

**HUBUNGAN DI ANTARA TANGGAPAN GAYA  
KEPIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN  
PELAKSANAAN TQM  
DI AGENSI KERAJAAN NEGERI PAHANG**



**DOKTOR PENTADBIRAN PERNIAGAAN  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
JANUARI 2016**

**HUBUNGAN DI ANTARA TANGGAPAN GAYA KEPIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN PELAKSANAAN TQM DI AGENSI KERAJAAN NEGERI PAHANG**



Oleh  
**KHAIRUN NISA MOHD ARSHAD**

**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

**Disertasi diserahkan kepada  
Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business,  
Universiti Utara Malaysia  
bagi Memenuhi Sebahagian Syarat Ijazah Doktor Pentadbiran Perniagaan**



OTHMAN YEOP ABDULLAH GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI  
(Certification of thesis / dissertation)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa  
(We, the undersigned, certify that)

**KHAIRUN NISA BINTI MOHD. ARSHAD (93917)**

calon untuk Ijazah **DOCTOR OF BUSINESS ADMINISTRATION**  
(candidate for the degree of)

telah mengemukakan tesis / disertasi yang bertajuk:  
(has presented his/her thesis / dissertation of the following title):

**HUBUNGAN DI ANTARA TANGGAPAN GAYA KEPIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI  
DAN PELAKSANAAN TQM DI AGENSI KERAJAAN NEGERI PAHANG**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis / disertasi.  
(as it appears on the title page and front cover of the thesis / dissertation).

Bahawa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada:  
**25 Januari 2016.**

(That the said thesis/dissertation is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on:  
**25 January 2016.**

Pengerusi Viva : **Assoc. Prof. Dr. Azizi Abu Bakar**  
(Chairman for Viva)

Tandatangan  
(Signature)

Pemeriksa Luar : **Assoc. Prof. Dr. Kamisan Gadar**  
(External Examiner)

Tandatangan  
(Signature)

Pemeriksa Dalam : **Assoc. Prof. Dr. Norsiah Mat**  
(Internal Examiner)

Tandatangan  
(Signature)

Tarikh: **25 Januari 2016**  
(Date)

Nama Pelajar  
(Name of Student) : **Khairun Nisa binti Mohd. Arshad**

---

Tajuk Tesis / Disertasi  
(Title of the Thesis / Dissertation) : **Hubungan di Antara Tanggapan Gaya Kepimpinan, Budaya Organisasi dan Pelaksanaan TQM di Agensi Kerajaan Negeri Pahang**

---


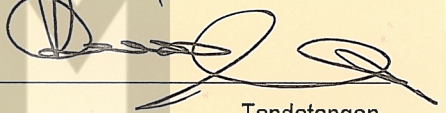
Program Pengajian  
(Programme of Study) : **Doctor of Business Administration**

---

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia  
(Name of Supervisor/Supervisors) : **Dr. Azizi Hj. Halipah**  
**Prof. Dr. Rosli Mahmood**



**UUM**  
**Universiti Utara Malaysia**

  
  
Tandatangan  
(Signature)

## **KEBENARAN MERUJUK**

Disertasi ini dikemukakan sebagai memenuhi keperluan pengurniaan Ijazah Doktor Pentadbiran Perniagaan daripada Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya dengan ini bersetuju membenarkan pihak perpustakaan UUM mempamerkannya sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada disertasi ini untuk tujuan akademik perlulah mendapat kebenaran daripada penyelia saya atau Dekan Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business terlebih dahulu. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penyelidik dan UUM perlulah dinyatakan jika rujukan terhadap disertasi ini dilakukan.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan disertasi ini sama ada secara sebahagian atau sepenuhnya hendaklah di pohon melalui:



Dekan  
Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business  
Universiti Utara Malaysia  
06010 UUM Sintok  
Kedah Darul Aman  
Malaysia

UUM  
Universiti Utara Malaysia

## ABSTRAK

Memandangkan kepentingan kualiti dalam menyampaikan perkhidmatan kepada rakyat melalui perkhidmatan yang disediakan oleh agensi-agensi Kerajaan, organisasi perlu melaksanakan aktiviti bagi memastikan kualiti perkhidmatan memenuhi syarat kualiti yang diperlukan oleh pelanggan. Fungsi kepimpinan yang baik dan amalan budaya organisasi juga boleh membantu dan menyokong kualiti aktiviti yang dilaksanakan dengan jayanya dalam organisasi. Oleh itu kajian ini bertujuan untuk meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) di agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang. Secara khususnya, objektif kajian ini adalah untuk menentukan sama ada wujud hubungan signifikan di antara tanggapan gaya kepimpinan dengan pelaksanaan TQM. Kajian ini juga ingin menentukan kesan pengantara budaya organisasi ke atas hubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan dengan pelaksanaan TQM. Kaedah tinjauan kuantitatif digunakan untuk mengumpul data. Staf daripada agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang telah dipilih sebagai sampel bagi kajian ini. Prosedur persampelan secara rawak berstrata tidak seimbang telah digunakan untuk memilih responden. Sejumlah 1,500 kaji selidik telah diedarkan dan 325 dikembalikan, yang menghasilkan kadar maklum balas sebanyak 21.67 peratus tetapi hanya 277 yang boleh digunakan untuk analisis seterusnya. Dapatan kajian menunjukkan bahawa wujud hubungan yang signifikan di antara tiga variabel (tanggapan gaya kepimpinan transformasional, tanggapan gaya kepimpinan transaksional dan budaya organisasi) dengan pelaksanaan TQM. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa budaya organisasi menjadi pengantara separa bagi hubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan transformasional dengan pelaksanaan TQM dan sebagai pengantara penuh bagi hubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan transaksional dengan pelaksanaan TQM. Kajian ini dirumuskan dengan perbincangan mengenai implikasi teori dan pengurusan, serta cadangan untuk kajian akan datang.

**Kata Kunci:** Pelaksanaan TQM, budaya organisasi, tanggapan gaya kepimpinan transformasional, tanggapan gaya kepimpinan transaksional

## ABSTRACT

Due to the importance of quality in delivering services to the people through the services provided by government agencies, organizations need to carry out activities to ensure that the quality of the service provided meets the quality required by the customers. The function of good leadership practices and the culture of the organization can also help and support quality activities to be implemented successfully within the organization. Therefore, this study aimed to investigate factors that affect the implementation of Total Quality Management (TQM) in the government agencies in Pahang. Specifically the objective of this study is to determine whether significant relationship exists between perceived leadership styles and TQM implementation. The study also aimed to determine the mediating effect of organizational culture on the relationship between perceived leadership styles and TQM implementation. The quantitative survey method was used to collect the data. Staff of the Pahang State government agencies were chosen as the sample for this study. A disproportionate stratified random sampling procedure was used to select the respondents. A total of 1,500 survey questionnaires were distributed and only 325 were returned, giving a response rate of 21.67 percent but only 277 could be used for further analysis. The findings indicated that significant relationship exists between the three variables (perceived transformational leadership style, perceived transactional leadership style and organizational culture) and TQM implementation. The study also found that organizational culture partially mediates the relationship between perceived transformational leadership style and TQM implementation and fully mediates the relationship between perceived transactional leadership style and TQM implementation. The study concluded with a discussion of the theoretical and managerial implications, and suggestions for future research.

**Keywords:** TQM implementation, organizational culture, perceived transformational leadership style, perceived transactional leadership style

## PENGHARGAAN

Dengan nama Allah yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang serta salawat dan salam ke atas junjungan kita Nabi Muhammad S.A.W saya panjatkan kesyukuran kepada ILAHI di atas limpah kurniaNya, tesis ini dapat disiapkan, dilengkapi dan disempurnakan. Di sepanjang tempoh saya mengikuti pengajian Ijazah Kedoktoran ini pelbagai pihak sama ada di peringkat individu mahupun kumpulan telah banyak membantu dan memberikan kerjasama serta sokongan yang amat saya hargai dan perlu saya rakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih saya yang tidak terhingga kepada mereka. Pertamanya, setinggi-tinggi ucapan terima kasih kepada penyelia-penyelia saya iaitu Dr Azizi Hj Halipah dan Profesor Dr. Rosli Mahmood daripada Kolej Pengurusan Perniagaan Universiti Utara Malaysia di atas segala tunjuk ajar, khidmat nasihat, kerjasama, pertolongan dan dorongan di sepanjang proses penyelidikan ini sehingga ia dapat disempurnakan dengan jayanya.

Saya juga ingin mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan ribuan terima kasih kepada YH Dato' Mahmud Mohd Nawawi, Pengurus Besar Yayasan Pahang dan En. Airulamri Amran, Pengurus Bantuan Pendidikan Yayasan Pahang. Kedua-dua mereka banyak memberi sokongan dan ruang kepada saya untuk meneruskan penyelidikan ini dan memahami tugas saya sebagai seorang pelajar. Tidak lupa juga kepada semua rakan-rakan yang juga merupakan warga kerja Yayasan Pahang yang turut memberikan kerjasama kepada saya terutamanya Allahyarhamah Kak Norhayati Husin yang begitu menyokong perjuangan saya. Kepada rakan-rakan seperjuangan Dato' Dr Sabri, Amir, Kak Rozeta, Maizatul, Effa, Nik Haziman, Dr Azmi Murjan, Dr Saadiah dan ramai lagi rakan-rakan yang tidak dapat saya namakan di sini yang sentiasa memberikan semangat dan dorongan kepada saya.

Saya juga menghargai pengorbanan suami saya, En. Md Salleh Long dan anak-anak saya iaitu Muhammad Hafizullah, Nor Soleha Khaireiyah, Muhammad Khairul Islah, Muhammad Khairurrijal dan Muhammad Khairy Shaheer yang begitu sabar berkongsi segala kesukaran dan cabaran di sepanjang saya menghabiskan penyelidikan ini. Tidak lupa juga kepada adik beradik saya Kak De Rahmah, Abang Ngah Rosli, Long Noni, Ngah Nisa, Izyatun, Azizul, Izzuddin, Najahan, Intan dan Hurie. Saya juga ingin merakamkan penghargaan yang teramat tinggi sekali kepada kedua ibu bapa saya iaitu Tn. Hj Mohd Arshad Abdullah dan Pn. Hajjah Khamsiah Mahudin yang tidak pernah penat menyokong dan mendoakan agar cita-cita saya tercapai.

Akhir sekali, diucapkan terima kasih kepada semua responden yang terlibat dengan kajian ini iaitu pegawai dan kakitangan di agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang terutamanya YB Setiausaha Kerajaan Negeri Pahang. Kerjasama yang diberikan amat bererti sekali. Semoga Kerajaan Negeri Pahang bertambah maju dan terus cemerlang di bawah kepimpinan YAB Menteri Besar Pahang, Dato' Sri DiRaja Hj Adnan Hj Yaakob dalam memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada rakyat negeri Pahang. Wassalam dan terima kasih.

Universiti Utara Malaysia  
Khairun Nisa Mohd Arshad



## KANDUNGAN

### Mukasurat

Kebenaran Mengguna	iii
Abstrak	iv
Absract	v
Penghargaan	vi
Kandungan	vii
Senarai Jadual	xii
Senarai Rajah	xvi
Akronim	xviii

### **BAB SATU: PENGENALAN**

1.1	Latar Belakang	1
1.2	Pernyataan Masalah	14
1.3	Persoalan Kajian	24
1.4	Objektif Kajian	25
1.5	Skop Kajian	26
1.6	Signifikan Kajian	26
1.7	Definisi Terma	28
1.8	Organisasi Disertasi	31

### **BAB DUA: SOROTAN LITERATUR**

2.1	Pendahuluan	32
2.2	Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)	32
2.2.1	Latar Belakang Teori	32
2.2.2	Pelaksanaan TQM	34
2.3	Tanggapan Gaya-Gaya Kepimpinan	38

2.4	Budaya Organisasi	51
2.5	Teori Dasar	58
2.5.1	Teori Sistem Menyeluruh	59
2.5.2	Teori Pengurusan Operasi (TPO)	60
2.5.3	Teori “ <i>Resource Base View (RBV)</i> ”	61
2.6	Hubungan antara Pembolehubah-Pembolehubah	64
2.6.1	Tanggapan Gaya Kepimpinan dan Pelaksanaan TQM	64
2.6.2	Budaya Organisasi sebagai Pembolehubah Pengantara	67
2.7	Rangka Kerja Kajian	75
2.8	Rumusan	77
 <b>BAB TIGA: KAEDAH PENYELIDIKAN</b>		
3.1	Pendahuluan	78
3.2	Rekabentuk Kajian	78
3.3	Populasi dan Persampelan	82
3.3.1	Kaedah Persampelan	83
3.3.2	Populasi	84
3.4	Rekabentuk Soalan Kaji Selidik	87
3.5	Definisi Operasi dan Instrumen	89
3.5.1	Definisi Operasi	90
3.5.2	Soal Selidik Pelbagai Faktor Kepimpinan	96
3.5.3	Skala Pengukuran	103
3.5.4	Pentadbiran Soalan Kaji Selidik	103

3.6	Kutipan Data	104
3.7	Pra Ujian dan Kajian Rintis	106
3.7.1	Pra-Ujian	106
3.7.2	Kajian Rintis	107
3.8	Kesahan Dan Kebolehpercayaan	110
3.8.1	Analisis Kebolehpercayaan	110
3.8.2	Analisis Kesahan	112
3.9	Ujian Pelanggaran Andaian Regresi	115
3.9.1	Penyediaan Dan Pemeriksaan Data	115
3.9.2	Pemeriksaan Data	115
3.9.3	Data yang Hilang	116
3.9.4	Penilaian Data Terpencil	117
3.9.5	Data Terpencil Multivariat	119
3.9.6	Analisis Normaliti	120
3.9.7	Kelinearan	125
3.9.8	Homosidastisiti	127
3.9.9	Multikolineariti	128
3.9.10	Kebebasan Pembakian	129
3.10	Analisis Faktor Instrumen Kajian	130
3.11	Analisis Data	133
3.11.1	Analisis Deskriptif	133
3.11.2	Analisis Inferensi	135
3.12	Rumusan	143

## **BAB EMPAT: KEPUTUSAN DAN PERBINCANGAN**

4.1	Pengenalan	144
4.2	Pengumpulan Data dan Respon Kaji Selidik	144
4.3	Ralat Tiada-Respon	146
4.4	Pembersihan Data	148
4.4.1	Pengesanan Data yang Hilang	148
4.4.2	Pengesanan Data Terpencil	149
4.5	Analisis Faktor	151
4.5.1	Pembolehkan Bersandar – Pelaksanaan TQM	153
4.5.2	Pembolehkan Bebas – Tanggapan Gaya Kepimpinan	156
4.5.3	Pembolehkan Pengantara – Budaya Organisasi	159
4.5.4	Analisis Kebolehpercayaan	161
4.6	Korelasi	162
4.7	Analisis Deskriptif	165
4.7.1	Profil Demografi Responden	165
4.7.2	Skor Purata (Min)	168
4.8	Andaian Untuk Regresi Berganda	174
4.8.1	Analisis Normaliti	175
4.8.2	Kelinearan	179
4.8.3	Multikolineariti	180
4.8.4	Homosidastisiti	181

4.8.5	Kebebasan Pembakian	182
4.9	Ujian Hipotesis	183
4.9.1	Analisis Regresi Berganda	184
4.9.2	Analisis Regresi Hierarki	186
4.10	Perbincangan	196
4.11	Rumusan	203
<b>BAB LIMA: KESIMPULAN DAN CADANGAN</b>		
5.1	Pengenalan	204
5.2	Gambaran Keseluruhan Kajian	204
5.3	Penemuan dan Perbincangan	206
5.4	Implikasi Kajian	211
5.4.1	Implikasi Teori	211
5.4.2	Implikasi Pengurusan	213
5.5	Batasan Kajian	216
5.6	Cadangan Kajian Pada Masa Hadapan	219
5.7	Kesimpulan	221
<b>RUJUKAN</b>		223
<b>LAMPIRAN</b>		262

## SENARAI JADUAL

Jadual	Perkara	Mukasurat
1.1	Statistik Aduan Yang Diterima oleh Biro Pengaduan Awam, Jabatan Perdana Menteri bagi tempoh 2010 - 2014 (Mengikut Negeri)	20
1.2	Bilangan Agensi Kerajaan Negeri Pahang	30
3.1	Populasi Kakitangan Awam di Agensi Kerajaan Negeri Pahang	84
3.2	Persampelan Secara Rawak Berstrata tidak Seimbang	87
3.3	Nilai ' <i>cronbach alpha</i> ' bagi pembolehubah pelaksanaan TQM yang pernah dicapai	90
3.4	Item-item bagi Pembolehubah Bersandar Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)	91
3.5	Nilai ' <i>cronbach alpha</i> ' bagi pembolehubah BO yang pernah dicapai	92
3.6	Item-item bagi Pembolehubah Pengantara Budaya Organisasi	93
3.7	Item-item Bagi Pembolehubah Bebas Tanggapan Gaya Kepimpinan Transformasional	94
3.8	Item-item Bagi Pembolehubah Bebas Tanggapan Gaya Kepimpinan Transaksional	96
3.9	Ringkasan Penggunaan Soal Selidik Pelbagai Faktor Kepimpinan ( <i>Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ</i> oleh pengkaji-pengkaji terkini (2015))	100

3.10	Ringkasan Definisi Operasi Pembolehubah-pembolehubah	102
3.11	Nilai <i>Cronbach's alpha</i> dari Kajian Rintis	109
3.12	Hubungan di antara pembolehubah dan nilai 'r'	136
3.13	Hubungan di antara pembolehubah dan nilai 'r' (Cohen)	136
3.14	Hipotesis dan Ujian Statistik	139
4.1	Statistik Perbezaan Kumpulan	147
4.2	Sampel ujian bebas dan ujian Levene	147
4.3	Ujian Mahalanobis	151
4.4	Ujian KMO dan Bartlett bagi Pembolehubah Bersandar – Pelaksanaan TQM	154
4.5	Pemberat untuk Skala Pembolehubah Bersandar – Pelaksanaan TQM	154
4.6	Ujian KMO dan Bartlett bagi Pembolehubah Bersandar – Tanggapan Gaya Kepimpinan	157
4.7	Pemberat untuk Skala Pembolehubah Bersandar – Tanggapan Gaya Kepimpinan	157
4.8	Ujian KMO dan Bartlett bagi Pembolehubah Bebas – Budaya Organisasi	160
4.9	Pemberat untuk Skala Pembolehubah Bersandar – Budaya Organisasi	160
4.10	Nilai ' <i>Cronbach Alpha</i> ' Pembolehubah	162
4.11	Korelasi Koefisien	164
4.12	Jantina dan Kumpulan Perkhidmatan	167

4.13	Ringkasan Analisis Demografi Responden	167
4.14	Skor Purata Pembolehubah	169
4.15	Skor Purata Pelaksanaan TQM	170
4.16	Skor Purata Tanggapan Gaya Kepimpinan Transformasional	171
4.17	Skor Purata Tanggapan Gaya Kepimpinan Transaksional	172
4.18	Skor Purata Budaya Organisasi	173
4.19	Ujian Kolmogorov-Smirnova dan Shapiro-Wilk	175
4.20	Ujian Skewness dan Kurtosis	179
4.21	Nilai Tolerance dan VIF	181
4.22	Ringkasan Model	183
4.23	Analisis Regresi Berganda di antara Kepimpinan Transformasional, Kepimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi terhadap Pelaksanaan TQM	185
4.24	Analisis Regresi Berganda di antara TGK Transformasional terhadap Budaya Organisasi	190
4.25	Kesan Budaya Organisasi terhadap hubungan di antara TGK Transformasional terhadap Pelaksanaan TQM	191
4.26	Keputusan Budaya Organisasi terhadap hubungan di antara TGK transaksional terhadap Pelaksanaan TQM	191
4.27	Analisis Regresi Berganda di antara TGK Transaksional terhadap Budaya Organisasi	193
4.28	Kesan Budaya Organisasi terhadap hubungan di antara TGK Transaksional terhadap Pelaksanaan TQM	194



4.29	Keputusan Budaya Organisasi terhadap hubungan di antara TGK transaksional terhadap Pelaksanaan TQM	194
4.30	Ringkasan Hubungan Pengantara BO Terhadap TGK Transformasional, Gaya Transaksional Dan Pelaksanaan TQM	195
4.31	Ringkasan Keputusan Hipotesis	196



## SENARAI RAJAH

Rajah	Perkara	Mukasurat
1.1	Konsep TQM melalui Program-program Peningkatan Kualiti	11
1.2	Ciri-ciri Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)	12
1.3	Prinsip-prinsip Pelaksanaan TQM	13
1.4	Jumlah Aduan yang diterima oleh Biro Pengaduan Awam, Jabatan Perdana Menteri bagi tempoh 2010 - 2014 (negeri-negeri dan negeri Pahang)	21
2.1	Gaya Kepimpinan Transformasional dan Transaksional serta Kesan Tambahan Terhadap Kepimpinan Transformasional	42
2.2	Grid Pengurusan (Managerial Grid)	46
2.3	Model Konsep Teori “Resource Base View (RBV)”	63
2.4	Rangka Kajian	76
3.1	Histogram residual plots Pembolehubah Bersandar	123
3.2	Plot Kebarangkalian Normal Pembolehubah Bersandar (Pelaksanaan TQM)	125
3.3	Plot Sisa Berselerak ( <i>Residual Scatter plot</i> ) Pembolehubah Bersandar (Pelaksanaan TQM)	127
3.4	Empat langkah analisis regresi seperti yang disarankan oleh Baron dan Kenny (1986)	140
4.1	Plot Kebarangkalian Normal	177

4.2	Histogram Pelaksanaan TQM	178
4.3	Rajah Plot Berselerak (pembandingan plot Q-Q dan plot berserakan Q-Q)	180
4.4	Model Pengantara	188
4.5	Kesan Pengantara Separa Budaya Organisasi ke atas Tanggapan Gaya Kepimpinan Transformasional dan Pelaksanaan TQM	192
4.6	Kesan Pengantara Penuh Budaya Organisasi ke atas Tanggapan Gaya Kepimpinan transaksional dan Pelaksanaan TQM	195



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

## AKRONIM

AIM	:	<i>Australian Institute of Management</i>
BO	:	Budaya Organisasi
DAU	:	<i>Development Administrative Unit</i>
DV	:	Pembolehubah Bersandar ( <i>Dependent Variable</i> )
EFQM	:	<i>European Foundation for Quality Management</i>
FA	:	Analisis Faktor ( <i>Factor Analysis</i> )
FP	:	Organisasi Untuk Keuntungan ( <i>For Profit Organizations</i> )
GK	:	Gaya Kepimpinan
GTP	:	Program Transformasi Kerajaan ( <i>Government Transformation Programme</i> )
INTAN	:	Institut Tadbiran Awam Negara
ISO	:	International Organization for Standardization
IV	:	Pembolehubah Bebas ( <i>Independent Variable</i> )
JPA	:	Jabatan Perkhidmatan Awam
KDNK	:	Keluaran Dalam Negara Kasar
KIK	:	Kumpulan Inovatif dan Kreatif
KMO	:	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
KPI	:	Petunjuk Prestasi Utama ( <i>Key Performance Indicator</i> )
MAMPU	:	Unit Pemodenan Pentadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia
MBNQA	:	<i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i>

MLQ	:	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
MPA	:	Merakyatkan Perkhidmatan Awam
MPC	:	<i>Malaysian Productivity Corporation</i>
MV	:	Pembolehubah Pengantara ( <i>Mediating Variable</i> )
NFP	:	Organisasi Bukan Untuk Keuntungan ( <i>Not-For-Profit Organizations</i> )
NGO	:	Badan-badan bukan kerajaan ( <i>Non-government organizations</i> )
NPC	:	<i>National Productivity Corporation</i>
OCB	:	Kelakuan Kewarganegaraan Organisasi ( <i>organizational citizenship behaviour</i> )
PAM	:	Perkhidmatan Awam Malaysia
PCA	:	<i>Principal Component Analysis</i>
PKPA	:	Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam
PLS	:	<i>Partial least squares</i>
QA	:	Jaminan Kualiti ( <i>Quality Assurance</i> )
QBI	:	<i>Quality by Inspection</i>
RBV	:	<i>Resource Base View</i>
SEM	:	<i>Structural Equation Modeling</i>
SPM	:	Sijil Pelajaran Malaysia
SPSS	:	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SQC	:	<i>Statistical Quality Control</i>
STPM	:	Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia
TGK	:	Tanggapan Gaya Kepimpinan

TPO : Teori Pengurusan Operasi  
TQM : Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*Total Quality Management*)  
VIF : Faktor Inflasi Varians (*Varians Inflation Factor*)



# **BAB SATU**

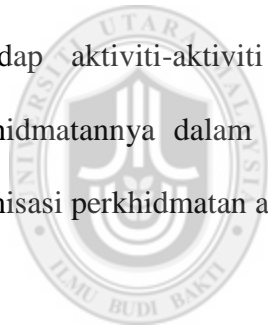
## **PENGENALAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Tidak dinafikan bahawa dunia perniagaan dalam era globalisasi ini mempunyai persaingan yang begitu intensif. Sesebuah organisasi itu agak sukar untuk terus bersaing kerana ianya memerlukan maklumbalas yang efektif, perkhidmatan yang lebih baik dan efisien, penyampaian yang boleh dipercayai dan integriti kakitangan itu sendiri (Rohaizan & Tan, 2011). Oleh itu, banyak organisasi telah dikejutkan dengan fenomena ini dan menyedari betapa pentingnya untuk memberi keutamaan terhadap kualiti (Rohaizan & Tan, 2011).

Amalan Pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) merupakan satu kaedah yang boleh membuat perubahan dalam organisasi terutamanya dalam peningkatan kualiti dalam pengurusan organisasi. Kepentingan TQM dalam sektor pembuatan dan organisasi perkhidmatan telah meningkat dengan ketara dalam tempoh dua puluh tahun yang lalu (Taleghani & Mousavian, 2011). TQM yang merupakan falsafah penambahbaikan berterusan boleh memberikan satu set alat saintifik dan teknik untuk memenuhi keperluan, permintaan dan harapan semasa dan akan datang dalam setiap organisasi (Saliass, 2009).

Kerajaan Malaysia turut perihatin dengan aktiviti kualiti dan pelaksanaannya yang berkait rapat dengan perkhidmatan penyampaian di jabatan-jabatan kerajaan dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan. Justeru itu, salah satu daripada objektif Program Transformasi Kerajaan (GTP) yang diperkenalkan pada tahun 2009 adalah untuk mentransformasikan kerajaan agar menjadi lebih efektif dalam memberikan perkhidmatan dan bertanggungjawab atas keberhasilan yang menjadi keutamaan kepada rakyat (Economic Transformation Programme, 2010). Perkhidmatan yang diberikan adalah berhubung kait dengan kualiti perkhidmatan yang diberikan oleh sesebuah organisasi. Ini adalah kerana kepuasan pelanggan menjadi keutamaan mereka. Oleh itu, adalah perlu sesebuah organisasi itu mengkaji dengan lebih mendalam dan tepat terhadap aktiviti-aktiviti kualiti terutamanya dalam meningkatkan penyampaian perkhidmatannya dalam memantau kepuasan pelanggan terutamanya di organisasi-organisasi perkhidmatan awam.



UUM  
Universiti Utara Malaysia

Perkhidmatan Awam Malaysia (PAM) telah memainkan peranan yang signifikan dalam pembangunan ekonomi dan sosial negara. Dibentuk oleh sejarah perkembangan negara dan institusi sosial dan politik, PAM mempunyai rekod yang amat baik (Prime Minister Office, 2015). Sebelum kemerdekaan Malaysia, pihak British telah memperkenalkan struktur dan amalan dalam membantu menyediakan pelbagai perkhidmatan asas kepada orang ramai bagi mengekalkan pelaksanaan undang-undang dan perintah sedia ada sejajar dengan aktiviti ekonomi dan politik negara pada masa itu. Struktur dan amalan tersebut telah menjadi asas kepada Perkhidmatan Awam Tanah Melayu (Prime Minister Office, 2015).



Bermatlambat untuk maju ke arah sebuah negara mandiri selepas kemerdekaan, PAM telah mengalami banyak perubahan. Ia diorientasikan semula dan menjadi satu struktur perkhidmatan awam yang relevan dan progresif melalui pengenalan kemajuan dan inovasi yang dirancang. Ini adalah bertujuan untuk menghadapi perkembangan di masa tersebut serta keperluan negara di masa hadapan. Sehingga kini, PAM mempunyai kakitangan seramai lebih dari 1.4 juta orang yang meliputi 28 skim perkhidmatan termasuk Perkhidmatan Awam Persekutuan, Perkhidmatan Awam Negeri, Perkhidmatan Awam Bersama, Perkhidmatan Pendidikan, Badan Kehakiman, Perkhidmatan Undang-undang, Polis dan Angkatan Tentera (Prime Minister Office, 2015).

PAM terdiri dari penjawat awam. Penjawat awam di Malaysia mengikut definisi dalam Perlembagaan Persekutuan Perkara 132 (1) termasuk perkhidmatan seperti perkhidmatan pendidikan dan kesihatan, badan-badan beruniform seperti angkatan tentera dan pasukan polis, serta perkhidmatan awam negeri. Pelbagai peranan dan tanggungjawab disepadukan melalui mekanisme untuk berkhidmat kepada negara. Penjawat awam adalah pemelihara kepentingan awam. Sebagai seorang penjawat awam, perlu menyahut panggilan berkhidmat untuk negara. Oleh itu, penjawat awam perlu sentiasa mengutamakan kepentingan awam melebihi kepentingan diri (INTAN, 2013). PAM didapati amat stabil dan kukuh serta diiktiraf sebagai salah satu perkhidmatan awam yang terbaik di rantau ini. PAM telah melaksanakan peranan utamanya dalam pembangunan dan pemodenan Malaysia. Secara umumnya, usaha untuk mentadbir

kerajaan dalam dekad yang lalu, berjaya memberi impak yang lebih baik, meningkatkan tadbir urus dan kualiti PAM (Prime Minister Office, 2015).

Dalam usaha untuk menjamin tercapainya wawasan, dasar dan misi negara, bermula dari 2001 hingga 2020, PAM meneruskan usaha penambahbaikan dalam tempoh yang amat mencabar ini. Dengan slogan "*No Wrong Door Policy*" dan "*Business is not as usual*", pelaksanaannya telah membantu dalam meningkatkan sistem penyampaian perkhidmatan awam dengan mengurangkan kerenah birokrasi serta memberi perkhidmatan yang produktif, kreatif dan inovatif dalam memastikan kemakmuran negara ini, di samping membantu merealisasikan aspirasi kerajaan menjadikan PAM bertaraf dunia dan memenuhi piawaian antarabangsa dari segi kecemerlangan dan prestasi (Prime Minister Office, 2015). PAM juga berazam untuk terus menentukan hala tuju mereka dengan membawa hasrat dan aspirasi konsep 1Malaysia "Rakyat Didahulukan, Pencapaian Diutamakan" melalui pelbagai program transformasi dengan slogan "Merakyatkan Perkhidmatan Awam". Ianya turut diperkuatkan lagi dengan Strategi Lautan Biru Kebangsaan (*National Blue Ocean Strategy*) serta bekerjasama dengan semua pihak yang berkepentingan dalam mewujudkan sebuah negara yang kaya dan makmur. "Merakyatkan Perkhidmatan Awam" (MPA) adalah satu konsep yang perlu dipupuk oleh semua penjawat awam untuk memastikan penyampaian perkhidmatan kerajaan memenuhi keperluan, kehendak dan aspirasi rakyat (Ketua Setiausaha Negara Malaysia, 2015).

a. **Agensi Kerajaan Negeri Pahang**

Kerajaan Negeri terdiri daripada 13 buah negeri yang diketuai oleh Menteri Besar atau Ketua Menteri. Ia terdiri daripada pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri dengan pelbagai bahagian seperti, jabatan-jabatan negeri dan pejabat daerah. Kerajaan negeri menguruskan hal-hal yang berkaitan dengan perkara-perkara yang telah diperuntukkan di bawah Perlembagaan Persekutuan (Royal Malaysian Customs, 2014). Negeri Pahang merupakan salah satu dari Kerajaan Negeri. Terdapat pelbagai agensi kerajaan di dalam negeri Pahang termasuklah kerajaan negeri, badan-badan berkanun negeri, kerajaan persekutuan dan badan-badan berkanun persekutuan yang meliputi lebih kurang 165 buah. Pentadbiran Kerajaan Negeri Pahang terletak di Wisma Sri Pahang, Kuantan. Daripada 165 buah agensi tersebut, hanya 47 buah agensi sahaja yang berada di bawah pentadbiran Kerajaan Negeri Pahang iaitu pejabat Kerajaan Negeri Pahang, pejabat tanah dan daerah, badan-badan berkanun negeri dan pihak berkuasa tempatan (Portal rasmi Kerajaan Negeri Pahang, 2015).

Pentadbiran Kerajaan Negeri Pahang diketuai oleh Setiausaha Kerajaan Negeri Pahang. Jabatan ini mempunyai visi untuk menjadi sebuah organisasi bertaraf dunia dalam penyampaian perkhidmatan menjelang tahun 2020. Misi jabatan ini ialah untuk meningkatkan perkhidmatan melalui tadbir urus yang baik dan merangsang pembangunan ekonomi dan sosial negeri melalui perancangan, penyelarasan dan pemantauan yang berkesan. Visi Kerajaan Negeri Pahang ini juga melibatkan semua

agensi kerajaan negeri di bawah pentadbirannya. Ini adalah untuk memastikan ianya dapat direalisasikan di negeri Pahang Darul Makmur (Portal rasmi Kerajaan Negeri Pahang, 2015).

Badan-badan kerajaan merupakan sebuah organisasi yang tidak berasaskan keuntungan. Ini adalah kerana matlamat penubuhannya adalah untuk memberikan perkhidmatan kepada rakyat. Objektif utama organisasi yang tidak berasaskan keuntungan adalah untuk menyediakan perkhidmatan kepada masyarakat tanpa mengharapkan apa-apa pulangan, ganjaran atau keuntungan dan ianya berbeza dari segi misi, saiz, cara operasi dan kesan, terutamanya dalam erti kata merentas negara (Anheier, 2000). Justeru itu, Kerajaan Negeri Pahang amat komited dan dengan rasa penuh tanggungjawab dan berintegriti melaksanakan tugas yang diberikan di samping meningkatkan kecekapan, keberkesanan dan penyampaian perkhidmatan yang cemerlang dan berkualiti. Kerajaan Negeri Pahang telah melaksanakan beberapa tindakan dan usaha dalam meningkatkan keberkesanan organisasinya melalui tadbir urus korporat dan program-program kualiti seperti melaksanakan MS ISO, Petunjuk Prestasi Utama (KPI), Pengurusan Lean, amalan kualiti 5S, kumpulan inovatif dan kreatif (KIK) dan sebagainya (Portal rasmi Kerajaan Negeri Pahang, 2015).

Timbul persoalan di sini adakah dengan pelaksanaan aktiviti-aktiviti kualiti ini dapat menjamin kualiti dan mencapai kepuasan pelanggan? Adakah pelaksanaannya secara menyeluruh dan dengan jayanya di agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang? Ini adalah kerana masih terdapat aduan yang diterima dari orang ramai yang tidak berpuas hati

dengan perkhidmatan yang diberikan (Portal Rasmi Biro Pengaduan Awam, Jabatan Perdana Menteri, 2015). Oleh itu, aktiviti-aktiviti kualiti seperti pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) di agensi-agensi kerajaan perlu dilaksanakan secara berterusan bagi memastikan sistem penyampaian perkhidmatan kerajaan yang cekap dan telus diberikan kepada orang ramai. Ini adalah selaras dengan wawasan Kerajaan Negeri Pahang untuk menjadi organisasi bertaraf dunia dalam penyampaian perkhidmatan menjelang tahun 2020 (Portal Rasmi Kerajaan Negeri Pahang, 2015).

**b. Pelaksanaan TQM di Malaysia**

Kerajaan Malaysia telah memperkenalkan konsep TQM dalam sektor awam, walaupun ia telah lama diguna pakai oleh organisasi dan syarikat-syarikat pembuatan di seluruh dunia (Ab Hamid, Mustafa, Suradi, Abdullah, Ismail, M. Ali, Idris, Yaziz, & Mustofa @ Ismail, 2010). Kenyataan ini turut disokong oleh Rohaizan dan Tan (2011) bahawa TQM di Malaysia telah dilaksanakan dalam organisasi yang lebih besar, terutamanya di syarikat-syarikat pembuatan seperti elektrik dan elektronik, yang kemudiannya dikembangkan pelaksanaannya di syarikat-syarikat pembuatan yang lain dan juga organisasi perkhidmatan (Bon, Mustafa & Rakiman, 2012). Usaha kerajaan untuk mencapai keberkesanan pengurusan perkhidmatan awam di negara ini melalui TQM memang bertepatan sekali kerana mengamalkan budaya kualiti merupakan strategi yang unggul untuk mewujudkan pengurusan yang cekap dan berkesan. Hakikat ini menjadikan TQM sebagai faktor penting dalam sektor awam (Ahmad Sarji, 1993). Sebelum TQM dilaksanakan dengan rasminya dalam perkhidmatan awam di negara ini,

pelbagai usaha mempertingkatkan kualiti dan produktiviti dalam sistem pengurusan perkhidmatan awam telah dilaksanakan. Melalui pelbagai arahan pekeliling kemajuan pentadbiran awam (PKPA), banyak program kualiti dan produktiviti telah dijalankan. Antara program yang dilaksanakan ialah mengadakan anugerah inovasi, peningkatan produktiviti, kumpulan meningkatkan mutu kerja, peningkatan kualiti perkhidmatan kaunter dan sebagainya (INTAN, 1992). Selain itu, beberapa kempen seperti gerakan budaya kerja cemerlang dan budaya kualiti organisasi juga diadakan bagi memupuk kesedaran kerja berkualiti di kalangan kakitangan perkhidmatan awam (INTAN, 1992).

Unit Pemodenan Pentadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU) di bawah Jabatan Perdana Menteri merupakan sebuah badan rasmi yang memainkan peranan penting dalam menilai dan meningkatkan amalan dan pelaksanaan TQM di Malaysia (Ab Hamid et al, 2010). Bagi menggalakkan aktiviti kualiti dan keberkesanan pencapaian di dalam organisasi-organisasi sektor awam, kerajaan Malaysia telah memperkenalkan pelbagai jenis anugerah kepada pengurusan, inovasi dan kecekapan dalam pelaksanaan teknologi maklumat dan komunikasi (The Malaysia Government Official Portal, 2015). Antara anugerah-anugerah yang telah diperkenalkan adalah seperti berikut:-

- 1) Anugerah Kualiti Perdana Menteri (1990)
- 2) Anugerah Inovasi Sektor Awam (1991)
- 3) Anugerah Inovasi bagi '*Joint-Research*' antara Sektor Awam dan Swasta
- 4) Anugerah Kumpulan Inovatif dan Kreatif (1984)

- 5) Anugerah Kualiti Pejabat Daerah (1992)
- 6) Anugerah Perdana Teknologi Maklumat
- 7) Anugerah Kualiti Pengurusan Kewangan (2001)

Walaupun bagaimanapun, Anugerah Perdana Menteri merupakan anugerah yang paling popular dan berprestij di mana ia mempunyai tujuh kriteria untuk penilaian kecemerlangan prestasi iaitu: 1) Kepimpinan dalam pengurusan kualiti; 2) Penggunaan maklumat dan data dalam pengurusan kualiti; 3) Proses perancangan strategik; 4) Penggunaan sumber manusia; 5) output jaminan kualiti; 6) projek pembaikan inovasi kualiti; dan 7) Kepuasan pelanggan.

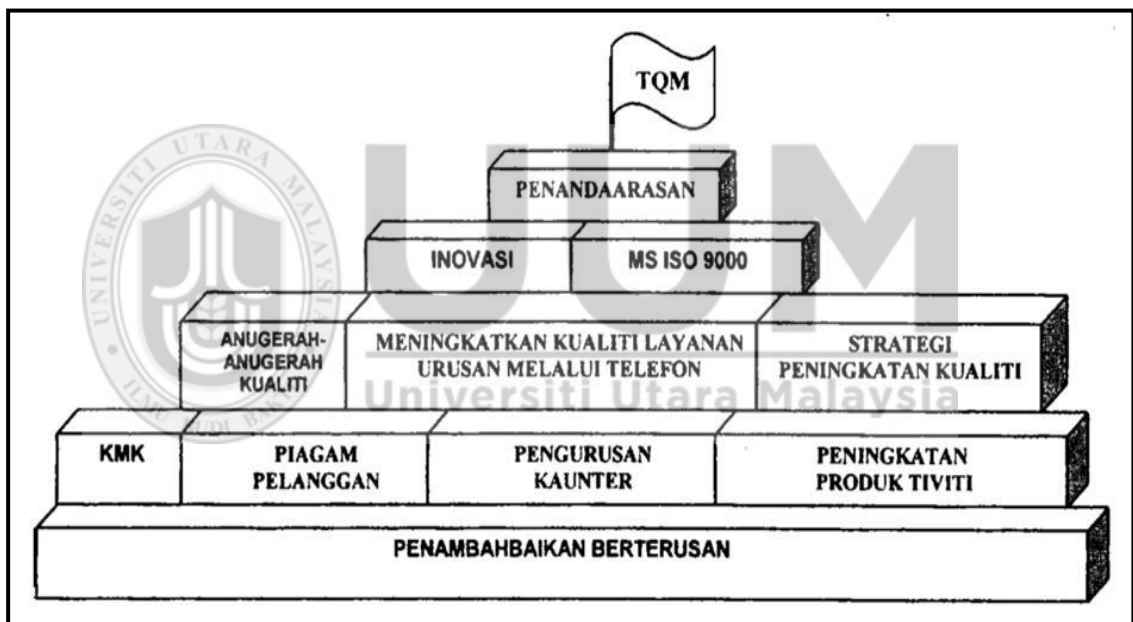
Sejarah untuk peningkatan kualiti dalam PAM bermula sejak awal tahun 1960an lagi dan dibahagikan kepada empat fasa (Mohd Ariffin, n.d.). Pada tahun 1960an tumpuan kerajaan adalah kepada pembangunan institusi pentadbiran Negara. Development Administration Unit (DAU) yang ditubuhkan pada 1966 telah membawa beberapa pembaharuan seperti Buku Merah, Bilik Gerakan dan Mesyuarat Pagi. Pada tahun 1970an peningkatan kualiti pengurusan sumber manusia PAM giat dilaksanakan dalam fasa ini. Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) dan Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) telah ditubuhkan. Program-program latihan anggota perkhidmatan ditingkatkan. Penubuhan MAMPU pula telah mempercepatkan langkah-langkah pembaharuan dalam kaedah-kaedah pengurusan pentadbiran kerajaan.

Penyusunan semula saiz PAM berlaku pada tahun 1980an. Peranan sektor swasta dalam mengendalikan ekonomi negara telah diberi lebih penekanan. Oleh itu, Dasar Persyarikat Malaysia dan Dasar Penswastaan diperkenalkan. Beberapa langkah pembaharuan dan penambahbaikan system dalam PAM telah dibuat seperti Sistem Kad Perakam Waktu, Dasar Pandang Ke Timur, Kempen Bersih Cekap dan Amanah, Kepimpinan Melalui Teladan dan Dasar Penerapan Nilai-nilai Islam Dalam Pentadbiran. Di samping itu, beberapa Pasukan Petugas dan Panel juga ditubuhkan seperti Pasukan Petugas Khas Mengenai Produktiviti (1985) dan Panel Memajukan PAM. Kemuncak gerakan kualiti dalam tempoh ini bermula apabila Gerakan Budaya Kerja Cemerlang dilancarkan oleh YAB Perdana Menteri pada 27 November 1989.

Pada tahun 1990an pula gerakan peningkatan kualiti dalam PAM semakin aktif dalam tahun 1990an. Sejumlah 21 Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA) dan dua surat PKPA telah dikeluarkan pada tahun-tahun tersebut. Di antara program-program peningkatan kualiti tersebut adalah seperti berikut:- i) PKPA Bil. 1/92 – Panduan Meningkatkan Kualiti Layanan Urusan Melalui Telefon; ii) PKPA Bil. 3/91 – Anugerah Inovasi Perkhidmatan Awam; iii) PKPA Bil. 4/91 – Garis Panduan Mengenai Strategi-strategi Peningkatan Kualiti Dalam PAM; iv) PKPA Bil. 7/91 – Panduan Mengenai Peningkatan Mutu Kerja (KMK); v) PKPA Bil. 2/92 – Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Dalam PAM; vi) PKPA Bil. 3/93 – Panduan Mengenai Piagam Pelanggan; dan vii) PKPA Bil. 1/99 – Garis Panduan Pelaksanaan Penandaarasan Dalam PAM.

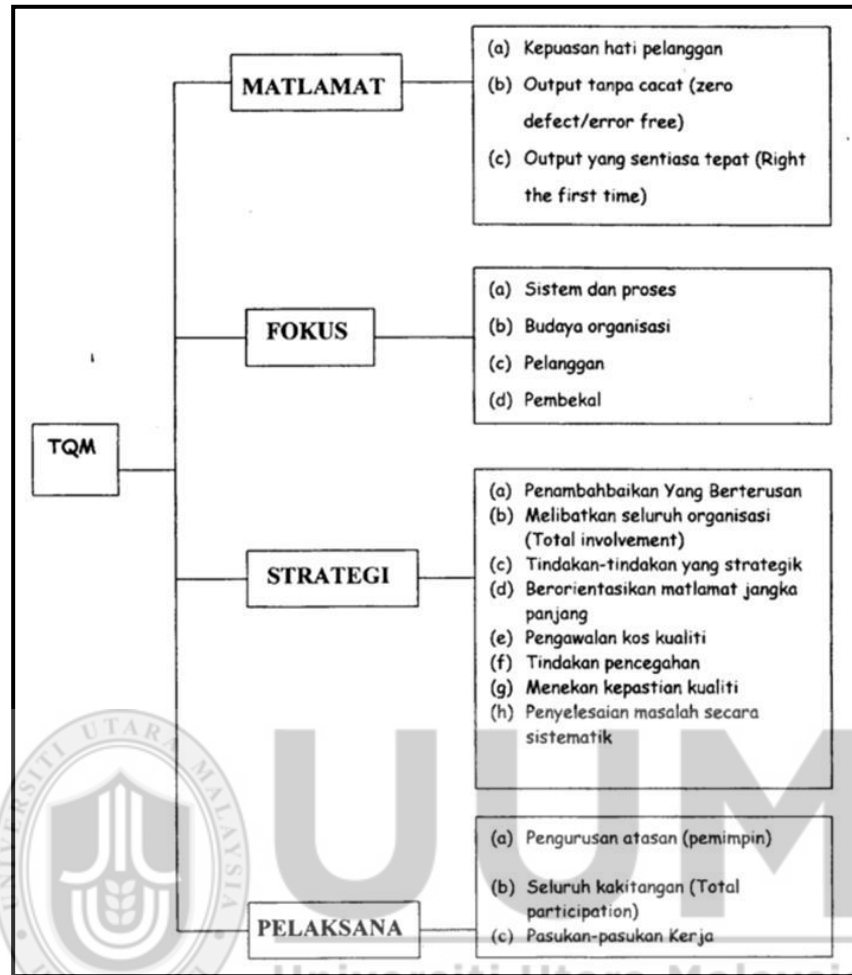


Konsep TQM dalam PKPA 2/92 adalah komprehensif iaitu “Satu proses pengurusan kualiti yang berorientasikan pelanggan, berjalan secara berterusan dan melibatkan semua aspek dalam organisasi. Proses ini bertujuan membawa perubahan yang menyeluruh ke arah melahirkan budaya organisasi yang cemerlang”. Kedudukan TQM melalui program-program peningkatan kualiti kerajaan adalah seperti di rajah 1.1 di bawah.



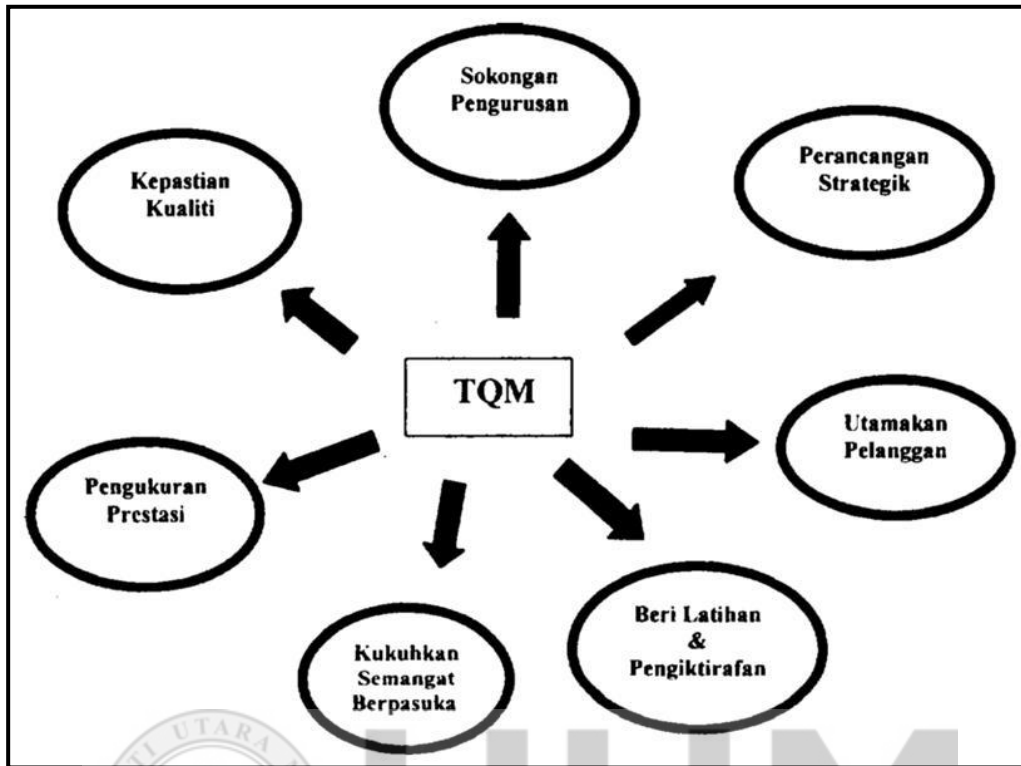
*Rajah 1.1*  
*Konsep TQM melalui Program-program Peningkatan Kualiti*  
*Sumber: PKPA Bil. 2/92*

Dalam PKPA Bil. 2/92 juga, TQM dalam pekeliling ini mengandungi empat ciri iaitu matlamat, fokus, strategi dan pelaksanaan. Elemen-elemen kepada keempat-empat ciri ini dapat dilihat seperti di Rajah 1.2.



Rajah 1.2  
*Ciri-ciri Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)*  
 Sumber: PKPA Bil. 2/92

Di samping itu, TQM juga disokong oleh tujuh prinsip bagi menentukan kejayaan pelaksanaannya di agensi-agensi PAM. Prinsip-prinsip tersebut adalah seperti di Rajah 1.3.



Rajah 1.3  
 Prinsi-prinsip Pelaksanaan TQM  
 Sumber: PKPA Bil. 2/92

Pelaksanaan TQM yang bersepadu akan menjamin kecemerlangan prestasi PAM. Kejayaan pelaksanaan ini memerlukan komitmen keseluruhan anggota agensi. Anugerah tertinggi dalam PAM bagi agensi yang telah melaksanakan TQM sepenuhnya adalah Anugerah Kualiti Perdana Menteri yang merupakan anugerah kualiti yang diidam-idamkan oleh semua agensi sektor awam yang bercita-cita tinggi (Mohd Ashraf, n.d). Dalam pelaksanaan TQM secara keseluruhannya, adalah penting untuk mengenal pasti faktor-faktor dalam melaksanakan TQM. Ini adalah kerana terdapat variasi yang luas dalam kajian pelaksanaan TQM, tanggapan gaya kepimpinan (TGK) dan budaya organisasi (BO). Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti kesan TGK dalam

melaksanakan TQM di agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang dan budaya organisasi sebagai kesan pengantara.

## **1.2 Pernyataan Masalah**

Sejak dua dekad yang lalu, TQM telah dianggap sebagai satu alat pengurusan sesebuah organisasi dan telah menjadi falsafah pengurusan dalam menguruskan organisasi terutamanya dalam meningkatkan prestasi dan keberkesanannya secara keseluruhan. Pelaksanaan TQM dengan jayanya, telah membawa banyak manfaat dan sumbangan kepada syarikat-syarikat dan juga organisasi-organisasi. Sumbangan yang amat ketara ialah dalam penyelesaian masalah dengan cekap dan berkesan, mencapai kecacatan sifar, memupuk sifat tepat dan betul buat pertama kalinya, mencapai kecemerlangan dalam urusan, memberi kesenangan kepada pelanggan dan pembekal dan sebagainya (Oakland, 2000; Mohanty & Behara, 1996). Pelaksanaan TQM tidak dinafikan sukar dan penuh dengan cabaran. Setiap aktivitinya perlu difahami dan semua individu perlu terlibat sama dalam proses ini. Namun begitu, budaya dan perubahan dalam organisasi juga perlu untuk mencapai kemajuan yang berterusan dan berkualiti (Bon et al, 2012; Rohaizan & Tan, 2011). Amalan TQM yang berbeza telah dibuat kajian dari perspektif yang berbeza namun, beberapa topik penting tidak dibincangkan, seperti hubungan antara TQM dan prestasi keseluruhan organisasi perkhidmatan terutamanya dalam organisasi awam yang belum dikaji sepenuhnya (Bon et al, 2012).

Berdasarkan kajian sebelum ini juga, didapati bahawa usaha-usaha TQM gagal mendapat kepercayaan sepenuhnya di dalam sesebuah syarikat (Martins & Toledo, 2000; Huang & Chen, 2002). Kegagalan TQM ini dikaitkan dengan proses yang tidak sistematik dalam kaedahnya dan pelaksanaan strateginya yang kurang berkesan (Hansson & Klefsjo, 2003). Sebagai contoh, di Amerika Syarikat, banyak syarikat gagal dalam melaksanakan TQM kerana mereka melaksanakannya hanya sebahagian berbanding pengurusan kualiti secara menyeluruh (Lau & Anderson, 1998). Oleh kerana faktor-faktor yang menyumbang kepada kejayaan TQM ini tidak berada di landasan yang sebenarnya, program TQM telah gagal (Curry & Kadasah, 2002).

Manakala di Malaysia pula, organisasi-organisasi masih berdepan dengan masalah dalam pelaksanaan TQM (Hilma, 2005). Masih banyak syarikat atau organisasi yang tidak memahami apa itu TQM dan faktor-faktor yang boleh membantu pelaksanaan TQM dengan jayanya. Antara isu dalam pelaksanaan TQM ini adalah disebabkan oleh ketiadaan kepimpinan, pengurusan dan rasa tanggungjawab terhadap pelaksanaan TQM itu sendiri (Hilma, 2005). Menurut Screenivasan, Santhapparaj dan Bains (2005), kebanyakan pekerja kurang faham terhadap fungsi TQM. Mereka juga didapati tidak konsisten dalam memberikan perkhidmatan yang berkualiti kerana kurangnya insentif atau ganjaran yang diberikan oleh majikan kepada mereka. Tetapi, menurut Norudin dan Zalinawati (2009) pula, untuk melaksanakan TQM dengan jayanya, ianya perlulah bermula dari pengurusan atasan terlebih dahulu. Mereka perlu menunjukkan tanggungjawab mereka ke arah kecemerlangan yang mana selepas itu dapat memberi

inisiatif yang boleh memupuk rasa tanggungjawab dan komitmen pekerja dari semua peringkat dan seterusnya mendorong mereka ke arah perubahan sesebuah organisasi.

Ulasan-ulasan kajian yang terdahulu telah menemukan fakta bahawa, memang terdapat banyak kejayaan dan juga kegagalan dalam pelaksanaan TQM (Elhuni & Ahmad, 2014). Ketiadaan kaedah pelaksanaan yang jelas dan ketiadaan model empirikal untuk menyokong dalam pengurusan kualiti yang berkesan boleh menyumbang kepada kegagalan ini (Elhuni & Ahmad, 2014). Kertas kerja pertama yang telah diterbitkan untuk menentukan faktor-faktor kritikal dalam TQM adalah pada tahun 1989 (Saraph, Benson & Schroeder, 1989). Hasil kajian empirikal ini menekankan peranan pengurusan atasan, begitu juga dengan tingkah laku serta asas yang berkualiti dalam usaha pengurusan kualiti. Satu lagi hasil yang diperolehi daripada kajian ini adalah lebih kondusif untuk perkongsian tanggungjawab dalam pelaksanaan pengurusan kualiti berbanding dengan pendekatan secara berpusat (Saraph et al, 1989). Selain daripada itu, Yip (2011) mengatakan bahawa kekurangan kepimpinan, komunikasi dan komitmen pekerja boleh menjejaskan pelaksanaan TQM dalam organisasi. Oleh itu, tidak dapat dinafikan bahawa satu kajian terhadap sebab-sebab yang boleh menyumbang kepada perubahan pekerja untuk menjadikan TQM sebagai amalan perlu dilakukan (Yip, 2011). Pemimpin atau pengurus itu sendiri disarankan untuk mempunyai pelbagai gaya kepimpinan (GK) dan bukannya hanya satu GK dalam satu-satu keadaan (Hersey, Blanchard & Johnson, 2000) kerana budaya di dalam organisasi itu mampu dibawa atau diubah oleh pemimpin.

Beberapa penyelidik berpendapat bahawa perkongsian boleh menyebabkan pengagihan yang tidak sama rata terhadap sumber, tenaga, masa dan pengetahuan (Ng & Jee, 2012; Chapman, 1990; Singh & Lokotsch, 2005). Oleh kerana pengurangan kos, pendidikan, latihan dan juga elemen penting dalam TQM, terdapat keperluan untuk mendapatkan lebih banyak bukti mengenai kesan-kesan yang menyokong atau menghalang peranan pemimpin dalam pelaksanaan TQM (Ng & Jee, 2012). TQM merupakan salah satu cara pengurusan kualiti yang hampir tidak diberikan perhatian dalam pencapaian jangka panjang dan kejayaan organisasi. Punca utama masalah ini adalah budaya organisasi dalam organisasi itu sendiri di mana pihak pengurusan atasan, terutamanya pengurus mendapati bahawa ianya agak sukar untuk melaksanakan aktiviti-aktiviti TQM. Oleh itu, amatlah penting untuk mengenali dan memahami kesan budaya organisasi dengan amalan pelaksanaan TQM dalam sesebuah organisasi (Dale, 1994; Kroslid, 1999; Kaye & Anderson, 1998; Kaye & Dyason, 1995; Padhi, 2000). Ini turut disokong melalui banyak kajian sebelum ini yang mendapati budaya organisasi merupakan salah satu ciri penting bagi pelaksanaan TQM yang berjaya (Detert, Schroeder & Muriel, 2000; Beer, 2003; Edward Jr, 1999). Kajian sedia ada juga telah menunjukkan bahawa TQM dan budaya organisasi merupakan elemen penting untuk mengekalkan daya saing organisasi (Akbari, Hasani & Arabi, 2012).

Pelaksanaan TQM agak sukar dan penuh dengan cabaran di mana semua individu perlu terlibat sama dalam proses ini dan memahami setiap aktiviti TQM. Oleh itu, budaya dan perubahan dalam organisasi perlu diberi perhatian untuk mencapai kemajuan yang

berterusan dan berkualiti (Rohaizan & Tan, 2011). Budaya organisasi itu sendiri merupakan salah satu faktor penting yang telah lama diakui untuk kejayaan sesebuah organisasi itu. Pihak pengurusan atasan perlu mempunyai fokus yang jelas mengenai pembangunan dan pembudayaan budaya organisasi dalam organisasi mereka. Dengan melaksanakan TQM, ia mampu mewujudkan satu budaya di mana seorang pengurus itu seharusnya memberi tumpuan kepada aspek-aspek pembudayaan ini (Hersey et al, 2000).

Budaya organisasi kadang kala dibincangkan sebagai hubungan langsung kepada prestasi atau komitmen (Peters & Waterman, 1982; Kotter & Heskett, 1992; Sorensen, 2002), tetapi ada juga yang berpendapat ia boleh menjadi sebagai pembolehubah pengantara (Benny Hutahayn, Endang Siti Astuti, Kusdi Raharjo & Djamhur Hamid, 2013) dan pembolehubah pemudah (Al-Swidi & Mahmood, 2012). Benny Hutahayn et al, (2013) telah menjalankan kajian di PT Barata Indonesia di mana hasil kajian mereka mendapati bahawa kepimpinan transformasional tidak memberi kesan yang ketara kepada kelakuan kewarganegaraan organisasi (OCB) tetapi, apabila budaya organisasi diletakkan sebagai salah satu kesan pengantara, ia menunjukkan bahawa kepimpinan transformasional telah memberi kesan yang agak ketara kepada OCB. Manakala Kajian oleh Al-Swidi dan Mahmood (2012) di bank-bank di Yemen menunjukkan bahawa budaya organisasi merupakan penyerdahana hubungan secara negatif antara TQM dan prestasi organisasi. Ini menunjukkan bahawa budaya organisasi berperanan sebagai asas yang paling penting dalam mana-mana pelaksanaan strategi. Mereka turut mendedahkan



wujudnya kekurangan penyesuaian antara amalan budaya semasa dan inisiatif TQM (Al-Swidi & Mahmood, 2012).

Sebagaimana yang telah ditekankan sebelum ini, Kerajaan Malaysia begitu perihatin terhadap perkhidmatan di sektor-sektor kerajaan dan begitu serius dalam meningkatkan sistem penyampaian perkhidmatannya kepada rakyat. Kepuasan pelanggan dan juga kualiti perkhidmatan sentiasa dititikberatkan. Oleh itu, salah satu daripada objektif Program Transformasi Kerajaan (GTP) yang telah diperkenalkan pada tahun 2009 adalah untuk mentransformasikan kerajaan agar menjadi lebih efektif dalam penyampaian perkhidmatan (Economic Transformation Programme, 2010). Walaupun perkhidmatan yang diberikan oleh kakitangan di sektor-sektor awam kerajaan Malaysia dilihat bertambah baik dari tahun ke tahun, namun ianya tidak boleh dihentikan terus aktiviti-aktiviti kualiti yang diamalkan dan merasa selesa dengan aktiviti sedia dalam sesebuah organisasi terutamanya dalam memberikan perkhidmatan yang berkualiti kepada pelanggan-pelanggan. Laporan dari Biro Pengaduan Awam, Jabatan Perdana Menteri, menunjukkan bahawa aduan-aduan yang berkaitan perkhidmatan kerajaan masih lagi diterima walaupun ianya semakin berkurangan (Biro Pengaduan Awam, 2015). Jadual 1.1 di bawah menunjukkan statistik aduan yang diterima oleh Biro Pengaduan Awam bagi tempoh 5 tahun bermula 2010 hingga 2014.

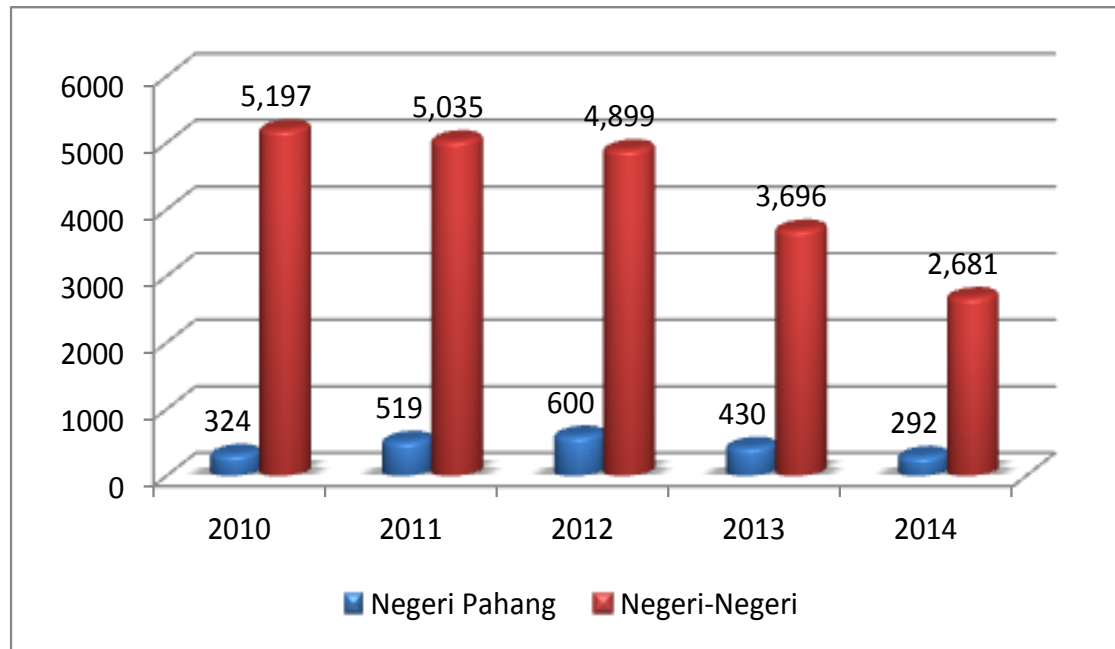
*Jadual 1.1*

*Statistik Aduan Yang Diterima oleh Biro Pengaduan Awam, Jabatan Perdana Menteri bagi tempoh 2010 - 2014 (Mengikut Negeri)*

<b>NEGERI / TAHUN</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Johor	605	628	675	470	311
Kedah	188	189	198	142	78
Kelantan	176	170	142	106	100
Melaka	229	261	269	206	212
Negeri Sembilan	270	388	291	251	188
Pahang	324	519	600	430	292
Perak	499	495	412	273	173
Perlis	95	24	75	23	39
Pulau Pinang	242	202	212	131	103
Sabah	422	376	380	310	241
Sarawak	441	520	448	555	393
Selangor	1,424	950	911	602	384
Terengganu	282	313	286	197	167
<b>Jumlah Aduan</b>	<b>5,197</b>	<b>5,035</b>	<b>4,899</b>	<b>3,696</b>	<b>2,681</b>

*Sumber: Statistik Aduan bagi tahun-tahun 2010-2014, Biro Pengaduan Awam, Jabatan Perdana Menteri*

Dari rajah 1.4 di bawah pula, dapat dilihat bahawa bermula tahun 2011 – 2014, didapati lebih dari 10 peratus daripada jumlah aduan yang diterima untuk negeri-negeri di Malaysia adalah dari negeri Pahang iaitu 2011 – 10.30 peratus, 2012 – 12.25 peratus, 2013 – 11.63 peratus dan 2014 – 10.89 peratus, kecuali pada tahun 2010 kadarnya hanyalah sebanyak 6 peratus.



*Rajah 1.4*

*Jumlah Aduan yang diterima oleh Biro Pengaduan Awam, Jabatan Perdana Menteri bagi tempoh 2010 - 2014 (negeri-negeri dan negeri Pahang)*

*Sumber: Statistik Aduan bagi tahun-tahun 2010-2014, Biro Pengaduan Awam, Jabatan Perdana Menteri*

Berdasarkan statistik penerimaan aduan di negeri Pahang yang mewakili lebih dari 10 peratus, adalah perlu kajian ini dijalankan di negeri Pahang bagi melihat sejauh mana pelaksanaan TQM dalam meningkatkan tahap perkhidmatan di agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang di samping melihat faktor-faktor lain yang mempunyai hubungan yang signifikan dalam kajian ini seperti faktor-faktor tanggapan gaya kepimpinan dan budaya organisasi. Selain dari itu, visi Kerajaan Negeri Pahang sendiri yang berhasrat untuk menjadi sebuah organisasi bertaraf dunia dalam penyampaian perkhidmatan menjelang tahun 2020 (Portal rasmi Kerajaan Negeri Pahang, 2015) telah menarik perhatian pengkaji untuk membuat kajian ini di negeri Pahang.

Aktiviti kualiti di dalam agensi-agensi kerajaan, terutamanya dalam usaha untuk mendapatkan sijil ISO adalah mengikut standard amalan yang telah dilaksanakan di jabatan kerajaan pusat dan agensi-agensi Kerajaan Negeri. Menurut Lau dan Idris (2001), banyak penyelidikan telah dibuat sebelum ini dan ianya dilihat telah menyumbang kepada pelan pembangunan dan penggunaan konsep TQM. Sepanjang dekad yang lalu, penemuan para penyelidik ini telah menunjukkan bahawa terdapatnya peningkatan dan kesedaran yang lebih luas dalam kepentingan kualiti oleh organisasi (Lau & Idris, 2001). Menurut Montes dan Jover (2004) pula, kebanyakan ulasan-ulasan kajian berkaitan TQM adalah untuk melihat dan mengkaji hubungan di antara TQM dan prestasi organisasi. Walau bagaimanapun, hubungan antara TQM dan kepuasan pelanggan secara umumnya, telah diabaikan dalam industri perkhidmatan Malaysia khususnya. Kalau dilihat, lebih kurang 55.3 peratus daripada keluaran dalam negara kasar (KDNK) Malaysia diwakili oleh sektor perkhidmatan (Ministry of International Trade and Industry Malaysia, 2015). Oleh itu, sektor perkhidmatan memainkan peranan yang agak penting juga dalam pembangunan negara ini.

Karimi dan Abdul Kadir (2012), menyatakan bahawa kekurangan TQM dalam kajian-kajian yang berkaitan dengan budaya masih lagi mencabar setelah pelaksanaan TQM dianggap berbeza dari budaya ke budaya. Ia menjurus ke arah kejayaan atau kegagalan TQM dan oleh itu ianya mungkin boleh memberi kesan ke atas prestasi (Karimi & Abdul Kadir, 2012). Sebagai contoh, apabila pelaksanaan TQM di kawasan yang tidak menyumbang kepada asas budaya sesebuah organisasi itu, perspektif terhadap perbezaan

budaya akan kekal di dalam organisasi itu (Choi & Boch, 1998; Ngowi, 2000). Talib (2013) juga telah mencadangkan supaya TQM dilaksanakan secara menyeluruh di dalam sektor perkhidmatan memandangkan pelaksanaannya berkait rapat dengan kepuasan pelanggan. Beliau juga merumuskan bahawa untuk melaksanakan TQM secara berkesan, organisasi memerlukan kesabaran kerana pelaksanaan TQM dengan jayanya memerlukan masa yang agak lama. Perubahan besar dalam aspek budaya dalam organisasi dan juga minda pekerja diperlukan dalam menentukan kejayaan pelaksanaan TQM (Talib, 2013).

Kajian mengenai pelaksanaan TQM sebelum ini telah banyak dibuat oleh pengkaji-pengkaji di Malaysia terutamanya di dalam syarikat-syarikat pembuatan dan begitu juga di dalam organisasi-organisasi perkhidmatan seperti institusi kewangan, hospital, institusi pengajian tinggi dan lain-lain lagi tetapi tidak banyak kajian atau penyelidikan yang telah dilakukan di agensi-agensi di dalam negeri Pahang khususnya. Satu kajian oleh Norudin dan Zalinawati (2009), untuk melihat kejayaan pelaksanaan TQM di Pihak Berkuasa Majlis Kerajaan Tempatan Malaysia telah dilakukan. Namun begitu, hanya satu agensi kerajaan di Pahang telah dibuat kajian oleh mereka iaitu di Majlis Perbandaran Kuantan (MPK). Walaupun pelbagai usaha telah dilakukan untuk melaksanakan TQM dalam sektor awam di negara ini, namun beberapa persoalan tentang TQM memerlukan perhatian dan penelitian lebih mendalam. Ini kerana, walaupun TQM telah diterima sebagai sistem pengurusan yang berkesan dan menjamin kejayaan sesebuah organisasi, namun TQM masih dianggap sebagai suatu konsep yang kabur (Mann & Kehoe, 1994). Kekaburan ini telah menimbulkan pelbagai persepsi di

kalangan pengamal TQM tentang apa sebenarnya TQM (Mann & Kehoe, 1994). Keadaan ini menjadi lebih rumit apabila kaedah pelaksanaan TQM yang diketengahkan oleh pakar-pakar kualiti terkemuka seperti Deming dan Crosby di dapati berbeza-beza (Katz, 1993).

Oleh itu, berdasarkan faktor-faktor yang telah diketengahkan di atas, adalah perlu untuk mengkaji sejauh mana pelaksanaan TQM dalam meningkatkan kualiti perkhidmatan di agensi-agensi kerajaan di negeri Pahang. Ianya akan dapat menyumbang kepada teori dan sebagai platform praktikal untuk organisasi perkhidmatan di Pahang dalam usaha untuk membina kelebihan daya saing yang mampan. Masih terdapat jurang, ruang dan tiada konsistensi dalam kajian-kajian lalu mengenai kesan TGK terhadap pelaksanaan TQM (Ng, Yeow, Chin, Jee & Chan, 2013; Ng & Jee, 2012) dan budaya organisasi (BO) sebagai pengantara (Al-Swidi & Mahmood, 2012; Akbari, Hasani & Arabi, 2012; Yafang Tsai, 2011). Oleh kerana terdapat pelbagai persepsi di kalangan pengamal TQM tentang tahap pelaksanaan TQM, maka persoalannya ialah apakah faktor-faktor yang boleh membawa kejayaan pelaksanaannya perlu dijawab. Oleh itu, kajian ini memberi tumpuan untuk menemui antara faktor-faktor kejayaan pelaksanaan TQM dalam memberikan perkhidmatan, khususnya di agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang.

### **1.3 Persoalan Kajian**

Berdasarkan jurang dan ruang yang telah dikenalpasti di bahagian pernyataan masalah seperti di para (1.2) di atas, soalan-soalan kajian berikut perlu diperjelaskan:

- 1: Sejauh manakah tahap pelaksanaan TQM menurut persepsi pegawai dan kakitangan di agensi Kerajaan Negeri Pahang?
- 2: Adakah wujud perhubungan yang signifikan di antara tanggapan gaya kepimpinan transformasional dengan pelaksanaan TQM?
- 3: Adakah wujud perhubungan yang signifikan di antara tanggapan gaya kepimpinan transaksional dengan pelaksanaan TQM?
- 4: Adakah budaya organisasi menjadi pengantara perhubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan transformasional dengan pelaksanaan TQM?
- 5: Adakah budaya organisasi menjadi pengantara perhubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan transaksional dengan pelaksanaan TQM?

#### **1.4 Objektif Kajian**

Objektif utama kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan, budaya organisasi dan pelaksanaan TQM di agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang.

Secara khususnya, kajian ini mempunyai objektif-objektif seperti berikut:-

1. Untuk melihat sejauh mana tahap pelaksanaan TQM menurut persepsi pegawai dan kakitangan di agensi Kerajaan Negeri Pahang.
2. Untuk menentukan wujud perhubungan yang signifikan di antara tanggapan gaya kepimpinan transformasional dengan pelaksanaan TQM.
3. Untuk menentukan wujud perhubungan yang signifikan di antara tanggapan gaya kepimpinan transaksional dengan pelaksanaan TQM.

4. Untuk menentukan sama ada budaya organisasi menjadi pengantara perhubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan transformasional dengan pelaksanaan TQM.
5. Untuk menentukan sama ada budaya organisasi menjadi pengantara perhubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan transaksional dengan pelaksanaan TQM.

### **1.5 Skop Kajian**

Kajian ini dijalankan di peringkat individu di agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang di bawah pentadbirannya. Responden terdiri daripada kumpulan Pengurusan dan profesional, sokongan hinggalah kepada kakitangan bawahan (Pegawai dan Kakitangan). Penilaian persepsi mereka terhadap Tanggapan Gaya Kepimpinan (TGK) yang dibawa oleh pemimpin atasan mereka, amalan budaya organisasi dan tahap pelaksanaan TQM di jabatan mereka digunakan di dalam kajian ini.

### **1.6 Signifikan Kajian**

Kajian ini sangat penting kerana ianya akan menerangkan kesan TGK dan budaya organisasi dalam pelaksanaan TQM di agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang. Adalah diharapkan kajian ini akan menambah kepada pembangunan teori dan memudahkan strategi pengurusan di samping meningkatkan sikap pekerja ke arah pelaksanaan TQM. Dari segi sumbangan teori, kajian ini diharapkan dapat mengetengahkan satu rangka



kerja kepada agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang untuk memahami dengan lebih mendalam lagi tentang TGK yang akan dapat mengasimilasikan pengaruh pengantara budaya organisasi untuk pelaksanaan TQM ke arah menjadikan Malaysia sebuah negara yang maju menjelang tahun 2020. Kajian ini juga bertujuan untuk menambah kepada ulasan-ulasan kajian sedia ada dan menyokong kepada teori-teori masa lalu terhadap pengaruh pengantara budaya organisasi yang telah diperolehi daripada TGK. Ini akan memberi kesan kepada pelaksanaan TQM di agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang pada masa hadapan.

Dari perspektif pengurusan pula, hasil daripada kajian ini diharap akan dapat memberikan maklumat dan kefahaman yang lebih lanjut dalam menyokong pemimpin dan pembuat dasar di agensi-agensi kerajaan persekutuan dan negeri Pahang untuk merealisasikan dasar-dasar kerajaan. Ini boleh diraih menerusi sokongan dan komitmen daripada kakitangan mereka terhadap pelaksanaan TQM. Adalah diharapkan budaya organisasi dan amalan kepimpinan berkualiti yang baik membolehkan pelaksanaan TQM di agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang dengan jayanya. Hasil daripada kajian ini juga akan membantu pentadbir dan pembuat dasar agensi Kerajaan Negeri di Pahang khasnya dan di Malaysia amnya untuk mengoptimumkan peruntukan sumber-sumber dalam memberi perkhidmatan yang terbaik kepada pelanggan dan nilai pelanggan itu sendiri terhadap pengambilan perjawatan dan latihan pemimpin masa depan.

## 1.7 Definisi Terma

Bahagian ini akan menjelaskan tentang konsep yang akan digunakan di dalam kajian ini. Konsep-konsep tersebut ialah pelaksanaan TQM, BO, TGK transformasional, TGK transaksional dan agensi Kerajaan Negeri Pahang.

- **TQM:** Kualiti merupakan piawaian terhadap sesuatu barangan atau perkhidmatan yang dapat memenuhi harapan pelanggan (Canis & Liu, 2007). TQM adalah strategi pengurusan yang mempunyai komponen yang saling berkaitan, iaitu nilai-nilai teras, teknik dan peralatan (Hansson & Klefsjo, 2003). Pelaksanaan pula bermakna untuk membuat satu falsafah, kaedah, pendekatan atau alat yang biasa digunakan dalam organisasi (Hansson, 2003). Pelaksanaan TQM merujuk kepada cara hidup sebuah organisasi yang mengutamakan kepuasan pelanggan melalui penambahbaikan yang berterusan (Kanji, 1990). — Pelaksanaan TQM dalam kajian ini diukur dengan menggunakan langkah-langkah kejayaan dalam pelaksanaan TQM dan kerjasama dari semua pihak dan individu dalam organisasi dan proses perniagaan dan pengurusan yang berkaitan untuk menghasilkan produk dan perkhidmatan yang memenuhi keperluan dan jangkaan pelanggan (Dale, 1994). Oleh itu, secara kesimpulannya, definisi pelaksanaan TQM ialah aktiviti kualiti dan aktiviti penambahbaikan yang berterusan yang diamalkan di dalam sesebuah organisasi. Aktiviti-aktiviti ini tidak lain dan tidak bukan adalah bertujuan untuk memberikan perkhidmatan yang berkualiti untuk kepuasan pelanggan.
- **Budaya organisasi (BO):** Budaya organisasi dalam kajian ini merujuk kepada sistem nilai bersama yang dipegang oleh ahli-ahli, yang membezakan organisasi mereka dengan organisasi yang lain (Martins & Von Der Ohe, 2003). Budaya organisasi dalam

kajian ini juga merujuk kepada model prinsip perkongsian dan idea-idea yang dapat membantu individu menyedari kepentingan aktiviti organisasi dan menggabungkannya dengan norma organisasi untuk tingkah laku dalam organisasi (Cuong, 2008). Oleh itu, dalam kajian ini, budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu nilai dan budaya yang menjadi pegangan atau amalan oleh semua peringkat individu di dalam sesebuah organisasi.

- **Tanggapan Gaya Kepimpinan Transformasional:** TGK transformasional merupakan pemimpin yang mengarahkan orang bawahan mereka untuk melaksanakan lebih dari apa yang dijangkakan oleh mereka. Pekerja bawahan mereka dilihat lebih rela berkorban dan menyetepikan kepentingan mereka sendiri dan memupuk semangat dan nilai-nilai untuk satu tujuan yang sama (adaptasi daripada Burns, 1978; Yukl, 2006; Hashim, Ahmad & Leng, 2007). Oleh itu, definisi TGK transformasional dapat disimpulkan sebagai satu TGK yang di bawa oleh seseorang pemimpin di dalam sesebuah organisasi. Pemimpin ini mempunyai sifat berkarisma dan berwawasan yang mampu mempengaruhi dan bekerjasama dengan orang bawahan untuk mencapai matlamat organisasi.

- **Tanggapan Gaya Kepimpinan Transaksional:** TGK transaksional merupakan pemimpin yang bergantung kepada ganjaran di luar jangkaan untuk memberi motivasi kepada orang bawahan mereka dalam mencapai matlamat yang sama. TGK ini lebih suka menunggu apabila sesuatu masalah telah berlaku untuk mengambil tindakan pembetulan. Dari segi memberi ganjaran kepada orang bawahan, mereka banyak bergantung kepada sistem pemantauan prestasi (diadaptasi daripada Bass, 1990;. Antonakis et al, 2003; Kirkbride, 2006). Secara kesimpulannya, TGK transaksional

didefinisikan sebagai satu TGK yang kebanyakannya bergantung kepada ganjaran dari luar untuk memotivasikan orang bawahannya. Di samping itu, TGK ini dilihat kurang mengambil berat terhadap langkah-langkah pencegahan. TGK seperti ini lebih suka menunggu sehingga masalah terjadi di dalam organisasi tersebut, dan selepas itu barulah tindakan pembetulan akan diambil.

- **Agensi Kerajaan Negeri Pahang:** Agensi Kerajaan Negeri Pahang merupakan jabatan atau organisasi di bawah pentadbiran Kerajaan Negeri Pahang. Pusat pentadbirannya terletak di Wisma Sri Pahang, Kuantan, Pahang Darul Makmur dan diketuai oleh Setiausaha Kerajaan Negeri (SUK). Terdapat 47 buah agensi di bawah pentadbiran Kerajaan Negeri Pahang yang terdiri dari jabatan-jabatan kerajaan negeri, pejabat daerah dan tanah, badan-badan berkanun negeri dan pihak berkuasa tempatan negeri.

Jadual 1.2

*Bilangan Agensi Kerajaan Negeri Pahang*

<b>BIL</b>	<b>PERKHIDMATAN</b>	<b>BIL AGENSI</b>
1.	Perkhidmatan Awam Negeri	27
2.	Badan Berkanun Negeri	9
3.	Pihak Berkuasa Tempatan Negeri	11
<b>JUMLAH</b>		<b>47</b>

*Sumber: Unit Pembangunan Organisasi, Bahagian Pengurusan Sumber Manusia, Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Pahang bertarikh 12 Mac 2015*

## 1.8 Organisasi Disertasi

Secara umumnya disertasi ini mengandungi lima bab. Dimulai dengan bab satu iaitu pengenalan yang meliputi latar belakang kajian, pernyataan masalah kajian, persoalan kajian, objektif kajian, signifikan kajian, skop kajian, definisi konsep dan organisasi disertasi. Seterusnya, bab dua ialah sorotan literatur yang berkait dengan penyelidikan yang dilakukan serta menyediakan asas emperikal untuk metodologi dan analisis data. Bab tiga ialah metodologi penyelidikan dan prosedur yang digunakan di dalam kajian ini. Manakala bab empat pula iaitu penemuan dan keputusan hasil daripada pengumpulan data serta analisis yang berkaitan dan juga perbincangan kajian. Akhir sekali ialah bab lima iaitu kesimpulan dan cadangan dari kajian yang telah dijalankan yang memberikan gambaran keseluruhan terhadap kajian yang telah dijalankan. Turut dibincangkan kesimpulan hasil daripada ujian analisis, implikasi kajian dari sudut teori dan pengurusan, batasan-batasan dalam kajian dan cadangan kajian pada masa hadapan.

## **BAB DUA**

### **SOROTAN LITERATUR**

#### **2.1 Pendahuluan**

Bab ini membincangkan sorotan literatur yang berkaitan hubungan antara pembolehubah-pembolehubah tanggapan gaya kepimpinan, budaya organisasi dan pelaksanaan TQM. Kajian-kajian yang berkaitan sebelum ini, pembentangan gambaran keseluruhan teori yang diberikan dan penyelidikan konstruk akan dibentangkan. Bab ini juga akan menerangkan teori-teori yang menyokong kajian ini, dan rangka kerja yang merupakan asas kepada kajian ini.

#### **2.2 Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)**

##### **2.2.1 Latar belakang teori**

Kajian-kajian berkaitan TQM telah dibuat oleh pengasasnya seperti Deming (1986), Juran (1986), dan Crosby (1979) yang telah mengubah falsafah dunia perniagaan (James, 2008). Perkembangan dan literatur yang intensif dalam bidang pengurusan telah mendedahkan bahawa amalan TQM telah menjadi faktor penting bagi organisasi untuk mencapai kelebihan daya saing yang mampan (Harrington & Williams, 2004). Dalam

membangunkan teori TQM, Giroux dan Landry (1998) menunjukkan pembangunan teori TQM membujur dan membangunkan satu siri ujian untuk penumpuan kepada teori TQM. Tambahan pula, DeCock (1998) dan Lawrence dan Philips (1998) mengaitkan pembangunan teori TQM dengan postmodernisme dan teori kritikal. Walau bagaimanapun, didapati kurangnya kajian penyelidikan berdasarkan amalan yang boleh menyokong teori TQM yang boleh dibangunkan.

Berbagai definisi telah diberikan oleh pengarang yang berbeza dalam mendefinisikan TQM. Secara umumnya, kualiti merupakan standard terhadap sesuatu barangan atau perkhidmatan yang boleh memenuhi kehendak pelanggan (Canis & Liu, 2007). Williams (1994) mendefinisikan TQM sebagai suatu proses dalam mewujudkan satu persekitaran di mana kerjasama di antara pengurusan dan pekerja membentuk suatu budaya di dalam organisasi yang boleh membantu pencapaian matlamat, terutamanya dalam mencapai tahap kualiti yang tertinggi dalam penghasilan produk dan perkhidmatan untuk kepuasan pelanggan. Okolie (1996) pula mendefinisikan TQM sebagai suatu kepercayaan pengurusan yang memerlukan penambahbaikan yang berterusan dalam proses penambahbaikan kualiti, produk dan perkhidmatan organisasi dengan objektif utama untuk mencapai tahap kepuasan dan kesetiaan pelanggan. Deming (1989) dan Juran (1993) yang merupakan antara guru kepada TQM mendefinisikan konsep TQM dalam cara yang berbeza tetapi asas dan kriterianya masih tetap sama. Kualiti merupakan satu proses penambahbaikan yang berterusan dari tahap jangkaan-jangkaan yang seragam dan boleh dipercayai (Deming, 1989). Juran (1993) mendefinisikan kualiti sebagai "*fitness for use*". Beliau turut menggesa setiap individu di

organisasi untuk turut sama terlibat dalam usaha untuk menjadikan sesuatu produk atau perkhidmatan itu sesuai untuk digunakan.

Sejajar dengan peredaran masa dan perubahan kepada kehendak dan keperluan pelanggan, definisi kualiti juga turut berubah. Namun begitu, asasnya lebih atau kurang adalah suatu pendekatan terhadap penyelesaian masalah dan memenuhi standard kepuasan pelanggan (Jha & Joshi, 2007). Pendekatan terhadap pengurusan kualiti dalam fungsi bertambah sukar dengan bertambahnya fungsi pengurusan yang semakin kompleks. Prinsip TQM yang digunakan dengan jayanya oleh sesebuah organisasi, mampu memperoleh pelanggan dan kualiti yang telah lama wujud dalam strategi korporat organisasi itu sendiri (Jha & Joshi, 2007).

### 2.2.2 Pelaksanaan TQM

Kajian semula literatur yang komprehensif menunjukkan kepentingan strategi TQM dalam organisasi pembuatan (Arawati, 2005; Das, Paul, & Swierczek, 2008; Sohal & Terziovski, 2000); organisasi perkhidmatan (Saravanan & Rao, 2006; Yasin, Kunt & Zimmerer, 2004.); perusahaan kecil dan sederhana (Demirbag, Tatoglu, Tekinus & Zaim, 2006; Sohail & Hoong, 2003); Institusi Pengajian Tinggi (Cruickshank 2003; Jusoh, Yusoff & Mohtar, 2008; Dahar, Faize, & Niwaz, 2010; Ali, Mahat & Zairi, 2010) dan di dalam organisasi Perkhidmatan Awam (Nor Hazilah, 2004). Menurut Prybutok dan Ramasesh (2005) pengurusan kualiti terdiri dalam beberapa fasa pembangunan bermula dari kualiti dengan pemeriksaan (*quality by inspection- QBI*), Kawalan Kualiti



Statistik (*Statistical Quality Control - SQC*), Jaminan Kualiti (*Quality Assurance - QA*), dan pada masa ini seperti Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM). Peningkatan terhadap kepentingan dan pelaksanaan strategi TQM telah bertindak balas secara semula jadi terhadap permintaan kesedaran pengguna dan keseluruhan persaingan yang sengit (Juran, 1995). Strategi TQM, bagaimanapun, telah mendapat perhatian yang semakin meningkat antara pengamal TQM sebagai salah satu faktor utama dalam mencipta kelebihan daya saing yang mampan (Williams, Wiele, Iwaardeen & Visser, 2004).

Menurut kajian yang dijalankan oleh Al-Swidi dan Mahmood (2012) di bank-bank di Yemen, pelaksanaan TQM perlu sentiasa dirangka untuk memastikan bahawa perkhidmatan yang ditawarkan oleh bank-bank mengikut pengetahuan yang komprehensif tentang kemahuan, keperluan dan jangkaan pelanggan (Al-Swidi & Mahmood, 2012). Namun, langkah utama dalam pelaksanaan TQM ialah untuk mendapatkan komitmen dari pengurusan atasan. Ini adalah kerana TQM memerlukan suatu perubahan yang besar dalam falsafah pengurusan dan organisasi itu sendiri. Sistem pengurusan tidak dapat diubah melainkan memahami dan tahu apa itu TQM (Fairhust & Wendt, 2003).

Pelan tindakan bersepadu dan strategi dalam pemilihan tindakan bersepadu tersebut perlu diambil oleh pengurusan, lebih-lebih lagi untuk meneliti tenaga kerja yang telah diberi kepercayaan untuk membuat perubahan dalam sesuatu sistem dan seterusnya memberikan tunjuk ajar kepada ahli pasukan dalam penggunaan alat-alat statistikal dan analisa untuk penambahbaikan berterusan dalam kualiti (Fairhust & Wendt, 2003).

Menurut Jha dan Joshi (2007), sistem unit yang saling berhubungan memang wujud di dalam mana-mana organisasi. Semua komponen dalam organisasi perlu turut sama terlibat dalam memastikan pelaksanaan TQM dengan jayanya di organisasi. Pada mulanya, pelaksanaan TQM dalam sesebuah organisasi melalui aktiviti ‘lantai bengkel’ hanya mampu menyelesaikan semua masalah sedia ada berkaitan dengan produktiviti dan kualiti. Walau bagaimanapun, kemudiannya mereka sedar bahawa TQM bukan sekadar untuk menambahbaik aktiviti ‘lantai bengkel’ tetapi lebih dari itu (Jha & Joshi, 2007).

Menurut kajian oleh Fotopoulos dan Psomas (2009) terhadap 370 buah syarikat Yunani yang terdiri daripada pelbagai sektor telah menunjukkan bahawa kedua-dua aspek TQM "soft" dan "hard" memainkan peranan yang penting dalam sistem pengurusan kualiti, sama ada dari dalaman atau luaran persekitaran perniagaan. Aspek "soft" dikaitkan dengan konsep pengurusan dan prinsip-prinsip seperti kepimpinan, memperkasakan pekerja dan budaya, manakala aspek "hard" merujuk kepada alat peningkatan kualiti dan teknik (Vouzas & Psychogios, 2007; Thiagaragan, Zairi & Dale, 2001). Ia telah menjadi bukti yang jelas bahawa elemen-elemen "soft" TQM dianggap sebagai fungsi utama, walaupun fungsi alat kualiti pengurusan adalah rendah. Hasil daripada kajian mereka juga ke atas peranan yang lebih besar untuk elemen "soft" TQM berbanding "hard", elemen-elemen TQM telah menunjukkan bahawa fungsi sistem pengurusan kualiti syarikat atau organisasi bergantung kepada tahap pelaksanaan model pengurusan kualiti seperti ISO (*International Organization for Standardization*), EFQM (*European Foundation for Quality Management*), MBNQA (*Malcolm Baldrige National Quality*

*Award*) dan tahap penerimaan ketiga-tiga prinsip pengurusan kualiti iaitu penambahbaikan yang berterusan, fakta pengurusan dan penyertaan semua individu.

Faktor-faktor seperti komitmen dari pengurusan atasan, kepimpinan, kerja berpasukan, latihan dan pembangunan, ganjaran dan pengiktirafan, penglibatan kakitangan dan sebagainya dirangkumkan dalam mendefinisikan kualiti. Dalam mewujudkan budaya penambahbaikan yang berterusan untuk kelebihan daya saing, faktor-faktor kritikal merupakan asas kepada orientasi transformasi (Jha & Joshi, 2007). Dalam mengenalpasti faktor-faktor yang menyumbang kepada kejayaan TQM, berbagai kajian telah dilaksanakan terutamanya melalui tiga bidang yang berbeza iaitu: sumbangan dari pemimpin yang berkualiti, model rasmi penilaian dan kajian empirical. 8 faktor dan 32 buah elemen oleh Deming telah dibangunkan oleh Tamimi (1998). Instrumen-instrumen ini telah diuji ke atas 178 buah firma pembuatan dan perkhidmatan. Model EFQM (*the European Foundation for Quality Management*) digunakan untuk membangunkan faktor-faktor kritikal dalam konstruk TQM yang mana 12 daripadanya telah dikenalpasti (Conca, Llopis & Dance, 2004; Ball, 2005). Dalam mengenalpasti konstruk kritikal dalam TQM, Motwani (2001) menggunakan ulasan preskriptif, konsep dan pertimbangan empirikal, sama seperti Yusof dan Quek (2003), Yusof dan Aspinwall (1999), Zhang, AbWaszink dan Wijngaard (2000), Ahire et al (1996) dan Antony et al (2002).

Berkaitan dengan kepuasan pelanggan di organisasi perkhidmatan di Malaysia pula, satu kajian yang dijalankan oleh Sit, Ooi, Lin dan Chong (2009) telah membuktikan secara

empirikal bahawa TQM mempunyai hubungan yang signifikan dan positif dengan tumpuan pelanggan. Kajian mereka ini juga turut mendedahkan bahawa dimensi kepimpinan, tumpuan pelanggan, maklumat dan analisis serta sumber manusia mempunyai hubungan yang positif dengan tumpuan pelanggan. Kebanyakannya, mendapati bahawa sumber manusia serta maklumat dan analisis telah dilihat sebagai amalan TQM yang dominan kerana mereka mempunyai hubung kait yang kuat dengan tumpuan pelanggan dalam organisasi perkhidmatan di Malaysia. Manakala pernyataan dari Bon et al (2012), amalan TQM yang berbeza telah dibuat kajian dari perspektif yang berbeza seperti orientasi pasaran, orientasi pelanggan, kepuasan pelanggan dan kualiti perkhidmatan. Namun, beberapa topik penting tidak dibincangkan, seperti hubungan antara TQM dan prestasi keseluruhan organisasi perkhidmatan terutamanya dalam organisasi awam yang belum dikaji sepenuhnya (Bon et al, 2012).

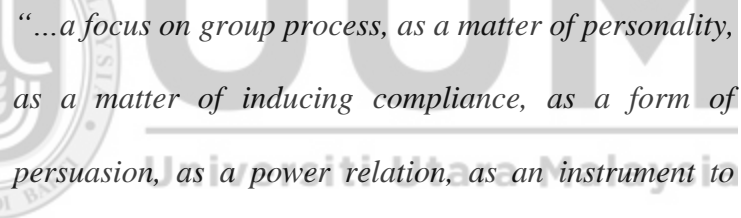
### **2.3 Tanggapan Gaya-Gaya Kepimpinan (Transformasional dan Transaksional)**

Menurut Boring (1982, p.39), persepsi:

*“... refers to the process whereby sensory stimulation translates into organized experience. That experience or precepts are the joint product of the stimulation and the process itself. Inferences can be developed, but because the perceptual process is not itself publicly or directly observable (except to the perceiver himself, whose precepts are given directly in experience) the validity of perceptual theory can only be checked indirectly”.*

Oleh itu, tanggapan individu memainkan peranan penting dalam organisasi di mana keputusan itu dibuat. Ianya bertujuan untuk individu memilih, menyusun dan mentafsir input deria mereka dalam memberi makna kepada dunia di sekeliling mereka (George & Jones, 1996). Mereka mengatakan bahawa dalam kepimpinan, hubungan dan pekerja, terdapat kecenderungan bagi pekerja untuk menetapkan minda mereka dan mempunyai tanggapan sendiri mengenai pemimpin-pemimpin mereka. Mereka percaya bahawa ia adalah benar. Walau bagaimanapun, tafsiran mungkin berbeza-beza bagi setiap individu, tetapi apabila pemimpin yang dilihat sebagai adil dan saksama, tafsiran yang tidak konsisten adalah berkurangan.

Bass (1990) mendefinisikan TGK sebagai:



*“...a focus on group process, as a matter of personality, as a matter of inducing compliance, as a form of persuasion, as a power relation, as an instrument to achieve goals, as an effect of interaction, as a differentiated role, as the initiation of structure, and as many combinations of elements”.*

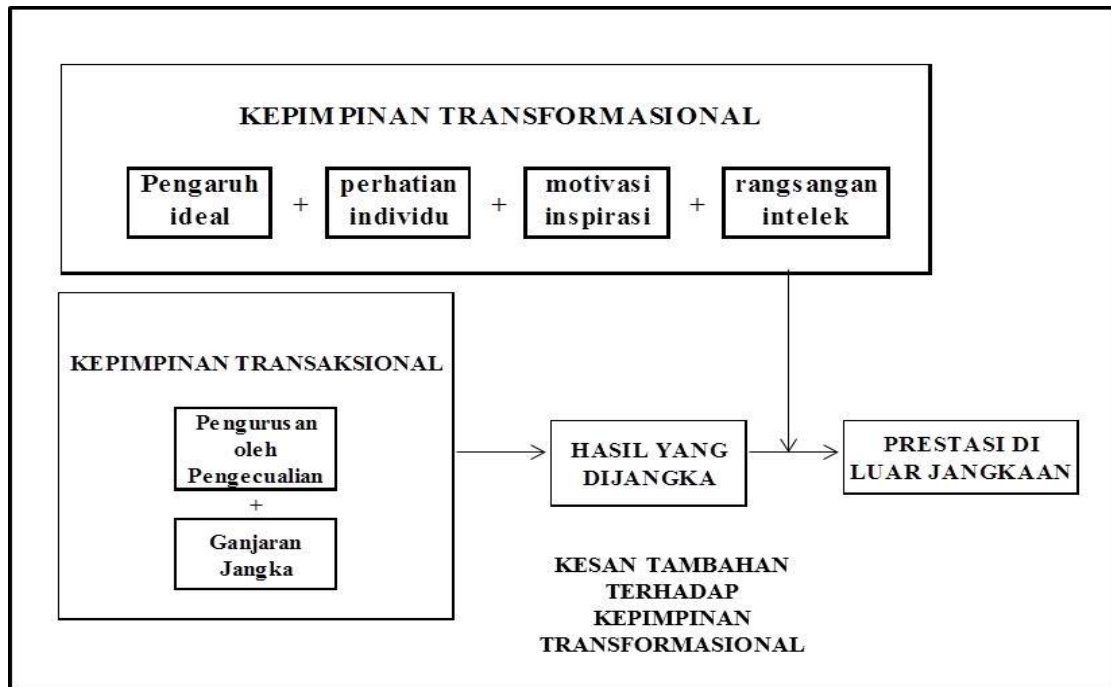
Seorang pemimpin merupakan seseorang yang menjadi pemangkin yang membebaskan potensi pengikutnya untuk bertindak mengikut arah matlamat yang sama (Eunyoung, 2007). Ia juga mengenai hubungan kerja antara ahli-ahli kumpulan dan penyertaan aktif dan mempamerkan keupayaan beliau untuk bekerjasama dalam menyiapkan tugas (Bass, 1990). Teori kepimpinan transformasional menyatakan bahawa sebagai agen

perubahan, pemimpin transformasional mampu untuk mendapatkan prestasi di luar jangkauan dengan menetapkan matlamat yang mencabar untuk memandu dan memberi motivasi kepada diri mereka sendiri dan ahli-ahli lain dalam kumpulan untuk tahap prestasi yang lebih tinggi (Bass & Avolio, 1990; Avolio & Bass, 2004; Northouse, 2010). TGK transformasional merupakan satu proses mengubah seseorang dengan menggunakan kepimpinan berkarisma dan berwawasan (Northouse 2007). Menurut Bass (1990) pula, kepimpinan transformasional merupakan jenis kepimpinan apabila pemimpin memperluas dan meningkatkan kepentingan pekerja-pekerja mereka, memupuk kesedaran dan menerima tujuan dan misi kumpulan dan apabila mereka bergaul/bercampur dengan pekerja mereka untuk melihat di luar kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan kumpulan.

Ketika kajian beliau dalam kepimpinan politik, James MacGregor Burns mula memperkenalkan di dalam bukunya, *Leadership* (1978) konsep kepimpinan transformasional, tetapi kini, istilah ini digunakan dalam bidang organisasi psikologi. Beliau menyatakan bahawa ianya bukanlah sebagai satu set tingkah laku yang tertentu, tetapi merupakan satu proses berterusan yang mana pemimpin dan pengikut meningkatkan moral dan motivasi antara satu sama lain ke tahap yang lebih tinggi. Kepimpinan transformasional bermula dengan pemahaman. Pemahaman kepada kepercayaan dan rasa pemimpin dan bagaimana ianya memberi kesan kepada tindakan beliau dan orang lain. Oleh kerana pemahaman yang berkembang, beliau mula menyedari faktor motivasi dalaman peribadinya, faktor-faktor yang mendorong beliau, semangat dan prinsip beliau dan apa yang boleh memberi kesan kepada kepercayaannya,

perasaan dan tindakan dari orang lain. Menurut Bass (1995) dan Burns (1978), untuk menjadi pemimpin transformasional, pemimpin harus mempunyai karisma atau pengaruh ideal, motivasi inspirasi, rangsangan intelek, dan perhatian individu. Menurut Yukl (2006) pula, dengan kepemimpinan transformasional, pengikut merasa dipercayai, dihormati, setia dan menghormati pemimpin itu sendiri. Di samping itu, pengikut akan termotivasi dan bersemangat untuk bekerja dan melaksanakan tugas melebihi dari apa yang diperlukan orang organisasi.

Pemimpin transformasional melihat organisasi itu sentiasa dicipta atau disusun semula untuk melaksanakan perubahan apabila diperlukan untuk kebaikan. Mereka juga merupakan pendorong yang berkeupayaan berkongsi visi dan kemungkinan masa depan yang memberi inspirasi kepada orang bawahan untuk mengutamakan keperluan kumpulan berbanding kepentingan individu (Early & Davenport, 2010; O'Reilly et al, 2010). Jika tidak ada hubungan antara pemimpin transaksi dan pekerja, ianya mungkin tidak berkesan sebagai pelengkap kepada TGK transaksional kerana pelengkapanya adalah TGK transformasional (Bass & Avolio, 1990; Goodwin, Wofford & Whittington, 2001). Apa yang membezakannya ialah pemimpin transaksional menggunakan ganjaran untuk memberi motivasi luaran kepada pengikut manakala pemimpin transformasional menggunakan ganjaran sebagai elemen rangka kerja yang dibentuk untuk meningkatkan komitmen pengikut dan memberi motivasi dalaman kepada pengikut (Goodwin, Wofford & Whittington, 2001; Rafferty & Griffin, 2004).



Rajah 2.1:

*Gaya Kepimpinan transformasional dan transaksional serta kesan tambahan terhadap gaya kepimpinan transformasional. Diambil dari Bass dan Avolio (1990)*

Antonakis et al. (2003) dan Kirkbride (2006) telah mengategorikan kepimpinan transaksional berdasarkan tiga faktor seperti berikut: (1) Pengurusan berkecuali (pasif): pemimpin pasif hanya akan campur tangan dan mengambil tindakan pembedahan apabila masalah itu disampaikan kepada mereka atau dalam hal keadaan yang luar biasa, apabila masalah timbul. Mereka lebih suka status quo dan akan mengelak daripada membuat perubahan. (2) Pengurusan berkecuali (aktif): pemimpin aktif akan memberikan tumpuan kepada sebarang perbezaan, kesilapan atau masalah yang mungkin dibuat oleh pengikut mereka. Untuk memantau prestasi mereka, mereka mempunyai sistem prestasi yang berstruktur, tetapi mereka akan melatih pengikut-pengikut mereka untuk membetulkan kesilapan atau kejadian atau apa-apa penyimpangan daripada standard. Dalam kebanyakan keadaan, pengikut cenderung untuk tidak mendedahkan kesilapan



atau penyelewengan mereka dengan mendiamkan sahaja. (3) Ganjaran Luar Jangka. Ganjaran luar jangka adalah penyatuan klasik TGK transaksional di mana mereka mengenal pasti apa yang perlu dicapai dengan menunjukkan arah dan memberi sokongan. Pengikut mengharapkan diberi ganjaran atas kejayaan menyiapkan sasaran prestasi yang telah dipersetujui. Sebagai pertukaran untuk usaha-usaha yang dijalankan oleh pengikut, pengiktirafan dan ganjaran akan diberikan setelah matlamat yang telah dipersetujui tercapai.

Kajian TGK transformasional dan transaksional dipilih sebagai pembolehubah bebas dalam kajian ini kerana sebelum ini, instrumen yang terlibat dalam kajian TGK telah melalui ujian kesahihan dan kebolehpercayaan yang konsisten dan signifikan (Yu & Jantzi, 2002) kecuali TGK '*laissez-faire*' yang mana mempunyai nilai pekali yang rendah dan didapati tidak signifikan dan penting dalam kajian ini (Tajeda, Scandura & Pillai, 2001). Jumlah penyelidikan mengenai kajian gaya kepimpinan menjadi sangat penting. Sepanjang dekad yang lalu, terdapat lebih daripada 30,000 jurnal, artikel majalah dan buku-buku ditulis mengenai kepimpinan, dengan rekod lebih daripada 350 definisi (Lussier & Achua, 2004). Antara teori-teori kepimpinan adalah berdasarkan kepada teori orang hebat, teori sifat, teori tingkah laku dan teori kontingensi, teori karismatik dan teori kepimpinan transformasional yang lazimnya popular di kalangan penyelidik.

**a. Teori Orang Hebat (*Great Man Theory*)**

Konsep kepimpinan bermula dengan tumpuan unik kepada teori "orang hebat" (*Great Man*). Penggerak teori manusia yang besar beranggapan bahawa pemimpin yang

dilahirkan mempunyai kebolehan semula jadi; Oleh itu, para pemimpin tidak boleh dihasilkan. Perkataan "*man*" telah digunakan untuk menunjukkan peranan lelaki sahaja. Pada mulanya, pemimpin itu dianggap sebagai seseorang yang mempunyai kisah kejayaan yang sebahagian besarnya berkaitan dengan angkatan tentera (Bolden, 2004). Malah sarjana pengurusan dan ahli psikologi organisasi masih memihak kepada idea orang hebat (Organ, 1996).

Jenning (1960) mengatakan bahawa teori kepemimpinan orang hebat mempercayai bahawa sejarah telah dilakar oleh orang-orang yang hebat yang mempunyai kapasiti untuk memimpin masyarakat. Manakala Stogdill (1974) pula mengatakan teori orang hebat merupakan percubaan untuk menghuraikan kepemimpinan berdasarkan keturunan. Teori ini mengandaikan genetik berperanan dalam melahirkan seorang pemimpin yang hebat yang diwarisi dari keturunan mereka (Chemer, 1997). Bagaimanapun, pendapat ini bercanggah dengan Daft (2002) yang mana mengatakan sifat yang dimiliki oleh pemimpin-pemimpin yang berjaya, menunjukkan kebolehan memimpin dan tidak semestinya dari anugerah genetik; beliau juga cuba membezakan kualiti pemimpin yang hebat dengan menghuraikan TGK dalam bentuk karektar dan personaliti. Bennis dan Nanus (1985) pula mengatakan bahawa teori orang hebat gagal untuk menghuraikan kepemimpinan.

#### **b. Teori Sifat (*Traits Theory*)**

Yukl (2006) mendefinisikan sifat sebagai kombinasi ciri-ciri peribadi yang ada pada seseorang seperti personaliti, pembawaan, keperluan, motif dan nilai. Sebelum Perang Dunia Kedua, penyelidikan dan teori kepemimpinan didapati tertumpu kepada

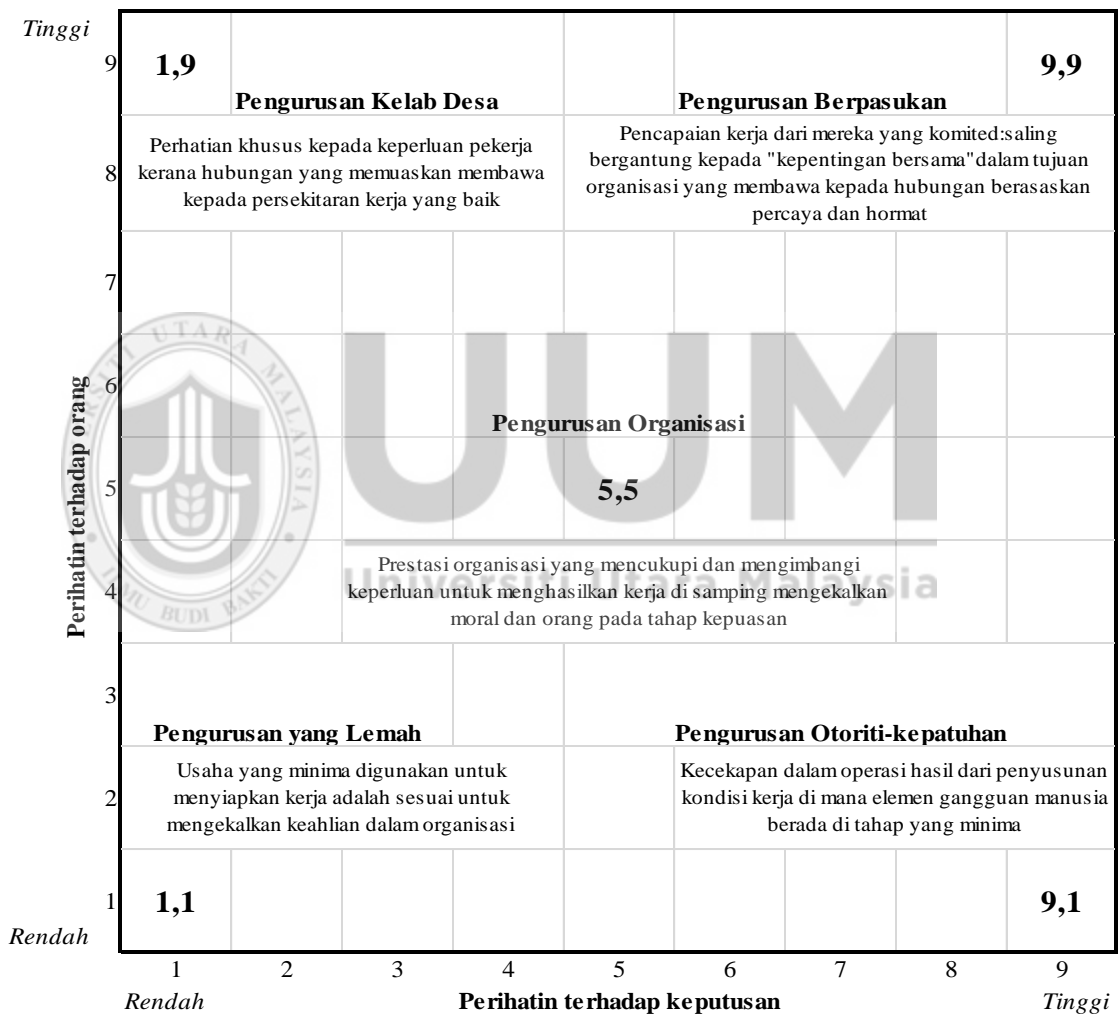
membezakan sifat-sifat individu pemimpin yang membezakan mereka daripada orang bawahan. Sifat-sifat yang terlibat ialah kecerdasan, penguasaan, jaminan diri, tahap tenaga dan pergerakan, dan mementingkan pembelajaran. Walaupun ulasan kajian ini dicadangkan, ciri-ciri itu bukanlah merupakan petunjuk kukuh yang akan wujud dalam peranan pemimpin (Stogdill, 1948; Mann, 1959). Ulasan lain juga telah membuktikan bahawa kualiti memberi kesan kepada tanggapan sama ada seseorang itu adalah pemimpin (Lord, De Vader & Allinger 1986).

Di antara tahun 1948 hingga 1970, daripada 163 kajian, didapati bahawa beberapa personaliti tidak menyumbang kepada keberkesanan kepimpinan, tetapi entah bagaimana beberapa ciri yang telah wujud dalam kajian kemudiannya mendapati bahawa pemimpin itu dilihat sebagai bebas secara agresif dan berkeupayaan untuk menahan tekanan yang ada dalam kualiti kepimpinan (Daft, 2004).

### c. Teori Gelagat/Tingkah Laku (*Behavioral Theory*)

Apakah pemimpin yang berkesan lakukan telah memberi tumpuan kepada teori gelagat/tingkah laku?.Kepimpinan bukanlah sesuatu yang dilahirkan, tetapi memerlukan satu set ciri-ciri umum yang boleh diterima. Walau bagaimanapun, tingkah laku yang betul bergantung kepada kepimpinan yang berkesan. Para penyelidik mencadangkan supaya pemimpin yang berkesan dalam apa-apa jua tingkah laku mereka, mestilah berbeza dari situasi. Dalam erti kata lain, mampu bertindak sebagai pemimpin yang boleh dicontohi (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2000).

Pengkaji dari Universiti Michigan telah menemui tingkahlaku kepimpinan yang ditunjukkan dalam teori yang mendalam serta berbeza yang tertumpu kepada pengeluaran/keputusan dan berorientasikan orang/pekerja dalam pencapaian matlamat organisasi. Pendekatan dua dimensi grid pengurusan (grid kepimpinan yang dinamakan semula) telah dikenal pasti dan ditetapkan.



Rajah 2.2

*Grid Pengurusan (Managerial Grid)*

Sumber: Blake, R. R., dan J. S. Mouton, *The Managerial Grid*, Gulf Publishing, Houston, 1964.

Dalam pendekatan ini, tingkah laku pemimpin yang sebenar didapati mempunyai keperihatinan yang tinggi untuk orang-orang bawahan dan pengeluaran mereka (Schermerhorn et al, 2000). Walau bagaimanapun, teori ini telah dikritik kerana tidak memberikan petunjuk arah kepada pemimpin yang boleh memberi inspirasi yang sebenarnya kepada prestasi orang bawahan mereka (Williams et al, 2007). Teori-teori tingkah laku adalah berdasarkan kategori tingkah laku dan ciri-ciri kepimpinan. Para penyelidik mendapati pada 1970-an, teori majoriti penyelidikan tingkah laku tidak boleh diterima (Howell & Costley, 2001; Yaverbaum & Sherman, 2008). Walau bagaimanapun, tingkah laku dalam kepimpinan masih sering diperkatakan.

#### **d. Teori Kontingensi (*Contingency Theory*)**

Idea kepimpinan melalui teori kontingensi bukanlah sesuatu yang baru. Sebahagian cendekiawan, dalam tahun 1960-an, terutamanya Frederick Fiedler (1996), mendakwa bahawa keberkesanan TGK bergantung kepada keadaan luar jangka, misalnya sifat tugas yang tertentu, cara ia menakrifkan atau tidak menakrifkan. Walau bagaimanapun, persepakatan tersebut telah berakhir, kerana para cendekiawan dan penyelidik tidak berjaya untuk mencapai kata sepakat mengenai tugas utama seorang pemimpin itu atau faktor-faktor luar jangka mana yang paling memberi kesan kepada mereka. Untuk menunjukkan gaya yang hendak digunakan bergantung kepada unsur-unsur seperti keadaan, orang, perkhidmatan, organisasi dan pembolehubah alam sekitar yang lain dan teori-teori kontingensi-keadaan yang telah dibangunkan (Bolden, Gosling, Marturano & Dennison, 2003).

Teori kontigensi atau keadaan telah dibangun oleh Frederick Fiedler (1996). Beliau mencadangkan, untuk mempengaruhi keberkesanan pemimpin, tiga dimensi situasi penting diandaikan seperti berikut: (1) Hubungan pemimpin - ahli pasukan: tahap keyakinan yang ada dalam orang bawahannya terhadap seorang pemimpin. Ianya terdiri daripada kesetiaan, yang menggambarkan kepimpinan dan daya tarikan dari seorang pemimpin. (2) Berstrukturkan tugas: setakat mana pengikut yang bekerja membezakan antara tugas rutin dan bukan rutin. (3) Kedudukan kuasa: kewujudan kuasa dalam barisan kepimpinan. Ia termasuk hukuman dan ganjaran yang biasanya berkaitan dengan kedudukan, kuasa formal seorang pemimpin formal (kedudukan hierarki dalam pengurusan), dan sokongan yang diterima daripada penyelia dan seluruh organisasi.

**e. Teori Karismatik (*Charismatic Theory*)**

Weber (1947) mentakrifkan kepimpinan berkarisma sebagai berehat di atas ketaatan kepada kesucian yang luar biasa, keperwiraan atau watak teladan seseorang individu, dan corak normatif atau perintah yang dikeluarkan atau diperintahkan olehnya yang menjadikan mereka begitu dikagumi dan ditaksubi oleh pengikut mereka. Weber (1947) juga menganggap bahawa Nabi Isa, merupakan pemimpin agama yang berkarisma. Selepas itu, lain-lain pemimpin sosial-politik seperti Mahatma Gandhi dianggap sebagai pemimpin yang berkarisma oleh kajian seterusnya. Di samping itu, pemimpin diktator seperti Hitler juga dikatakan mempunyai sifat-sifat yang berkarisma. Mereka mengatakan bahawa pemimpin-pemimpin yang mempunyai kualiti yang luar biasa menyebabkan pengikut-pengikut mereka begitu taksub dan hampir menyamakan pemimpin-pemimpin mereka dengan tuhan (Lewin, 1939).

Teori kepimpinan berkarisma oleh House (1976), amalan perintis yang membawa impak secara teorinya adalah: (1) Penglihatan ideologi yang menunjukkan masa depan yang unggul yang dinyatakan dari segi komitmen sosial dan nilai-nilai murni. Sebagai contoh, hak asasi manusia, keamanan, fleksibiliti, permintaan, adil dan pencapaian status dan manfaat yang dijamin menjadi hak etika kepada penyokong. (2) Mesej yang disampaikan mengandungi rujukan distal daripada objektif proksimal, rujukan kepada nilai-nilai yang berterusan dan sokongan yang baik serta personaliti agregat, dan rujukan yang berterusan untuk mendapat sokongan penuh dari orang bawahan. (3) Sebahagian tingkah laku menunjukkan kualiti yang disyorkan dalam pandangan seorang pemimpin contoh. (4) Menyatakan keinginan unggul para penyokong. (5) Menyatakan tahap kepercayaan yang tinggi dalam kapasiti pengikut untuk memenuhi keinginan itu. (6) Tingkah laku khusus yang merangsang pencapaian tanpa menyedari, kuasa dan niat para pengikut, bilamana proses pemikiran ini terutamanya adalah berkaitan dengan pencapaian wawasan.

Tingkah laku tambahan kepada pemimpin yang berkarisma telah dicadangkan oleh penulis lain juga. Hujah-hujah daripada Conger dan Kanungo (1987) bahawa risiko luar biasa yang diambil oleh pemimpin berkarisma dalam usaha untuk mencapai visi mereka, peka dengan keperluan dan bertimbang rasa terhadap pengikutnya. Semua tingkah laku di atas kecuali no. enam (6) yang belum dikaji secara empirikal, menunjukkan secara empirikal dalam membezakan pemimpin yang berkarisma dan pemimpin bukan berkarisma. Kesan positif wujud pada pemimpin dan keberkesanan pengikutnya, motivasi dan kepuasan mereka.

#### **f. Teori Kepimpinan Transformasional**

Beberapa teori kepimpinan, bermula pada tahun 1970-an muncul yang memberi tumpuan kepada kepentingan karisma seseorang pemimpin yang berkesan. Teori dari House (kepimpinan berkarisma), Bass (kepimpinan transformasional), dan Conger dan Kanungo (kepimpinan berkarisma) digabungkan dalam kumpulan teori ini (Marilyn, 2006). Teori-teori ini memberi tumpuan kepada usaha untuk menjelaskan bagaimana pemimpin boleh mencapai perkara-perkara yang tidak dijangka dalam menongkah arus. Teori-teori juga menggariskan kepentingan inspirasi pemimpin dari pandangan orang bawahan, dedikasi dan kesetiaan tidak dipersoalkan melalui penyampaian visi yang jelas dan menarik.

Terdapat perbezaan antara teori kepimpinan transformasional dan transaksional. Kepimpinan transaksional memberikan fokus kepada ganjaran untuk prestasi. Sebaliknya, tumpuan kepimpinan transformasional ialah memupuk kebolehan kepimpinan yang lain, membina kepercayaan bersama, dan penentuan matlamat untuk pergi lebih jauh daripada keperluan jangka pendek bagi kumpulan-kumpulannya (Marilyn, 2006). Empat aspek teori telah dikenalpasti oleh teori kepimpinan transformasi Bass: inspirasi, karisma, rangsangan intelektual dan pemikiran. Pemimpin dengan kualiti-kualiti ini akan memberi inspirasi kepada pengikut untuk menjadi cemerlang dan meletakkan kepentingan jangka panjang organisasi melebihi dari kepentingan jangka pendek mereka sendiri. Penyelidikan empirikal telah menyokong banyak cadangan dari teori ini.

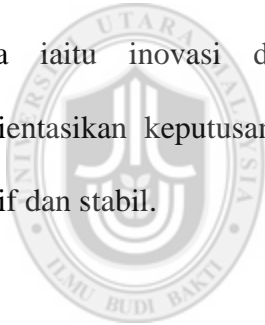


## 2.4 Budaya organisasi

Idea budaya organisasi sebagai perspektif teori dalam organisasi telah diterokai oleh ahli sains sosial sejak berdekad yang lalu. Apa yang menarik minat dalam budaya organisasi, pengurusan sumber manusia dan dari pendekatan berkaitan yang menekankan sifat rasional dan struktur organisasi yang tidak mampu untuk memberikan penjelasan penuh berkaitan perlakuan organisasi (Brown, 1998). Brown (1998) mengatakan bahawa pada tahun 1970, kaji selidik persekitaran organisasi telah dijalankan di mana keputusannya menunjukkan bahawa budaya organisasi dianggap telah menjadi pendekatan yang rumit untuk memahami pemikiran dan tingkah laku individu terhadap organisasi mereka. Lahirnya budaya organisasi dari sudut pandangan budaya kebangsaan adalah berdasarkan, antara lain, hasil kajian Deal dan Kennedy (1992). Menurut mereka, faktor-faktor seperti struktur, strategi atau faktor-faktor politik tidak menjadi tonggak kejayaan sesebuah organisasi tetapi budaya organisasi itu sendiri. Oleh itu, perhatian budaya nasional itu telah beralih kepada budaya organisasi itu sendiri.

Dalam pembangunan lain-lain teori yang berkaitan dengan konsep teori budaya organisasi ianya termasuklah penyelidikan yang dijalankan dalam skop teori organisasi. Fokus kajian ini adalah gambaran dengan mengambil kira konsep budaya organisasi dengan cara pengelasan tipologi. Deal dan Kennedy (1992) telah mengakui 4 jenis budaya generik untuk menggambarkan budaya organisasi, iaitu budaya lelaki gagah/macho, budaya kerja keras/kuat bermain, budaya pertaruhan syarikat dan budaya

perkembangan. Handy (1995) pula menggambarkan budaya organisasi melalui 4 jenis kategori iaitu kuasa, peranan, tugas dan budaya individu. Schein (1985) menjelaskan budaya organisasi melalui 3 tahap. Sebagai contohnya, artifak, nilai dan anggapan prinsip asas. Scholtz (1987) pula telah mengenalpasti 5 tipologi utama budaya. Sebagai contoh, stabil, reaktif, menjangka, meneroka dan kreatif. Humpden-Turner (1990) pula menghurai budaya organisasi melalui empat jenis budaya iaitu peranan, kuasa, kewajipan dan budaya atomistik. 5 dimensi ditekankan oleh Hofstede (1991) untuk menggambarkan budaya, seperti jarak kuasa, individualisme/kolektivisme, ketidakpastian mengelak, kelakian/kewanitaan dan kekeliruan dinamik. O'Reilly, Chatman dan Caldwell (1991) menggambarkan budaya organisasi melalui 7 ciri-ciri utama iaitu inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap penelitian, berorientasikan keputusan, berorientasikan individu, berorientasikan kumpulan yang agresif dan stabil.



UUM  
Universiti Utara Malaysia

Ideologi-ideologi di atas telah merumuskan budaya organisasi dalam variasi yang luas yang mana wujud di dalam gambaran dan idea mereka. Persamaan dan kepelbagaian dalam budaya organisasi telah dibangunkan secara berkala. Asas kepada definisi budaya organisasi adalah penting dalam memberi dan memahami fenomena budaya organisasi. Budaya organisasi dalam definisi biasa ialah sistem nilai bersama yang dipegang oleh ahli-ahli, yang membezakan organisasi dengan organisasi yang lain (Martins & Von Der Ohe, 2003).

Berhubungan dengan definisi di atas, Arnold (2005) menunjukkan bahawa budaya organisasi merupakan norma yang tersendiri, kepercayaan, prinsip dan cara hidup yang digabungkan untuk memberikan watak yang tersendiri kepada setiap organisasi. Kedua-dua definisi ini telah menunjukkan perbezaan budaya antara sesebuah organisasi dengan organisasi yang lain. Oleh itu, budaya sesebuah organisasi itu adalah organisasi di mana personaliti yang ada pada individu-individu di organisasi tersebut (Johnson, 1990). Menurut Schein (1985), budaya organisasi ditakrifkan sebagai satu corak asas andaian yang dicipta, ditemui, atau yang telah dibangunkan oleh kumpulan yang diberi semasa mereka belajar untuk mengatasi masalah-masalah yang diadaptasi dari luar dan integrasi dalaman yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dianggap betul, dan oleh itu, boleh diajar kepada ahli-ahli baru sebagai cara yang betul untuk melihat, berfikir dan merasa terhubung dengan masalah. Penjelasan ini telah menggariskan andaian yang dibuat oleh budaya organisasi, yang diakui sebagai kaedah untuk membuat perkara-perkara yang akan dimaklumkan kepada ahli-ahli baru dalam organisasi itu (Schein, 1985).

Kajian budaya organisasi bermula sebagai satu antropologi (Corbett & Rastrick, 2000), tetapi ada yang merasakan bahawa perspektif tersebut terlalu sempit dan ianya merupakan suatu skema disiplin dengan sumbangan daripada pelbagai bidang lain termasuk sosiologi dan psikologi sebagai tambahan kepada antropologi (Lewis, 1998). Sebahagian besar kajian awal terhadap budaya organisasi adalah bertujuan untuk melihat perbezaan atau persamaan dalam budaya masyarakat dan kesannya terhadap pengurusan antarabangsa (Hofstede, 1980; Lawrence & Lorsch, 1967). Lebih daripada 164 definisi yang berbeza telah dicadangkan oleh ahli-ahli antropologi dalam

mentakrifkan budaya (Schneider & Barsoux, 1997), yang menunjukkan bahawa budaya termasuk semua jenis tingkah laku, simbol, kepercayaan, norma, nilai, mitos, bahasa, sejarah, visi, tradisi, dan syarat-syarat yang mengawal tingkah laku (Laurie, 1992; Reed, 1993). Laurie (1992) mengatakan bahawa takrifan budaya itu ditentukan oleh sejarah dan geografi manakala Hickson dan Pugh (1995) menunjukkan bahawa institusi politik, kekayaan ekonomi, struktur sosial dan kepercayaan agama memberikan konteks budaya. Spradley dan McCurdy (1990) memberikan definisi ringkas budaya sebagai pengetahuan yang diperolehi yang digunakan untuk menjana tingkah laku dan mentafsir pengalaman.

Bagi kakitangan baru, ianya memberi makna bahawa tingkah laku adaptif dalam organisasi yang membawa kepada sistem kepercayaan yang baru. Tingkah laku yang baru dan penyesuaian dipupuk melalui nilai dan kepercayaan yang berkaitan dengan ritual, mitos dan simbol untuk mengukuhkan hipotesis utama budaya organisasi (Hofstede, 1991). Berhubungan dengan definisi di atas, Brown (1998) menakrifkan budaya organisasi sebagai corak kepercayaan, nilai dan mempelajari cara-cara mengatasi dengan pengalaman yang telah dibangunkan sepanjang perjalanan sejarah organisasi itu, dan yang cenderung untuk menyatakan dirinya dalam perkiraan material dan dalam tingkah laku atau ahli-ahlinya. Ia menunjukkan dengan jelas, budaya organisasi dalam organisasi, adalah untuk mewujudkan cara-cara di mana ahli-ahli organisasi perlu bertindak. Walau bagaimanapun, model ini; nilai-nilai, kepercayaan, sikap, norma, prinsip dan andaian tidak mungkin ditulis atau diperkatakan yang dapat menggambarkan bagaimana tugas dilaksanakan; menyediakan organisasi berpersonaliti

yang unggul (Brown, 1998). Soleimani, Abbaspour dan Rahimian (2011) mendefinisikan budaya sebagai semangat dan tenaga sosial organisasi, yang boleh bergerak, memajukan organisasi atau untuk mengelakkan ia daripada bergerak. Potensi ini adalah disebabkan oleh kesan budaya organisasi ke atas tingkah laku pekerja.

Setelah mengenali penerangan yang jelas berkaitan budaya organisasi yang telah dibincangkan di dalam kajian ini, penjelasan yang telah diambil dan digunakan dalam kajian ini adalah seperti yang dinyatakan oleh Harrison (1993) di mana kepercayaan tersendiri, nilai, gaya kerja dan hubungannya yang telah membezakan satu organisasi dengan organisasi yang lain. Dalam erti kata lain, budaya organisasi, termasuk kualiti organisasi yang menyediakan iklim tertentu atau rasa. Oleh itu, kualiti boleh berbeza secara ketara daripada organisasi melalui empat dimensi iaitu kuasa, peranan, pencapaian dan sokongan (Harrison, 1993). Peranan utama budaya organisasi adalah untuk menentukan bagaimana melakukan sesuatu untuk memberi makna kepada sesebuah organisasi (Arnold, 2005). Menurut Harrison (1993) pula, kelakuan organisasi ditentukan oleh budaya organisasi dengan mengenal pasti matlamat utama, kaedah kerja, bagaimana ahli perlu berinteraksi dan berurusan dengan mereka, dan bagaimana untuk menjalankan hubungan antara individu. Manakala Brown (1998) menunjukkan fungsi budaya organisasi seperti berikut: (1) Pengurangan konflik: Suatu adat yang menggalakkan keseragaman pengertian, definisi masalah, isu-isu, penilaian dan pandangan dan pilihan untuk tindakan. (2) Koordinasi dan kawalan: Terutamanya disebabkan oleh budaya yang berbeza yang menggalakkan kestabilan yang turut memudahkan proses penyelarasan dan kawalan organisasi. (3) Pengurangan yang tidak

dapat ditentukan: Menerima pakai rangka budaya fikiran dikhuatiri akan mengurangkan peranti-peranti yang memudahkan sesuatu kerja, yang menjadikannya lebih mudah dan tindakan yang rasional yang mungkin berlaku. (4) Motivasi: Budaya yang kukuh dan benar boleh membawa kepada identiti dan kesetiaan kakitangan, kepercayaan dan menggalakkan prinsip-prinsip yang menyokong kakitangan untuk meneruskan amalan budaya. (5) Kelebihan daya saing: Budaya yang kukuh boleh meningkatkan lagi peluang kepada organisasi untuk berjaya.

Budaya organisasi seperti yang dinyatakan oleh Martins dan Von Der Ohe (2003) juga mempunyai fungsi seperti berikut: (1) Untuk menentukan sempadan bagi perbezaan di antara satu organisasi dengan organisasi lain. (2) Memberikan satu rasa identiti kepada ahli-ahli di dalam organisasi. (3) Memberikan komitmen kepada sesuatu yang lebih bercita-cita tinggi dan bukannya untuk kepentingan diri individu. (4) Kestabilan sistem sosial boleh ditingkatkan sebagai pelekat sosial yang boleh membantu untuk mengikat organisasi dan penyediaan piawai yang sesuai yang mana pekerja perlu lakukan dan suarakan. (5) Ianya disediakan sebagai satu kaedah penting dalam mengatur mekanisme yang boleh mengarahkan atau menjangka sikap dan tingkah laku pekerja.

Berdasarkan peranan-peranan budaya organisasi yang diuraikan di atas, telah disyorkan bahawa tanpa budaya, tiada organisasi yang mampu beroperasi dengan baik kerana budaya itu dapat membantu organisasi untuk mencapai matlamatnya. Secara umumnya, budaya organisasi telah memberi petunjuk atau arah kepada ahli-ahli dalam organisasi tersebut untuk mencapai matlamatnya (Hampden-Turner, 1990). Menurut Schein

(1996), kajian sains sosial sejak 1960-an telah memfokuskan budaya yang perlu diberi perhatian. Sebagai konsep abstrak, ianya merupakan satu faktor utama yang boleh menjejaskan keberkesanan penggunaan budaya dalam definisi yang sesuai. Walau bagaimanapun, ahli-ahli sains sosial telah mula bersepakat mentakrifkan budaya sebagai sikap, nilai, kepercayaan, dan tingkah laku yang dikongsi bersama oleh golongan tertentu ( Adler, 1986; Rousseau, 1990; Triandis, 1996), iaitu penjelasan yang digunakan untuk mengenalpasti, mengukur komponen tingkah laku yang boleh bertahan lama.

Pada awalnya dan pada masa yang sama juga, alat untuk mengukur jenis-jenis budaya yang tertentu diilhamkan oleh Wallach (1983) yang telah mengkaji tiga aspek budaya yang lazimnya diterima dalam sesebuah organisasi itu, iaitu: birokrasi, inovatif dan sokongan. Beliau memberi contoh setiap aspek perkataan deskriptif yang mencerminkan tingkah laku iaitu, pengiktirafan, amalan dan kualiti. Hierarki birokratik dilihat seolah-olah memerintah, menganjur, berprosedur dan sangat mengarah. Inovasi pula dilihat sebagai kreatif, berdaya usaha, pengambilan risiko, dan berorientasikan keputusan. Bantuan-bantuan seumpama ini mempunyai ciri-ciri tingkah laku yang adil, suka bergaul, amanah, dan berkerjasama.

Budaya organisasi yang wujud kini memberikan satu rangka kerja kepada organisasi itu yang akan membantu terhadap permasalahan seperti bagaimana untuk menyiapkan sesuatu tugas, teknologi yang digunakan, cara berfikir dan kreativiti dan interaksi dan standard komunikasi (Karimi & Syed Abdul Kadir, 2012). Budaya organisasi secara

logikanya, telah menjadi salah satu konsep yang paling populer dalam pengurusan dan teori organisasi (Naqshbandi, Sharan Kaur, Rashmi Sehgal dan Subramaniam, 2015; Ogbonna & Harris, 2000). Banyak literatur mengenai hubungan di antara budaya organisasi dan prestasi organisasi menunjukkan bahawa budaya boleh memberi kesan yang besar ke atas nilai ekonomi bagi sesebuah organisasi itu (Naqshbandi et al, 2015; Barney 1986).

Budaya organisasi bukanlah berupa suatu bentuk semata-mata, tetapi sebagai alternatif yang mengandungi jumlah yang berbeza bagi setiap aspek (Wallach, 1983). Kajian Wallach dipercayai mempunyai asas yang kukuh dalam teori (Shadur, Kienzle & Rodwell, 1999). Berhubung dengan pembolehubah seperti komitmen organisasi telah dikaji oleh Lok dan Crawford, (1999), kepuasan kerja oleh Silverthorne (2004), dan penglibatan pekerja oleh Shadur et al (1999). Walaupun kajian-kajian yang lepas menggunakan budaya sebagai pembolehubah bebas, kajian ini mengkaji BO sebagai pembolehubah pengantara.

## **2.5 Teori Dasar**

Teori berperanan sebagai instrumen yang dapat menjelaskan, meramalkan dan merupakan panduan di dalam sesuatu kajian yang akan dijalankan (Little John, 1996). Oleh kerana sifat pembolehubah yang digunakan dalam kajian ini, teori-teori asas yang berbeza boleh diandaikan sesuai untuk mendasari teori rangka kerja kajian ini. Pemilihan teori-teori ini adalah berlandaskan kepada kesesuaian teori-teori ini dalam



menjelaskan lagi hubungan pemboleh-pembolehubah kajian ini iaitu pelaksanaan TQM, budaya organisasi dan TGK. Teori-teori ini termasuk teori sistem menyeluruh (*total system theory*), teori pengurusan operasi (*operations management theory*) dan teori “*resource base view* (RBV)”.

### **2.5.1 Teori Sistem Menyeluruh**

TQM pada asasnya ditubuhkan berdasarkan perspektif teori sistem menyeluruh (*total system theory*). Para cendekiawan pengurusan seperti Kast dan Rosenzweig (1972) mentakrifkan teori sistem menyeluruh sememangnya merupakan satu pendekatan saintifik untuk pengurusan organisasi. Mealiea dan Lee (1979) mendakwa bahawa teori sistem menyeluruh merupakan idea pengurusan organisasi yang luar biasa yang mengiktiraf pergantungan bersama antara kualiti dalam fungsi organisasi dan prestasi dan integrasi dalam dan luar organisasi. Cendekiawan pengurusan berpendapat TQM dan teori sistem menyeluruh mempunyai perkaitan yang amat rapat dan mereka telah mencipta satu teori organisasi dinamik yang mampu bertindak balas kepada keperluan dan kepuasan pelanggan (Goyal & Gunasekaran, 1990). Setelah menyedari bahawa prinsip-prinsip TQM merangkumi ciri-ciri utama pendekatan teori sistem menyeluruh (Flood, 1995), Rwelamila dan Hall (1995) dalam menyokong teori ini telah mengatakan bahawa sistem menyeluruh menetapkan kemunculan falsafah pengurusan yang diubah suai bagi setiap organisasi di mana TQM itu berlaku sebagai idea pengurusan yang mudah untuk dibentuk. Tambahan pula, Manz dan Stewart (1997) menyatakan bahawa

ciri-ciri TQM membolehkannya untuk memastikan penerimaan dalam mana-mana industri yang berkaitan.

### **2.5.2 Teori Pengurusan Operasi (TPO)**

Teori ini menekankan bagaimana aktiviti dalam sesebuah organisasi diuruskan dalam menghasilkan perkhidmatan atau produk yang boleh memenuhi kehendak dan kepuasan pelanggan. Teori ini tertumpu kepada rekabentuk, operasi, kawalan dan kemaskini sistem sedia ada di dalam organisasi untuk mencapai tahap kecekapan penggunaan sumber-sumber seperti sumber manusia, peralatan dan lain-lain kemudahan dalam menghasilkan produk dan penyampaian perkhidmatan (Radnor & Barnes, 2007). Tambahan pula, banyak indikator untuk prestasi perniagaan atau organisasi yang boleh dijadikan model dalam beberapa proses (Hauser & Katz, 1998). Sebagai contoh, banyak indikator berkaitan prestasi perniagaan atau organisasi yang kerap digunakan untuk menggambarkan beberapa dimensi proses perniagaan dalam membantu organisasi untuk merekabentuk dan kemudian melaksana dan menilai proses-prosesnya. Pelaksanaan TQM dan budaya organisasi telah dikatakan menjadi antara unsur penting dalam prestasi organisasi yang berkesan (Kaplan & Norton, 1992).

Secara umumnya, pembolehubah-pembolehubah yang digunakan dalam kajian ini adalah untuk meningkatkan pelaksanaan TQM dan aktiviti untuk menyelaras dan digunakan di pelbagai dimensi untuk meningkatkan kecekapan organisasi secara keseluruhannya di samping memenuhi kemahuan dan keperluan pelanggan dan berpuas

hati dengan perkhidmatan yang diberikan oleh agensi-agensi kerajaan. Oleh itu, teori ini boleh digunakan untuk menyokong pembolehubah-pembolehubah kajian ini.

### **2.5.3 Teori “Resource Base View (RBV)”**

Sejak beberapa dekad yang lalu, teori RBV telah menjadi salah satu bidang penyelidikan yang paling cepat berkembang dalam sorotan literatur pengurusan strategik (Galbreath, 2005). Teori ini diperkenalkan buat pertama kalinya oleh Wernerfelt (1984) di mana mengakui bahawa sumber-sumber dalaman mampu menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Sumber-sumber ini sama ada ketara atau tidak ketara (Collis, 1994), atau keupayaan yang terdiri dari kemahiran terkumpul dan pengetahuan (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Berdasarkan perspektif RBV, sumber dalaman organisasi adalah alat bagi organisasi itu untuk bersaing dengan pesaing mereka (Barney, 1991). Walau bagaimanapun, Barney (1991) berpendapat bahawa potensi strategik kompetitif dan pengaruhnya ke atas prestasi organisasi tidak menerima perhatian yang cukup. Sebaliknya, pengaruh pengantara budaya organisasi antara TGK kepimpinan dan pelaksanaan TQM dinilai berdasarkan teori RBV ini.

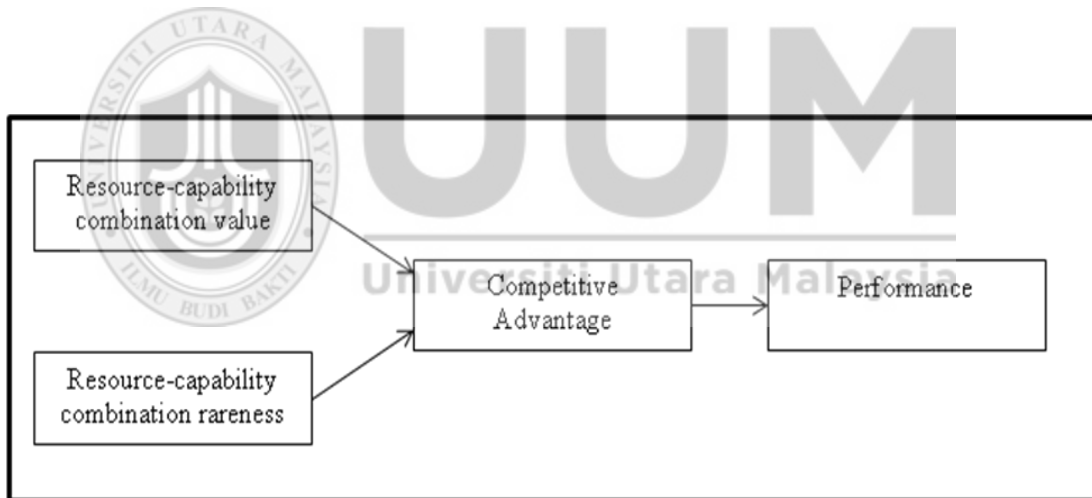
Aplikasi teori RBV dalam strategi dalaman telah diperkenalkan oleh Penrose, (1995) dan Barney (1991) sedikit masa lalu. Berdasarkan pelaksanaan TQM dalam meningkatkan kecekapan perkhidmatan organisasi di agensi-agensi kerajaan Negeri Pahang, teori ini adalah koleksi sumber dan keupayaan yang menyediakan asas-asas daya saing (Barney, 1991). Menurut Barney (1991) lagi, sumber-sumber sesebuah

organisasi adalah peralatan modal, pengetahuan dan kemahiran pekerja, jenama (*brand*) dan reputasi organisasi. Tambahan pula, RBV mendakwa bahawa sumber organisasi tersebut adalah faktor utama dalam menentukan kelebihan daya saing yang mampan (Barney, 1991). Dalam erti kata lain, sumber-sumber yang jarang dan bernilai dan tidak dapat ditiru, sesebuah organisasi adalah penjana utama kepada kelebihan daya saing yang mampan dan dianggap sebagai sumber strategik tidak ketara. Berdasarkan sumber-sumber tersendiri (seperti kepimpinan, sumber manusia dan lain-lain), organisasi itu boleh menghasilkan produk atau perkhidmatan yang inovatif dan menawarkan perkhidmatan yang berkualiti tinggi yang membawa kepada kedudukan pasaran yang tinggi, lebih jauh di hadapan daripada pesaing-pesaingnya (Barney, 1991: Russo & Fouts, 1997).

Sepertimana yang telah dibincangkan di atas, teori RBV menekankan empat ciri-ciri penting bagi menjana kelebihan bersaing iaitu terdiri dari boleh menambah nilai, sukar diperoleh, sukar ditiru dan sukar digantikan dengan sumber lain (Barney, 1991). Berdasarkan teori ini, sumber-sumber yang berharga untuk melaksanakan strategi sudah pasti antara lainnya adalah pemimpin, sumber manusia dan nilai-nilai atau budaya yang ada di dalam organisasi tersebut. Tetapi, sekiranya sumber-sumber ini tidak '*rare*' maka banyak organisasi akan dapat melaksanakan strategi yang sama dan ini akan menyebabkan persaingan yang kompetitif tidak dapat diaplikasikan (Barney, 1991). Organisasi-organisasi yang memiliki dan mengeksploitasi sumber-sumber dan keupayaan yang bernilai dan jarang ini, akan berupaya meraih kelebihan kompetitif (Barney, 1991, 1997). Kelebihan-kelebihan ini ternyata sekali akan meningkatkan prestasi organisasi

tersebut (Barney, 1997). Budaya organisasi yang merupakan salah satu pembolehubah dalam kajian ini, dorongan keupayaan biasanya yang tidak dapat ditiru kerana kerumitan sosial mereka, oleh itu ianya dianggap sebagai sumber bernilai bagi kelebihan daya saing yang mampan (Barney, 1986; Hall, 1993; Peteraf, 1993, Wenerfelt, 1984).

Rajah 2.3 di bawah merupakan model konsep teori RBV yang menjelaskan kelebihan-kelebihan sumber dan keupayaan. Pada hari ini, teori RBV masih digunakan sebagai salah satu teori-teori yang diterima secara meluasnya dalam kajian-kajian terutamanya kajian-kajian yang melibatkan bidang pengurusan strategik (Powel, 2001; Priem & Butler, 2001).



Rajah 2.3  
*Model Konsep Teori "Resource Base View" RBV (Newbert, 2008)*

## 2.6 Hubungan antara Pembolehubah-Pembolehubah

### 2.6.1 Tanggapan Gaya Kepimpinan dan Pelaksanaan TQM

Seorang pemimpin yang mengamalkan TGK yang baik selari dengan amalan TQM adalah bertujuan untuk mendapat manfaat dari TQM (Mullins, 1996). Penyelidikan yang dijalankan oleh Dyason dan Kaye (1964) dan Cottrell (1992) di Amerika Syarikat dan United Kingdom, mendapati bahawa beberapa organisasi menghadapi masalah meneruskan amalan selepas melaksanakan TQM di organisasi mereka. Masalah kepimpinan didapati merupakan punca kegagalan kepada pelaksanaan TQM tersebut. (Davidson, 1994; Herzler, 1994; TQM Digest, 1996). Kepimpinan dan komitmen pengurusan adalah penting untuk kejayaan pelaksanaan TQM. Sebelum komitmen daripada pihak pengurusan, pengurusan sendiri perlu memahami sepenuhnya apa itu TQM. Komitmen ini perlu digabungkan dengan kepimpinan dan sokongan untuk merealisasikan pelaksanaan TQM (Aljodea, 2012). Apabila pengurusan komited dengan TQM, ia akan memberikan sumber yang diperlukan seperti masa dan kewangan untuk merasionalkan peningkatan. Pengurusan kanan, dalam bentuk satu Jawatankuasa Pemandu Kualiti perlu ada untuk merangka visi dan misi yang merumuskan falsafah organisasi, dengan memberi penekanan kepada kepuasan pelanggan dan kualiti (Aljodea, 2012).

Kajian oleh Jusoh et al (2008) untuk mengetahui amalan TQM yang mana lebih penting untuk penyelidikan dan pembangunan (*R & D*), inisiatif dan aktiviti universiti-universiti

di Malaysia di mana salah satu daripada penemuan mereka mendapati bahawa kepimpinan pengurusan atasan memberi impak yang besar dan mempunyai peranan yang penting dalam TQM berbanding daripada amalan yang lain. Seterusnya, kajian lain yang dijalankan di institusi pengajian tinggi Malaysia untuk melihat faktor-faktor kejayaan kritikal bagi pelaksanaan TQM oleh Ali et al (2010) yang memberi tumpuan kepada amalan TQM berasaskan sumber manusia, mendapati bahawa kerja berpasukan, orientasi tumpuan pelanggan dan kepimpinan berwawasan mempunyai peranan paling penting dalam memastikan kejayaan pelaksanaan TQM di institusi pengajian tinggi di Malaysia. Kajian oleh Sit et al (2009) terhadap kepuasan pelanggan di organisasi perkhidmatan di Malaysia terhadap kesan ke atas enam amalan TQM iaitu kepimpinan, tumpuan sumber manusia, perancangan strategik, maklumat dan analisis, tumpuan kepada pelanggan dan pengurusan proses menunjukkan kepimpinan, tumpuan kepada sumber manusia dan tumpuan kepada pelanggan mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan pelanggan. Kajian oleh Sit et al (2009) juga mendapati kepimpinan, fokus kepada pelanggan, teknologi dan analisa dan sumber manusia mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan pelanggan sepertimana yang ditanggap oleh pengurus-pengurus di sektor perkhidmatan di Malaysia (Sit et al, 2009). Sit et al (2009) juga menekankan bahawa kepimpinan yang berkesan yang komited kepada pelaksanaan program kualiti boleh mencapai kepuasan pelanggan.

Deming (1986) menegaskan komitmen pengurusan, struktur dan strategi, latihan, mengenal pasti masalah, pengukuran dan budaya dan memberi tumpuan kepada memenuhi dan melebihi dari jangkauan pelanggan, memberi tumpuan kepada nilai yang

berkualiti dari segi kecemerlangan dan bernilai. Juran (1992) memberi tumpuan kepada proses kualiti. Penyelidik seperti Caudron (1993), Chase dan Federle (1992) telah menyokong pendapat Juran dan Deming bahawa kepimpinan merupakan satu penyelesaian kepada pelaksanaan pengurusan kualiti yang berjaya. Penyokong TQM (Carr & Littman, 1990) telah berulang kali menyeru pemimpin dalam organisasi untuk berdiri teguh di belakang dan membawa prinsip TQM dalam organisasi mereka (Deming, 1991). Walau bagaimanapun, unsur-unsur kepimpinan mereka: gaya, falsafah, atau pendekatan, adalah paling sesuai dan penting ketika organisasi melalui tempoh peralihan. Tambahan pula, kaedah pelaksanaan TQM yang berjaya dan prosesnya masih belum dapat dikenal pasti dan dikaji. Kajian mengenai masalah ini di dalam sesebuah agensi kerajaan negeri tidaklah secara tradisi tetapi berkaitan juga dengan teknik-teknik pengurusan moden yang akan memberi peluang untuk menerokai perbezaan di antara jabatan swasta dan awam dalam melaksanakan pengurusan kualiti. Bagaimanapun, kajian yang dijalankan oleh Ng et al (2013) terhadap hubungan TGK dengan amalan TQM di syarikat-syarikat pembuatan di Malaysia mendapati TGK transformasional dan transaksional dengan amalan TQM mempunyai hubungan yang tidak signifikan.

Beberapa penyelidik berpendapat bahawa perkongsian boleh menyebabkan pengagihan yang tidak sama rata terhadap sumber, tenaga, masa dan pengetahuan (Chapman, 1990; Singh & Lokotsch, 2005). Oleh kerana pengurangan kos, pendidikan, latihan dan juga elemen penting dalam TQM, (Ng & Jee, 2012), terdapat keperluan untuk mendapatkan lebih banyak bukti mengenai kesan-kesan yang menyokong atau menghalang



kepimpinan transformasional dalam pelaksanaan TQM. Beberapa penyelidik percaya bahawa amalan kepimpinan transaksional tidak sesuai apabila beban kerja yang berat dan permintaan yang tinggi berlaku di sebuah firma (Bass, 1985). Oleh itu, ia turut menarik minat untuk menguji kesan kepimpinan transaksional dengan pelaksanaan TQM.

Huraian dan ketidak-konsistensi hubungan terhadap TGK transformasional dan TGK transaksional terhadap TQM di atas telah membolehkan hipotesis 1 dan 2 dibina seperti berikut:

- H1: Tanggapan gaya kepimpinan transformasional mempunyai hubungan signifikan dengan Pelaksanaan TQM.
- H2: Tanggapan gaya kepimpinan transaksional mempunyai hubungan signifikan dengan Pelaksanaan TQM.



### **2.6.2 Budaya organisasi Sebagai Pembolehubah Pengantara**

TQM merupakan satu usaha bersepadu sepenuhnya untuk mendapatkan kelebihan daya saing melalui peningkatan setiap aspek budaya organisasi (Zhu & Scheuermann, 1999). Manakala Deming menekankan kepentingan perubahan budaya untuk mencapai peralihan tumpuan kepada kualiti (Hadgraft & Holecek, 1995). Tumpuan mestilah diberikan untuk melakukan perkara dengan betul, dan tidak takut untuk melakukan perkara yang betul (Youssef, Boyd & Williams, 1996). Budaya organisasi dan TQM saling berkait rapat walaupun ianya berbeza (Baird, Kristal & Reeve, 2011; Zeitz et al.

1997). Kajian oleh Baird et al (2011) menunjukkan bahawa tiga faktor budaya; Orientasi keputusan, kerja berpasukan / respek, dan inovasi menunjukkan hubungan positif yang signifikan dengan tahap amalan TQM. Penemuan ini menekankan kepentingan budaya organisasi yang lazimnya dalam menyediakan persekitaran yang kondusif untuk pelaksanaan TQM. Pengurusan perlu sedar assosiasi-assosiasi tersebut dan cuba untuk mengubah budaya organisasi yang wujud untuk menyokong amalan TQM. Organisasi perlu menggalakkan kerjasama antara unit-unit kerja dan bahagian, dan nilai hak-hak pekerja individu yang lebih cenderung untuk mengamalkan TQM ke tahap yang lebih sempurna. Satu penjelasan yang mungkin dalam kajian ini boleh mengandaikan bahawa TQM akan lebih mudah untuk dilaksanakan dalam persekitaran bekerja dan budaya yang menggalakkan kolaborasi dan sifat kerjasama antara pekerja (Baird et al, 2011).

TQM memerlukan pekerja untuk melakukan sesuatu yang berbeza; Oleh itu, penyertaan pengurusan amatlah penting. Mengubah persekitaran organisasi juga adalah penting untuk mencapai perubahan terhadap adab pekerja dan meningkatkan kualiti. Percubaan TQM dalam organisasi akan gagal sekiranya tiada perubahan terhadap asas budaya. Komitmen jangka panjang untuk kerja-kerja kualiti dan penambahbaikan berterusan dalam pengurusan adalah perlu untuk perubahan asas budaya (Culp, 1993). Justeru itu, Pengurusan perlu tahu bagaimana untuk menangani cabaran (Deetz, 2008). Perubahan mestilah dibuat dan bukannya hanya meneruskan pelaksanaan dasar dan meneruskan sistem organisasi yang sedia ada. Menurut Bright dan Cooper (1993), beberapa pengkaji sebelum ini telah menyokong idea di mana TQM boleh mempengaruhi budaya organisasi dengan lebih mendalam lagi. Program TQM didapati jauh berbeza dengan

budaya di mana organisasi itu mengamalkan TQM (Shortell, O'Brien, Carman, Foster, Hughes, Boerstler & O'Connor, 1995). Ini adalah konsisten dengan pandangan bahawa budaya, kebanyakannya tidak ditentukan oleh tindakan pengurusan, tetapi sebaliknya, budaya yang menentukan tindakan pengurusan (Bright & Cooper, 1993). Menurut banyak kajian sebelum ini, mendapati budaya organisasi merupakan salah satu ciri penting bagi pelaksanaan TQM yang berjaya (Detert, Schroeder & Muriel, 2000; Beer, 2003; Edward Jr, 1999). Apabila kita membincangkan TQM dan budaya yang terhasil daripada sempadan yang tidak sempurna antara TQM sebagai satu set amalan pengurusan dan TQM sebagai budaya organisasi adalah satu cabaran yang biasa dihadapi oleh penyelidik (Batten, 1993; Kanji, 1997; Strolle, 1991) Contohnya, beberapa kajian TQM oleh penyelidik sebelum ini (Dow, Samson & Ford, 1999; Terziovski & Simson, 2000) menganggap bahawa amalan TQM yang memberi tumpuan kepada pelanggan dan pengurusan merupakan unsur "*soft*" dalam TQM di mana, pada hakikatnya mereka mewakili aspek budaya TQM. Ia telah membawa kepada masalah untuk memahami intipati TQM di mana TQM merupakan set amalan yang sama atau budaya atau kedua-duanya. Dalam kes ini, hujah Zeitz, Johannesson dan Ritchie (1997) mengatakan bahawa budaya organisasi adalah berbeza daripada amalan TQM, walaupun kedua-duanya berkait rapat antara satu sama lain.

Bagaimana budaya organisasi memberi kesan kepada pelaksanaan TQM dan prestasi dan tahap kejayaan telah cuba digambarkan oleh banyak penulis sejak kebelakangan ini. Sebagai contoh, satu kajian yang dijalankan oleh Idris, McEwan dan Belavendram (1996) kepada syarikat-syarikat pembuatan di Malaysia yang berdaftar dengan ISO

9000. Kajian tersebut bertujuan untuk mengenalpasti status mereka berhubung dengan prestasi perniagaan. Keputusan kajian menunjukkan bahawa hanya 1/3 daripada syarikat terlibat yang mendakwa mengamalkan TQM, namun hanya sebilangan kecil sahaja yang mengakui telah mencapai kemajuan yang ketara ke arah amalan kualiti. Menurut Akbari et al (2012), kajian yang sedia ada telah menunjukkan bahawa TQM dan budaya organisasi merupakan elemen penting untuk mengekalkan daya saing organisasi. Hasil dari kajian mereka dalam organisasi pendidikan fizikal di Iran menunjukkan bahawa budaya organisasi mempunyai kesan positif terhadap TQM. Walaupun TQM merupakan satu bidang yang menggunakan teknik-teknik dan alat-alat saintifik yang diiktiraf mampu menghapuskan keperluan dan permintaan dan harapan organisasi, tetapi untuk mencapai matlamat tidak boleh tanpa budaya organisasi yang kukuh. Menurut penemuan mereka, budaya organisasi boleh mempunyai kesan positif ke atas TQM. Oleh itu, pengurusan organisasi perlu melaksanakan budaya organisasi dan program-programnya; sesebuah organisasi itu telah diberi perhatian khusus kerana budaya merupakan elemen penting yang perlu diamalkan dalam strategi organisasi dan prestasi yang optimum untuk meningkatkan matlamat organisasi (Akbari et al, 2012).

Pelaksanaan TQM agak sukar dan penuh dengan cabaran di mana semua individu perlu terlibat sama dalam proses ini dan memahami setiap aktiviti TQM. Namun begitu, budaya dan perubahan dalam organisasi juga perlu untuk mencapai kemajuan yang berterusan dan berkualiti (Rohaizan & Tan, 2011). Yip (2011) mengatakan bahawa kekurangan kepimpinan, komunikasi dan komitmen pekerja boleh menjejaskan pelaksanaan TQM dalam organisasi. Oleh itu, adalah perlu satu kajian terhadap sebab-

sebab yang boleh menyumbang kepada perubahan pekerja atau amalan budaya di organisasi untuk menjadikan TQM sebagai amalan perlu dilakukan. Manakala kajian oleh Al-Swidi dan Mahmood (2012) di bank-bank di Yemen menunjukkan bahawa budaya organisasi merupakan penyerdahana hubungan secara negatif antara TQM dan prestasi organisasi. Ini menunjukkan bahawa budaya organisasi berperanan sebagai asas yang paling penting dalam mana-mana pelaksanaan strategi. Mereka turut mendedahkan kurangnya penyesuaian antara amalan budaya semasa dan inisiatif TQM (Al-Swidi & Mahmood, 2012).

Pembolehubah budaya organisasi merupakan salah satu faktor utama untuk menerangkan hasil organisasi (Prajogo, 2005), ia telah menarik perhatian yang semakin meningkat oleh pengkaji untuk menjelaskan hasil strategi organisasi dalam menerangkan teori perubahan organisasi. Dalam erti kata lain, literatur yang sedia ada mengenai peranan budaya organisasi dalam pelaksanaan strategi organisasi tidak diterokai sepenuhnya dan pada fasa peringkat awal (Prajogo & Sohal, 2001). Berdasarkan fakta-fakta ini, peranan budaya organisasi dalam pelaksanaan strategi masih memerlukan kajian yang lebih empirikal. Oleh itu, kajian ini adalah satu usaha untuk merapatkan jurang dalam literatur.

Budaya organisasi kadangkala dibincangkan sebagai hubungan langsung kepada prestasi atau komitmen (Peters & Waterman, 1982; Kotter & Heskett, 1992; Sorensen, 2002), tetapi ada juga yang berpendapat ia boleh menjadi sebagai pembolehubah pengantara (Benny Hutahayn et al, 2013; Sarros, Cooper & Santora, 2011; Shim, Youngoh &

Hoover, 2015) dan pembolehubah pemudah (Al-Swidi & Mahmood, 2012). Menurut Awonaya (1997), kuasa kedudukan dari seorang pemimpin membolehkan mereka mempunyai kebebasan yang agak besar dalam menentukan bagaimana untuk menguruskan organisasinya, oleh itu, peranan pemimpin dapat dijangka dalam mempengaruhi budaya organisasi. Di Nigeria, terutamanya di zaman kontemporari, arahan pelaksanaan TQM dalam pengurusan organisasi telah dikeluarkan di negara tersebut (Awonaya, 1997). Namun, hanya beberapa organisasi di Nigeria dilihat telah mencuba untuk melaksanakan TQM tetapi tidak banyak yang berjaya. Masalah yang dapat dilihat seolah-olah pelaksanaan TQM tersebut tidak mengambil kira budaya organisasi sedia ada seperti kepimpinan dan sistem ganjaran, sama ada ianya dapat menarik minat untuk mengamalkan TQM (Awonaya, 1997).

Dalam konteks Malaysia pula, kajian-kajian telah menunjukkan bahawa budaya organisasi mempengaruhi beberapa aspek organisasi seperti prestasi kewangan (Rashid, Sambasivan & Johari, 2003; Yusoff, 2011), tahap integrasi dan penciptaan nilai dalam pakatan strategik (Sambasivan & Yen, 2010), sikap ke arah perubahan organisasi (Rashid, Sambasivan & Rachman, 2004), inovasi (Asmawi & Mohan, 2010) dan banyak lagi. Menurut Yafang Tsai (2011), budaya organisasi itu sendiri ditakrifkan sebagai kepercayaan yang boleh membimbing para pekerja untuk tahu apa yang perlu dilakukan dan apa yang tidak boleh lakukan, ditambah pula dengan amalan, nilai-nilai, dan andaian mengenai kerja mereka. Nilai-nilai teras organisasi bermula dengan kepimpinan, yang kemudiannya akan bertukar kepada TGK. Menurut Aydogdu dan Asikgil (2011), TGK transformasional memainkan peranan yang penting dalam budaya

organisasi. Nilai-nilai kepemimpinan yang dipegang oleh seorang pemimpin akan menjadi contoh terbaik kepada kakitangannya. Kajian mereka juga telah membuktikan bahawa TKG transformational mempunyai hubungan yang signifikan dengan budaya organisasi yang mana melibatkan aspek budaya jangka pendek dan jangka panjang. Kajian oleh Al Sardich (2012) juga membuktikan bahawa TKG transformasional mempengaruhi budaya organisasi yang mana mampu memberi kesan kepada komitmen organisasi untuk cemerlang.

Satu kajian oleh Sarros et al (2011), mereka menguji hubungan di antara visi kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan sokongan organisasi untuk inovasi dalam 'organisasi bukan untuk keuntungan (NFP)' dan 'organisasi untuk keuntungan (FP)'. Soal selidik diedarkan kepada ahli-ahli dari kumpulan *Australian Institute of Management* (AIM), iaitu persatuan pengurus profesional terbesar di Australia. Dapatan dari kajian mereka mendapati bahawa kesan pengantaraan budaya organisasi berlaku di NFPs dan FPs, walaupun kekuatan hubungan antara wawasan kepemimpinan dan dua dimensi budaya organisasi tidak berbeza antara sektor. Seterusnya, kajian oleh Shim et al (2015) telah dijalankan untuk meneroka sama ada wujud hubungan di antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dan budaya organisasi di kalangan pegawai-pegawai polis di Korea Selatan. Dapatan kajian mereka menunjukkan bahawa memang wujud hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen dan budaya kumpulan sebagai pengantara. Manakala kajian oleh Gambi, Boer, Gerolamo, Jorgensen & Carpinetti (2015) untuk melihat samada budaya organisasi di dalam organisasi menjejaskan set teknik kualiti yang digunakan dan untuk

melihat jika teknik-teknik kualiti tersebut menjejaskan hubungan di antara budaya organisasi dan prestasi operasi dalam syarikat-syarikat pembuatan di Brazil dan Denmark. Dapatan dari kajian ini menunjukkan bahawa budaya merupakan peramal tidak berbelah bahagi (*an unequivocal predictor*) dalam penggunaan teknik kualiti. Walaupun kumpulan teknik kualiti yang menyumbang secara tidak langsung kepada kesan ke atas prestasi dan pembangunan operasi, kumpulan dan budaya hierarki dan kesan prestasi adalah tidak signifikan untuk keempat-empat kumpulan budaya rasional (Gambi et al, 2015). Seterusnya, menurut Yafang Tsai (2011), orang bawahan akan diketuai oleh nilai-nilai dan tingkah laku pemimpin, yang mana kedua-dua hubungan ini berkaitan. Apabila bersatu tingkah laku, nilai dan kepercayaan dibangunkan, budaya organisasi yang kuat akan muncul. Pemimpin pula perlu menghargai fungsi mereka dalam mengekalkan budaya organisasi. Ini adalah sebagai balasan dalam memastikan tingkah laku yang konsisten antara ahli-ahli organisasi, mengurangkan konflik dan mewujudkan persekitaran kerja yang sihat untuk kakitangan (Yafang Tsai, 2011).

Sehubungan dengan itu, huraian-huraian terhadap hubungan pengantara budaya organisasi dengan TGK transformasional, TGK transaksional dan pelaksanaan TQM di atas telah membolehkan hipotesis berikut dibina:

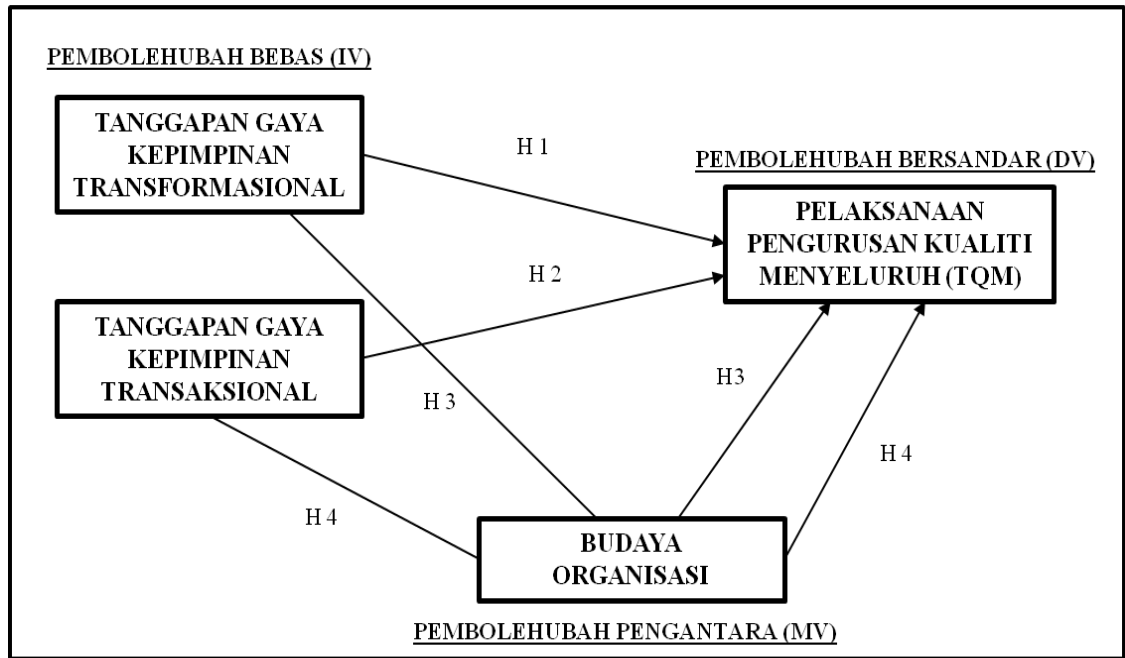
H3: Budaya organisasi menjadi pengantara terhadap perhubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan transformasional dengan Pelaksanaan TQM

H4: Budaya organisasi menjadi pengantara terhadap perhubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan transaksional dengan Pelaksanaan TQM



## 2.7 Rangka Kerja Kajian

Bab ini akan membincangkan secara ringkas rangka kerja bagi memungut dan mengumpul data yang berkaitan untuk ujian hipotesis. Rajah 2.4 di bawah, yang telah dibangunkan sebagai cadangan model penyelidikan untuk menggambarkan hubungan antara pembolehubah bersandar (DV), pembolehubah bebas (IV) dan pembolehubah pengantara (MV). Pembolehubah bersandar dalam kajian ini adalah pelaksanaan TQM yang akan diukur pada individu dan pembolehubah bebas adalah TGK transformasional dan TGK transaksional. Budaya organisasi pula menjadi pembolehubah pengantara. Hubungan di antara TGK transformasional dan transaksional dan pelaksanaan TQM dan pembolehubah pengantara oleh budaya organisasi ditentukan melalui ujian statistik. Analisis statistikal juga digunakan untuk menentukan sama ada terdapat hubungan yang signifikan dengan hasil TGK berhubung dengan pelaksanaan TQM di agensi-agensi kerajaan Negeri Pahang.



Rajah 2.4  
Rangka Kerja Kajian

Rangka kerja penyelidikan di atas disokong oleh teori Sistem Menyeluruh, teori Pengurusan Operasi dan teori RBV. Menurut Goyal dan Gunasekaran (1990), para cendekiawan bersependapat bahawa teori system menyeluruh dan pelaksanaan TQM mempunyai perkaitan yang rapat dalam memenuhi keperluan dan kepuasan pelanggan. Mealiea dan Lee (1979) juga turut mengatakan bahawa teori ini merupakan contoh pengurusan organisasi yang saling berkait rapat antara kualiti dan fungsi organisasi samada di dalam dan di luar organisasi. Melalui teori pengurusan operasi pula, Radnor dan Barnes (2007) menekankan penggunaan sumber-sumber dalaman dan sedia ada dan bagaimana aktiviti di dalam organisasi tersebut diuruskan dalam menghasilkan perkhidmatan yang boleh memenuhi kehendak dan kepuasan pelanggan. Di bawah teori RBV pula, Wernerfelt (1984) mengakui bahawa sumber-sumber dalaman samada ketara

atau tidak ketara (Collis, 1994) mampu menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Sumber manusia (pemimpin) merupakan antara sumber yang membolehkan organisasi mencapai kelebihan bersaing (Barney, 1991). Ini berdasarkan andaian bahawa pemimpin sumber manusia dan amalan budaya di dalam organisasi adalah sumber yang unik, sukar diperolehi, sukar ditiru, dan tidak boleh ditukar ganti dengan sumber lain.

Secara keseluruhannya, berdasarkan teori-teori sistem menyeluruh, pengurusan operasi dan RBV, aktiviti TQM di agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang dapat dilaksanakan dengan jayanya dalam merealisasikan hasrat dan visi Kerajaan Negeri Pahang untuk menjadi sebuah organisasi bertaraf dunia dalam penyampaian perkhidmatan menjelang tahun 2020.

## 2.8 Rumusan



Dalam Bab Dua, kajian masa lalu dan kerja-kerja empirikal dalam bidang pelaksanaan TQM dan budaya organisasi yang sedia ada, khususnya yang berkaitan dengan TGK telah dibincangkan. Kesan pengantara budaya organisasi dan juga dalam industri-industri berkaitan juga telah dibincangkan. Semua pembolehubah ini telah ditakrifkan dan dikaji semula dalam pelbagai konteks umum dan secara khusus di agensi-agensi kerajaan Negeri Pahang untuk memberikan penjelasan yang lebih baik mengenai rangka kerja kajian ini. Kaedah penyelidikan yang digunakan untuk menjalankan kajian ini akan dibincangkan dalam Bab Tiga berikut.

## **BAB TIGA**

### **KAEDAH PENYELIDIKAN**

#### **3.1 Pendahuluan**

Pembangunan rangka kerja konseptual, soalan kajian dan rumusan hipotesis akan dibincangkan dalam bab ini. Bab ini juga akan menentukan kaedah penyelidikan yang akan digunakan untuk meneroka kesan-kesan pengantara budaya organisasi pada hubungan antara TGK dilihat dan pelaksanaan TQM di agensi kerajaan Negeri Pahang. Setiap satu daripada komponen reka bentuk penyelidikan dan metodologi seperti reka bentuk penyelidikan (jenis kajian, sumber data, analisis unit, kerangka populasi & sampel dan teknik pensampelan), pengukuran, pengumpulan data dan teknik pentadbiran dan analisis data telah digariskan dengan teliti untuk menunjukkan aliran reka bentuk kajian ini dan kaedah yang akan digunakan.

#### **3.2 Rekabentuk Kajian**

Bahagian ini akan membincangkan secara ringkas rangka kerja bagi memungut dan mengumpul data yang berkaitan untuk ujian hipotesis. Kaedah yang dipilih dalam kajian ini secara umumnya adalah pendekatan kuantitatif. Objektif utama kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan antara dua pembolehubah-pembolehubah bebas iaitu TGK transformasional dan transaksional, pembolehubah bersandar iaitu pelaksanaan TQM dan pembolehubah pengantara iaitu budaya organisasi. Unit-unit yang berkaitan dengan

analisis dalam kajian ini memberi tumpuan kepada kakitangan Pengurusan dan Profesional, Eksekutif dan sokongan di agensi-agensi kerajaan Negeri di Pahang. Persepsi mereka terhadap pegawai atasan mereka seperti Pengurus Besar/Pengarah/Ketua Jabatan akan dikaji dengan teliti untuk mengenal pasti pelaksanaan TQM di agensi-agensi kerajaan tersebut.

Kajian ini menggunakan pendekatan berbentuk kuantitatif melalui kaedah soalan kaji selidik. Kaedah kuantitatif boleh menentukan sesuatu konsep atau idea itu lebih baik berbanding cara kajian yang lain (Anderson, Sweeney & Williams, 2004). Selain itu, kaedah ini juga membolehkan para pengkaji mengukur dan mengawal pembolehubah-pembolehubah. Kenyataan ini turut dipersetujui oleh Leedy dan Ormrod (2005) di mana kajian kuantitatif digunakan untuk menjawab persoalan mengenai hubungan di antara pembolehubah-pembolehubah yang diukur dalam menjelaskan, meramal dan mengawal pembolehubah terlibat. Selain itu, kajian kaji selidik juga digunakan kerana kaedah ini menyediakan asas untuk membuat keputusan kajian terhadap keseluruhan populasi (Girden, 2001). Tambahan pula, kaedah ini, amat bermanfaat untuk mendapat maklumat dalam keadaan semula jadi tanpa gangguan daripada pengkaji (Graziano & Ravlin, 1997). Babbie (1990) juga mengatakan bahawa kaji selidik boleh digunakan untuk tujuan deskriptif, keterangan dan tinjauan. Kaji selidik juga membolehkan data yang banyak dikumpulkan dari kumpulan yang berbeza dalam tempoh masa yang singkat (Wimmer & Dominick, 1994). Soalan-soalan berstruktur telah digunakan sebagai alat untuk membuat kajian kerana ianya seragam, bertulis dan mempunyai skala, ekonomik dan menjimatkan masa (Kerlinger, 1973). Tambahan pula, soalan-soalan

berstruktur ini membolehkan responden mengambil masa untuk membaca dan memahami soalan tanpa mendedahkan identiti responden (Cozby, 1989).

Kajian ini dijalankan di peringkat individu di agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang. Borang soal selidik diedarkan kepada kakitangan dan data dikumpul dan dianalisis dengan sewajarnya. Responden adalah terdiri dari eksekutif dan kakitangan sokongan, dan mereka mempunyai keupayaan untuk memahami soalan-soalan yang dikemukakan. Untuk membuat perbandingan pasti dalam ciri-ciri, sampel yang dipilih adalah berdasarkan seperti berikut: i) Jumlah kakitangan yang lebih daripada 50 orang; dan ii) minimum sepuluh (10) tahun beroperasi. Pada asasnya, agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang yang terletak di dalam kawasan bandar diberi keutamaan kerana kemudahan geografi untuk mendapatkan responden. Ini adalah disarankan oleh kajian terdahulu, sebagai contoh: Arokiasamy et al. (2007), Noordin dan Jusoff (2009) dan Santhapparaj dan Alam (2005) yang juga mengambil sampel-sampel yang kebanyakannya dari kawasan bandar dan oleh itu, kaedah ini telah disokong dari segi kesahihan luaran penemuan secara amnya (Ariffin, 2006).

Surat iringan dari Pengurus Besar Yayasan Pahang yang menjelaskan identiti penyelidik dan pernyataan hasrat dan tujuan kajian disertakan bersama soalan kaji selidik kepada agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang (Lampiran 2). Responden juga telah dimaklumkan tentang kandungan jawapan soal selidik ini AMAT SULIT. Ini akan membolehkan jawapan yang kurang bias diperolehi. Kehomogenan daripada populasi kumpulan eksekutif dan kakitangan sokongan dalam agensi Kerajaan Negeri Pahang

adalah lebih kepada ciri-ciri mereka seperti kepintaran, mempunyai inisiatif dan pengetahuan kontemporari yang mendalam dalam bidang yang mereka minat dan yang paling penting, komitmen kepada tugas mereka dan organisasi (Majumdar, 2004) dan persamaan dalam perkhidmatan dan pengurusan alam sekitar, polisi dan prosedur.

Penyelidik lepas telah mengatakan bahawa reka bentuk kajian adalah salah satu pendekatan yang terbaik dalam pengajian perniagaan bagi pengumpulan data pada sampel individu yang besar (Hair, Money, Page & Samouel, 2007). Tipologi maklumat yang dikumpulkan melalui pelbagai kaedah kaji selidik telah diubah; walau bagaimanapun, ia bergantung kepada objektif penyelidik. Jika ia kurang dijalankan secara berkesan, hasilnya nanti tidak mempunyai nilai dan akan menjadi satu pembaziran dari segi masa dan wang (Zikmund, 2003). Menurut Babbie (2005) kaedah kaji selidik mempunyai kelebihan berikut: i) sesuai untuk sampel yang lebih besar, terutamanya jika ianya terdiri dari '*self-administered*' ii) mempunyai fleksibiliti dalam memberi soalan mengenai topik, dan iii) mempunyai kebolehpercayaan yang kuat. Beliau juga mencadangkan supaya menjadi lebih kreatif dalam metodologi untuk mendapat respon yang lebih baik seperti gabungan pelbagai teknik pengumpulan data, memberi ganjaran, token atau cabutan bertuah.

Dalam kajian ini, gabungan soal selidik dalam talian dan '*self-administered*' dilaksanakan dalam mengumpul data individu mengenai responden (kumpulan eksekutif dan kakitangan sokongan). Teknik kajian yang digunakan di sini terdiri dari gabungan kaji selidik berasaskan web dan mel seperti yang disyorkan oleh Kroth, McPherson,

Laverence, Pace, Daniels, Rhyme dan Williams (2009) dan DSS Research (2000). Ia mempunyai kelebihan untuk mencapai kadar respon yang lebih tinggi pada kos yang lebih rendah. Selain itu, DSS Research, seorang pakar dalam penyelidikan pasaran penjagaan kesihatan, mendapati kedua-dua kaji selidik melalui internet dan mel mempunyai kebolehpercayaan dalaman yang sama (*Cronbach Alpha* yang melebihi 0.8) dan ketekalan dalam jawapan pada purata lebih 0.8 (*Guttman split-half*) untuk semua item. Kaedah campuran tersebut digunakan dalam kajian ini, yang mana telah didapati dapat mengurangkan dengan ketara jumlah kos keseluruhan (kos akan menjadi lebih tinggi jika hanya cara mel tradisional dihantar) dan belum mempunyai keupayaan untuk mengekalkan kadar respon yang mencukupi.

Oleh kerana kajian ini menggunakan pendekatan pengujian hipotesis-deduktif analisis statistik yang sesuai seperti analisis korelasi statistik dapat membantu untuk mengetahui sejauh mana hubungan di antara TGK dan budaya organisasi ke atas pelaksanaan TQM (Sekaran, 2005). Reka bentuk kajian ini adalah lebih kepada kuantitatif atau berasaskan *positivisme*, di mana dapatannya berkemungkinan lebih umum berbanding penyelidikan kualitatif (Babbie, 2005).

### **3.3 Populasi dan Persampelan**

Populasi dan sampel dalam kajian ini diterangkan secara terperinci dalam bab ini. Populasi merujuk kepada satu kumpulan orang, peristiwa, atau perkara-perkara yang



dikaji oleh penyelidik (Sekaran, 2005). Manakala kaedah pengumpulan sampel dalam kajian ini menggunakan Peraturan Roscoe (1975) (*Roscoe's rule of thumb*).

### 3.3.1 Kaedah Persampelan

Roscoe (1975) mencadangkan peraturan berikut dalam mengenalpasti saiz sampel:

- a. Sampel saiz lebih besar daripada 30 dan kurang daripada 500 adalah sesuai untuk kebanyakan kajian.
- b. Jika sampel dipecahkan ke beberapa sub-sampel; (lelaki / perempuan, lama/baru, dan lain-lain), maka suatu saiz minimum 30 bagi setiap sampel kategori adalah diperlukan.
- c. Dalam kajian multivariat (termasuk analisis regresi berganda), saiz sampel hendaklah diganda beberapa kali ganda (sebaik-baiknya 10 kali atau lebih) daripada bilangan pembolehubah dalam kajian ini.
- d. Bagi penyelidikan eksperimen ringkas, dengan kawalan yang ketat (pemadanan pasangan, dan sebagainya), sesuatu kajian boleh berjaya dengan saiz sampel yang kecil iaitu di antara 10 hingga 20.

Menurut Cohen (1992) adalah penting bahawa saiz sampel ditentukan kerana kos serta kelinearan dalam bilangan responden. Sementara itu, menurut Coakes, Steed dan Dzidic (2006), 100 responden sebagai saiz sampel untuk analisis faktor boleh diterima, tetapi saiz sampel sebanyak 200 atau lebih adalah lebih baik. Comfrey dan Lee (1992) juga mencadangkan saiz sampel 200 atau lebih adalah lebih baik untuk melaksanakan

analisis faktor. Ini adalah selari dengan peraturan Roscoe (1975) yang menegaskan saiz sampel yang lebih besar daripada 30 dan kurang daripada 500 adalah sesuai untuk kebanyakan kajian.

### 3.3.2 Populasi

Populasi bagi kajian ini adalah dari pegawai dan kakitangan agensi Kerajaan Negeri Pahang. Kajian ini dijalankan di agensi-agensi Kerajaan Negeri di Pahang yang melaksanakan TQM. Jumlah populasi sumber manusia bagi agensi Kerajaan Negeri Pahang adalah seramai 10,866 orang (Bahagian Sumber Manusia SUK, 2015).

*Jadual 3.1  
Populasi Kakitangan Awam di Agensi Kerajaan Negeri Pahang*

BIL	PERKHIDMATAN	BIL. AGENSI	KUMPULAN PENGURUSAN DAN PROFESIONAL	KUMPULAN SOKONGAN	JUMLAH KAKITANGAN
1	Perkhidmatan Awam Negeri	27	590	7,361	7,951
2	Badan Berkanun Negeri	9	105	625	730
3	Pihak Berkuasa Tempatan Negeri	11	79	2,106	2,185
<b>JUMLAH</b>		<b>47</b>	<b>774</b>	<b>10,092</b>	<b>10,866</b>

*Sumber: Unit Pembangunan Organisasi, Bahagian Pengurusan Sumber Manusia, Pejabat Setiausaha Kerajaan Pahang bertarikh 12 Mac 2015*

Statistik data dikeluarkan oleh Bahagian Sumber Manusia, pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Pahang (seperti pada 31 Januari 2015) dan populasi kakitangan serta jabatan yang disasarkan untuk kajian ini juga diperolehi dari laman web agensi-agensi terlibat. Kumpulan Pengurusan dan Profesional adalah terdiri dari kakitangan Gred 41 dan ke

atas manakala Kumpulan Sokongan adalah terdiri dari kakitangan Gred 40 dan ke bawah. Senarai agensi yang melaksanakan aktiviti kualiti diperolehi dari National Productivity Corporation (NPC), Malaysian Productivity Corporation (MPC) dan SIRIM QAS.

Berdasarkan penentuan minimum saiz sampel mengikut Krejcie dan Morgan (1970) yang diperlukan ialah sebanyak 375 berdasarkan jumlah populasi kakitangan agensi Kerajaan Negeri Pahang seramai 10,866 orang. Beberapa kajian di Malaysia mendapati kadar responden berkisar antara 15 hingga 25 peratus sahaja, khususnya pengumpulan secara pos (Kanapathy & Jabnoun, 1998; Rozhan, 1991; Osman, 1987; Sarachek & Aziz, 1983). Ramayah, Yan dan Sulaiman (2005) menyatakan kadar respon ialah sekitar 10 hingga 20 peratus, manakala Ainin, Kamarulzaman, Farinda dan Azmi (2010) dalam kajiannya mendapati 15 peratus sahaja. Manakala dalam beberapa kes pula didapati kadar respon melebihi 25 peratus (Mei, Khulida & Teong 2010; Ria *et al.*, 2006). Bahkan dalam beberapa kes, peratusan kadar respon didapati serendah 10 peratus (Shuhymee & Abdullah, 2013; Reid, Dunn, Cromie & Adams, 1999).

Justeru dalam kajian ini, pengkaji mengambil kira kadar respon adalah sekitar 25 peratus daripada keseluruhan soalan kaji selidik yang diedarkan. Minimum saiz sampel yang diperlukan ialah 375 responden, yakni pengkaji mengandaikan hanya 25 peratus daripada pendedaran keseluruhan soalan kaji selidik. Sehubungan itu, 25 peratus ialah sekitar 375 responden dan ini bermakna pengkaji telah mengedarkan sebanyak 1,500 soalan kaji selidik kepada responden (375 x 4).

Sasaran responden yang dipilih adalah berdasarkan persampelan secara rawak berstrata tidak seimbang (*Disproportionate stratified random sampling*) kerana beberapa lapisan atau strata adalah bersaiz kecil jika dibandingkan dengan populasi sasaran lapisan lain yang mempunyai bilangan pegawai dan kakitangan yang lebih besar. Keputusan persampelan yang tidak seimbang ini adalah baik ketika beberapa lapisan atau strata terlalu kecil atau terlalu besar atau apabila terdapat lebih kebolehubahan disyaki dalam strata tertentu (Sekaran dan Bougie, 2010). Persampelan secara rawak tidak seimbang ini mempunyai kelebihan, kerana lebih mudah untuk menguruskannya, ringkas dan melibatkan kos yang rendah untuk memungut data daripada satu atau lebih daripada strata dari yang lain dan setiap segmen penting disediakan dengan baik (Sekaran, 2005; Babbie, 2005).

Justeru itu, unsur keadilan atau pun representasi tidak boleh dipersoalkan (Davis & Consenza, 1998). Melalui kaedah ini pengkaji telah memilih secara rawak responden yang terlibat dalam kajian ini. Ini bermakna, tidak semua responden daripada jumlah populasi 10,866 pegawai dan kakitangan di agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang akan terlibat. Bilangan responden yang terlibat adalah berdasarkan kepada minimum saiz sampel yang telah diperakui oleh penyelidik-penyelidik terdahulu. Pecahan kaedah sampel secara rawak tidak seimbang adalah seperti di Jadual 3.2.

### Jadual 3.2

*Persampelan secara rawak berstrata tidak seimbang (Disproportionate stratified random sampling)*

<b>BIL</b>	<b>KATEGORI PERKHIDMATAN</b>	<b>JUMLAH POPULASI</b>	<b>SAMPEL</b>
1	Perkhidmatan Awam Negeri	7,951	1,000
2	Badan Berkanun Negeri	730	200
3	Pihak Berkuasa Tempatan Negeri	2,185	300
<b>JUMLAH</b>		<b>10,866</b>	<b>1,500</b>

Berdasarkan jadual 3.2 di atas, jumlah sampel bagi populasi untuk kategori perkhidmatan awam negeri adalah seramai 1,000 orang, badan berkanun negeri adalah 200 orang dan pihak berkuasa tempatan negeri ialah 300 orang.

### 3.4 Rekabentuk Soalan Kaji Selidik

Dalam merekabentuk soalan kaji selidik telah menjalani pelbagai proses. Untuk membangunkan alat pengukur, prinsip-prinsip soalan kaji selidik perlu memberi fokus kepada perkataan-perkataan atau ayat-ayat daripada soalan-soalan, bagaimana pembolehubah dikategorikan, skala, dan kod selepas menerima maklum balas dan juga pada penampilan am soalan kaji selidik. Literatur mencadangkan bahawa isu-isu penting yang perlu ditangani terlebih dahulu adalah untuk mengurangkan bias dalam penyelidikan dan keterangan dalam setiap isu yang dikaji (Sekaran & Bougie, 2010).

Prinsip kata-kata merujuk kepada kesesuaian kandungan soalan, perkataan-perkataan dan tahap kecanggihan bahasa yang digunakan, jenis dan bentuk soalan yang ditanya,

aturan soalan dan data peribadi diperolehi daripada responden. Sifat pembolehubah yang digunakan akan menentukan jenis soalan yang ditanya, dan pemeriksaan literatur secara menyeluruh yang berkaitan dengan penyelidikan yang akan dijalankan (Sekaran, 2005). Bahasa yang digunakan di dalam soalan kaji selidik adalah lebih kurang sama tahap kefahaman responden. Pilihan kata-kata mesti bergantung kepada tahap pendidikan, penggunaan istilah dalam organisasi dan rangka rujukan daripada responden (Sekaran, 2005). Dalam kajian ini, untuk mengurangkan kesilapan dan soalan yang samar-samar, terjemahan dibuat dengan merujuk kepada dua orang Pensyarah, iaitu Profesor dan Pensyarah Kanan untuk menterjemahkan soalan kaji selidik ke dalam Bahasa Melayu (Yusuff, 2015; Murjan, 2012). Soal selidik ini asalnya direka dalam Bahasa Inggeris, tetapi oleh kerana kajian ini khusus dilaksanakan di negeri Pahang, ia diterjemahkan ke dalam Bahasa Melayu. Soalan kaji selidik diterjemahkan kepada Bahasa Melayu kerana responden dalam kajian ini kebanyakan terdiri dari pegawai dan kakitangan kerajaan yang bertugas di agensi-agensi kerajaan Negeri Pahang. Oleh itu, adalah wajar soalan kaji selidik ini menggunakan Bahasa Melayu.

Jenis-jenis soalan adalah soalan tetap alternatif manakala bentuk soalan merujuk kepada sama ada soalan-soalan menggunakan ayat positif atau negatif. Bagi tujuan kajian ini, soalan alternatif tetap digunakan, di mana responden diminta untuk membuat pilihan dari satu set alternatif. Jenis dan format soalan membantu responden untuk membuat keputusan yang cepat untuk memilih antara beberapa alternatif dan ini juga membantu penyelidik untuk mengkodkan jawapan untuk dianalisis. Terdapat juga soalan dengan

ayat positif dan negatif dalam kajian ini dan ini adalah bertujuan untuk mengurangkan kecenderungan responden untuk memilih skala ke arah satu hujung skala.

Selepas langkah di atas diambil, soal selidik itu diserahkan kepada penyelia dan penasihat untuk penilaian dan untuk memeriksa sama ada kandungannya relevan dan panjang soalan adalah mencukupi. Langkah terakhir yang diambil oleh penyelidik pada soalan kaji selidik ialah menghantarnya kepada responden-responden yang telah dipilih.

### **3.5 Definisi Operasi dan Instrumen**

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji kesan TGK dan budaya organisasi ke atas pelaksanaan TQM di agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang. Pembolehubah pengantara iaitu budaya organisasi juga dikaji. Untuk memastikan instrumen data yang diperlukan dari responden, tiga pertimbangan telah diberi perhatian. Pertama: reka bentuk am soal selidik, kedua: pengesahan pra-ujian, dan akhir sekali kaedah yang dilalui melalui soal selidik (Hair et al, 2007). Instrumen disokong dari pelbagai model dan telah di pra-uji sebelum diadaptasi daripada kajian sebelum ini. Untuk mengukur pelaksanaan TQM dan budaya organisasi, instrumen yang digunakan diadaptasi dari Zeitz et al (1997), manakala TGK, menggunakan instrumen yang disesuaikan daripada soal selidik pelbagai faktor kepimpinan (*Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ*) yang telah dibangunkan oleh Bass (1995) dan Bass dan Avolia (1990).

### 3.5.1 Definisi Operasi

#### 1. Pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)

TQM adalah strategi pengurusan yang mempunyai komponen yang saling berkaitan, iaitu nilai-nilai teras, teknik dan peralatan (Hansson & Klefsjo, 2003). Pelaksanaan pula bermakna untuk membuat satu falsafah, kaedah, pendekatan atau alat yang biasa digunakan dalam organisasi (Hansson, 2003). Pelaksanaan TQM merujuk kepada cara hidup sebuah organisasi yang mengutamakan kepuasan pelanggan melalui penambahbaikan yang berterusan. Instrumen pelaksanaan TQM dalam kajian ini diadaptasi dari Zeitz et al (1997). Nilai '*cronbach alpha*' dari kajian terdahulu (Teddy & Rainey, 2003) adalah seperti jadual 3.3 di bawah:

Jadual 3.3

Nilai '*cronbach alpha*' bagi pembolehubah pelaksanaan TQM yang pernah dicapai (Teddy & Rainey, 2003)

Pembolehubah Pelaksanaan TQM	Jumlah Item	Nilai ' <i>cronbach alpha</i> ' yang pernah dicapai
Sokongan Pengurusan	6	0.90
Penggunaan Data	4	0.89
Hubungan Dengan Pembekal	4	0.83
Penyeliaan Kualiti	3	0.82
Keberkesanan Kumpulan	6	0.89
Orientasi Pelanggan	5	0.87

Jadual 3.4 di bawah pula menunjukkan item yang digunakan untuk mengukur pelaksanaan TQM di agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang.



Jadual 3.4

*Item-item bagi Pembolehubah Bersandar Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)*

Kod	Item	Sumber
TQM1	Terdapat komitmen kualiti yang tinggi di semua peringkat dalam organisasi ini	Zeitz et al (1997)
TQM2	Ahli-ahli di organisasi ini menunjukkan keprihatinan terhadap keperluan kualiti	
TQM3	Peningkatan kualiti yang berterusan merupakan matlamat penting dalam organisasi ini	
TQM4	Pengurusan atasan kami berusaha untuk menjadikan organisasi ini tempat yang baik untuk bekerja	
TQM5	Pengurusan atasan di jabatan kami menetapkan matlamat yang jelas bagi peningkatan kualiti	
TQM6	Pengurus di sini akan membuat perancangan awal untuk apa-apa perubahan yang mungkin boleh menjejaskan prestasi kami	
TQM7	Dalam unit kami, kami menggunakan carta statistik untuk memeriksa kualiti kerja atau perkhidmatan kami	
TQM8	Unit kami mengumpul data mengenai kualiti kerja / perkhidmatan kami	
TQM9	Unit kami menyimpan data untuk mengesan peningkatan kerja	
TQM10	Unit kami mengumpul data mengenai masa yang diperlukan untuk menyiapkan sesuatu kerja	
TQM11	Bekalan / perkhidmatan yang kami terima daripada orang-orang dari luar organisasi ini memenuhi keperluan kerja kami	
TQM12	Bekalan / perkhidmatan yang kami terima daripada lain-lain unit di dalam organisasi ini memenuhi keperluan kerja kami	
TQM13	Bekalan / perkhidmatan yang kami perlukan di unit kami disampaikan tepat pada masa dan seperti yang dipesan	
TQM14	Kami mempunyai bekalan / peralatan / kelengkapan yang diperlukan untuk kami melaksanakan kerja kami dengan baik	
TQM15	Ketua kami memberikan kredit kepada mereka yang melakukan kerja dengan baik	
TQM16	Ketua kami memberikan ganjaran kepada koperasi dan pasukan yang baik	
TQM17	Ketua kami memberikan maklum balas terhadap kerja yang telah kami laksanakan	
TQM18	Unit kami menggunakan pasukan untuk menyelesaikan masalah	
TQM19	Organisasi kami mengamalkan konsep berpasukan	
TQM20	Kebanyakan masalah kerja diselesaikan melalui mesyuarat kumpulan	
TQM21	Sumber disediakan untuk latihan pekerja-pekerja dalam organisasi kami	
TQM22	Terdapat beberapa jenis latihan untuk pekerja dalam organisasi kami	
TQM23	Pengurus juga turut terlibat dalam latihan kualiti	

---

(Sambungan)

TQM24	Orang-orang di unit kami mengkaji kerja yang telah dilaksanakan oleh mereka untuk mendapat alternatif melakukan kerja dengan lebih baik
TQM25	Ahli-ahli berusaha mengukur keperluan pelanggan luaran (pelanggan di luar organisasi)
TQM26	Ahli-ahli berusaha untuk mengukur keperluan pelanggan dalaman (pelanggan dalam organisasi)
TQM27	Pelanggan sering memberi maklum balas tentang kualiti perkhidmatan di organisasi kami
TQM28	Kami sering mendapat maklum balas terhadap usaha-usaha peningkatan kualiti.

---

## 2. Budaya organisasi

Budaya organisasi dalam kajian ini merujuk kepada sistem nilai bersama yang dipegang oleh ahli-ahli, yang membezakan organisasi mereka dengan organisasi yang lain (Martins & Von Der Ohe, 2003). Budaya organisasi dalam kajian ini juga merujuk kepada model prinsip perkongsian dan idea-idea yang dapat membantu individu menyedari kepentingan aktiviti organisasi dan menggabungkannya dengan norma organisasi untuk tingkah laku dalam organisasi (Cuong, 2008). Nilai ‘*cronbach alpha*’ bagi instrumen budaya organisasi yang diadaptasi dari Zeitz et al (1997) dalam kajian ini adalah dari kajian yang telah dijalankan oleh Teddy dan Rainey (2003) seperti di Jadual 3.5:

### Jadual 3.5

Nilai ‘*cronbach alpha*’ bagi pembolehubah Budaya Organisasi yang pernah dicapai (Teddy & Rainey, 2003)

Pembolehubah Budaya organisasi	Jumlah Item	Nilai ‘ <i>cronbach alpha</i> ’ yang pernah dicapai
Cabaran kerja	3	0.84
Komunikasi	2	0.84
Kepercayaan	4	0.84
Inovasi	3	0.94
Perpaduan Sosial	4	0.83

Jadual 3.6 di bawah pula menunjukkan item-item yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi yang diamalkan di agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang.

Jadual 3.6

*Item-item bagi Pembolehubah Pengantara Budaya organisasi*

Kod	Item	Sumber
OC1	Tugas kami memerlukan kami untuk menggunakan kemahiran yang tinggi atau kompleks	Zeitiz et al (1997)
OC2	Kami mempunyai perkara baru dan menarik dalam kerja kami	
OC3	Kerja kami begitu mencabar	
OC4	Pengurusan di sini berkomunikasi dengan baik dengan pekerja	
OC5	Organisasi ini memberikan pujian dan pengiktirafan kepada yang berprestasi cemerlang	
OC6	Kami mempunyai kepercayaan dan keyakinan yang tinggi dalam pengurusan di organisasi ini	
OC7	Ketua kami menunjukkan kepercayaan dalam keupayaan pekerja untuk melaksanakan tugas mereka dengan baik	
OC8	Kami berasa bebas untuk membincangkan masalah atau perasaan negatif dengan penyelia/ketua kami	
OC9	Dengan bersebab, orang-orang di dalam organisasi ini boleh menyuarakan apa yang mereka mahu tanpa rasa takut pada hukuman	
OC10	Kami digalakkan untuk memberi cadangan untuk penambahbaikan dalam kerja-kerja kami	
OC11	Orang-orang di unit kami digalakkan untuk mencuba cara-cara baru dan lebih baik untuk melakukan pekerjaan	
OC12	Kreativiti adalah digalakkan dalam organisasi ini	
OC13	Orang-orang di unit kami seperti rakan sekerja	
OC14	Rakan sekerja di unit kami seperti satu keluarga	
OC15	Rakan sekerja bekerja bersama-sama dengan baik	
OC16	Kami percaya dengan rakan-rakan kami untuk melakukan apa yang terbaik, sesuai dengan kepentingan organisasi	

### 3. Tanggapan Gaya Kepimpinan Transformasional

TGK transformasional dalam kajian ini merujuk sebagai satu proses mengubah seseorang dengan menggunakan kepimpinan berkarisma dan berwawasan (Northouse, 2007). TGK transformasional merupakan pemimpin yang mengarahkan orang bawahan

mereka untuk melaksanakan lebih dari apa yang dijangkakan oleh mereka. Instrumen yang digunakan diadaptasi dari Bass dan Avolia (2004) dan Bass (1995) iaitu Borang Soal Selidik Pelbagai Faktor Kepimpinan (*Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ*). Jabnoun dan Rasasi (2005) telah menguji skala terlibat dan telah melaporkan bahawa pekali alpha ialah pada 0.7 iaitu pada tahap yang boleh diterima (Sekaran, 2005; Nunally, 1978). Jadual 3.7 di bawah menunjukkan item yang digunakan untuk mengukur tanggapan TGK transformasional di agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang dan juga sumber-sumber dari mana ianya diadaptasi.

Jadual 3.7

*Item-item Bagi Pembolehubah Bebas TGK Transformasional*

Kod	Item	Sumber
PL1	Menanamkan rasa bangga dalam diri saya kerana dapat bekerjasama dengannya	Bass dan Avolia (2004); Bass (1995)
PL2	Tidak mementingkan diri sendiri demi kebaikan kakitangannya	
PL3	Menampilkan tingkah laku yang menambahkan rasa hormat saya kepadanya	
PL4	Mempamerkan kuasa serta keyakinan	
PL5	Bercakap tentang nilai dan kepercayaan mereka yang paling penting	
PL6	Menetapkan dengan jelas kepentingan mempunyai kesedaran yang kuat terhadap peranan yang dimainkan	
PL7	Mempertimbangkan kesan terhadap moral & etika sesuatu keputusan yang dibuat	
PL8	Menekankan kepentingan mempunyai kesedaran terhadap matlamat bersama	
PL9	Membicarakan secara optimistik tentang masa depan	
PL10	Bercakap dengan semangat tentang apa yang perlu dilaksanakan dengan jayanya	
PL11	Menyatakan wawasan masa depan yang menarik dengan jelas	
PL12	Melahirkan keyakinan bahawa matlamat akan tercapai	
PL13	Menimbulkan andaian kritikal untuk meneliti kewajarannya	
PL14	Mendapatkan pandangan yang berbeza ketika menyelesaikan masalah	
PL15	Membolehkan saya untuk melihat masalah dari pelbagai sudut yang berbeza	
PL16	Mencadangkan kaedah baru untuk mengkaji dengan lebih teliti cara menyempurnakan tugas	
PL17	Meluangkan masa untuk mengajar dan membimbing	

---

(Sambungan)

- |      |   |
|------|---|
| PL18 | Menganggap saya sebagai seorang individu, bukan sekadar ahli kumpulan                     |
| PL19 | Menganggap saya mempunyai keperluan, kebolehan dan cita-cita yang berbeza dari orang lain |
| PL20 | Membantu meningkatkan kekuatan saya   |
- 

#### 4. Tanggapan Gaya Kepimpinan Transaksional

TGK transaksional merupakan pemimpin yang bergantung kepada ganjaran di luar jangkaan untuk memberi motivasi kepada orang bawahan mereka dalam mencapai matlamat yang sama. Walau bagaimanapun, jika orang bawahan mereka menimbulkan apa-apa masalah atau membuat kesilapan atau menyimpang dari standard yang telah ditetapkan, pemimpin tersebut sama ada akan menunggu masalah berlaku atau sebelum masalah itu berlaku, mengambil tindakan pembetulan. Dari segi memberi ganjaran kepada orang bawahan mereka, mereka banyak bergantung kepada sistem pemantauan prestasi (diadaptasi daripada Bass, 1990; Antonakis et al, 2003; Kirkbride, 2006). Instrumen yang digunakan diadaptasi dari Bass dan Avolia (2004) dan Bass (1995) iaitu Borang Soal Selidik Pelbagai Faktor Kepimpinan (*Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ*). Jabnoun dan Rasasi (2005) telah menguji skala terlibat dan telah melaporkan bahawa pekali alpha ialah pada 0.7 iaitu pada tahap yang boleh diterima (Sekaran, 2005; Nunally, 1978).

Jadual 3.8 di bawah menunjukkan item yang digunakan untuk mengukur tanggapan TGK transaksional di agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang dan juga sumber-sumber dari mana ianya diadaptasi.

### Jadual 3.8

#### *Item-item Bagi Pembolehkan Bebas TGK Transaksional*

Kod	Item	Sumber
PL21	Memberikan bantuan dalam apa-apa perubahan untuk usaha saya	Bass dan Avolia
PL22	Berbincang dalam menentukan tanggungjawab untuk mencapai sasaran prestasi	(2004); Bass (1995)
PL23	Menjelaskan jangkaan saya apabila memenuhi matlamat prestasi	
PL24	Menyatakan kepuasan apabila memenuhi jangkaan	
PL25	Memberi tumpuan perhatian kepada penyelewengan / kesilapan / penyimpangan daripada standard	
PL26	Memberi perhatian penuh dalam menangani kesilapan / aduan / kegagalan	
PL27	Mengesan semua kesilapan yang berlaku	
PL28	Mengarahkan perhatian saya terhadap kegagalan untuk memenuhi standard	
PL29	Gagal untuk campur tangan sehingga masalah menjadi serius	
PL30	Menunggu perkara yang tidak betul berlaku sebelum mengambil tindakan	
PL31	Percaya untuk tidak membuat apa-apa perubahan melainkan jika perlu	
PL32	Mengambil tindakan hanya apabila masalah menjadi bertambah kronik	

### 3.5.2 Soal Selidik Pelbagai Faktor Kepimpinan

Instrumen yang mengukur skala teori kepimpinan transformasi dan transaksi yang dimasukkan ke dalam operasi dikenali sebagai Borang Soal Selidik Pelbagai Faktor Kepimpinan (*Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ*). Ia telah diperhalusi lagi dan menjalani beberapa semakan. Pada mulanya, ia hanya mengandungi komponen kepimpinan berkarisma dan keduniaan (Tejeda, Scandura & Pillai, 2001). Bass (1985)

kemudiannya menyaring teori-teori untuk memasukkan tiga perintah domain iaitu; transformasi, transaksi dan bebas. MLQ yang dibangunkan oleh Bernard Bass dan Bruce Avolio adalah untuk menentukan sejauh mana pemimpin mempamerkan kepimpinan transformasional dan transaksional dan sejauh mana mereka berpuas hati dengan kepimpinan dan keberkesanan pemimpin mereka. Pengukuran MLQ dalam pelbagai jenis kepimpinan, pemimpin dari pasif kepada pemimpin yang memberi ganjaran luar jangka kepada pengikut yang mana kemudiannya memupuk semangat kepimpinan di kalangan mereka.

Soal selidik MLQ terdiri daripada diri dan '*multi-rater*' yang boleh disediakan dalam talian dan mempunyai empat puluh lima elemen. MLQ telah digunakan secara meluas sejak 20 tahun yang lalu dan masih relevan dan boleh dipercayai dalam semua jenis budaya organisasi (Yulk, 1999). Pelbagai kajian telah menunjukkan bahawa MLQ berkesan dalam pelbagai persekitaran seperti institusi kewangan, agensi tindakan masyarakat, platform minyak luar pesisir, Tentera Darat Amerika Syarikat, industri negeri yang dikendalikan oleh Negara China, dan infantri Israel Pertahanan Tentera. Walaupun MLQ telah menerima sokongan yang meluas pada masa lalu, ia diterima bukan tanpa kritikan (Yulk, 1999). Yulk (1999) mempersoalkan bahawa skala MLQ mempunyai masalah untuk membina kesahihan kerana terdapat beberapa item yang bertindih dalam kandungannya. Yulk (2006) kemudiannya mendapati bahawa tiada konsistensi untuk menyokong MLQ dan menggesa lebih banyak penyelidikan dibuat untuk menyokong kesahihannya. Dalam perkembangan yang sama, Takeda et al (2001) mendapati beberapa percanggahan dijumpai dalam MLQ dan memutuskan bahawa

hanya 27 item dari seluruh item di dalam MLQ mempunyai konsistensi secara dalaman. Faktor *laissez-faire* yang mempunyai pekali yang lebih rendah didapati tidak signifikan dan dianggap tidak penting.

Yu dan Jantzi (2002) cuba untuk menyesuaikan dan mengubahsuai pengukuran kepimpinan transformasional di sekolah-sekolah di Hong Kong, berdasarkan kajian terdahulu yang dilakukan oleh Leithwood dan Jantzi (1999). Model ini menggambarkan tiga kelompok amalan kepimpinan. Mereka membahagikan kluster tersebut kepada lapan dimensi utama berdasarkan skala 42 item daripada enam mata skala Likert (*six-point Likert scales*). Kelompok ini telah menetapkan tunjuk arah (perkongsian visi; sepakat mengenai matlamat dan keutamaan dan mewujudkan jangkaan prestasi tinggi), pembangunan individu (memberikan sokongan secara individu; rangsangan intelektual dan pemodelan nilai-nilai dan amalan) dan mereka bentuk semula organisasi (budaya kolaboratif; perkongsian dalam membuat keputusan struktur dan proses bagi membina jaringan dengan ibu bapa dan masyarakat).

Analisis faktor utama menggunakan pengestrakan komponen dengan putaran varimax digunakan untuk menganalisis item individu dalam skala. Hasil analisis ini menunjukkan bahawa kebanyakan item menunjukkan kekuatan sederhana antara 0.68-0.89 (Yu & Jantzi, 2002). Kajian ini juga mencadangkan bahawa kesemua lapan dimensi di dalam kepimpinan transformasional adalah berkait rapat. Walaupun ujian kesahihan dan kebolehpercayaan menunjukkan kekuatan yang positif, skala itu belum diuji secara empirikal dalam suasana atau perspektif yang berbeza (Yu & Jantzi, 2002).



Kemudiannya, satu kajian oleh Antonakis et al (2003) menyokong penuh versi kontemporari MLQ 5X yang diwakili dalam sembilan faktor. Mereka mendapati bahawa cara itu bukan sahaja sah, tetapi juga boleh dipercayai. Mereka berhujah bahawa penyelidik lain mendapati percanggahan dalam kesahihan instrumen. Ini adalah disebabkan oleh kehomogenan sampel dan tetapan penyelidikan. Mereka mencadangkan bahawa kajian masa depan harus menggabungkan sampel lebih homogen untuk memperolehi hasil yang ketara (Antonakis et al, 2003).

Walaupun banyak pandangan dari pengkaji-pengkaji yang lepas berkaitan MLQ ini, ianya masih digunakan sehingga kini dalam kajian-kajian yang melibatkan TGK di negara-negara lain seperti kajian-kajian oleh Hetland, Bakker, Demerouti, Andreassen, dan Stale Pallesen, (2015); Chaimongkonrojna dan Steane, (2015); Ghazali, Ahmad dan Zakaria, (2015); Mehrabani dan Mohamad, (2015); dan Taylor, Psootka dan Legree, (2015). Antara kajian-kajian yang masih menggunakan MLQ sehingga kini diringkaskan seperti di jadual 3.9 di bawah.

Jadual 3.9:

*Ringkasan Penggunaan Soal Selidik Pelbagai Faktor Kepimpinan (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ oleh pengkaji-pengkaji terkini (2015)*

Kajian	Sumber Data	Pengukuran Kepimpinan	Penemuan
<p>Hetland et al, (2015): <i>Psychological need fulfillment as a mediator of the relationship between transformational leadership and positive job attitudes</i></p>	<p>Soal selidik berasaskan Internet telah diberikan kepada 1,300 Norwegian meliputi pelbagai jenis pekerjaan. Sampel akhir termasuk 661 pekerja (kadar respons sebanyak 51%)</p>	<p>Soal Selidik pelbagai faktor Kepimpinan (MLQ- bentuk 5X) yang terdiri daripada 5 sub skala: pengaruh terunggul (disebabkan), pengaruh terunggul (tingkah laku), inspirasi motivasi, rangsangan intelek, dan pertimbangan individu.</p>	<p>Keputusan menyokong kewujudan hubungan yang positif antara kepimpinan transformasi dan sikap kerja yang positif</p>
<p>Chaimongkonrojna dan Steane, (2015): <i>Effectiveness of full range leadership development among middle managers</i></p>	<p>Kaedah campuran pengumpulan data (<i>mixed method</i>) melibatkan 284 sampel di Thailand. Sebanyak 20 daripada 31 peserta yang menamatkan program selama enam bulan telah ditemuramah secara separa berstruktur untuk meneroka pengalaman peserta dalam fenomena pembangunan kepimpinan</p>	<p>Soal Selidik pelbagai faktor Kepimpinan (MLQ- 5X; Bass and Avolia, 2004) telah digunakan untuk menilai kepimpinan transformasi, kepimpinan transaksi, dan tingkah laku bukan kepimpinan kepada pengurus pertengahan di syarikat swasta di Thailand</p>	<p>Memberi kesan positif terhadap keberkesanan program pembangunan kepimpinan. Ia menunjukkan bahawa peserta yang menghadiri program pembangunan tersebut mendapati bahawa ianya berkesan dalam menyediakan mereka untuk mempamerkan tingkah laku kepimpinan yang berkesan</p>

(Sambungan)

<p>Ghazali et al, (2015): <i>The mediating role of knowledge integration in effect of leadership styles on enterprise systems success</i></p>	<p>Data yang sah dikumpulkan dari 263 responden kaji selidik dalam syarikat di Malaysia. Menggunakan 'structural equation modelling (SEM)'</p>	<p>Mengadaptasikan MLQ (Avolio dan Bass, 2004), model IS-pengukuran kesan (Gable et al., 2008) dan pengukuran mekanisme KI (<i>knowledge integration</i>) berdasarkan Haddad (2008) untuk memastikan kesahihan konstruk</p>	<p>Keputusan menunjukkan bukti empirikal mengenai hubungan antara pembolehubah dan peranan mekanisme KI sebagai pengantara antara GK dan kejayaan ES, terutama dalam ES fasa selepas pelaksanaan</p>
<p>Mehrabani and Mohamad, (2015): <i>New approach to leadership skills development (developing a model and measure)</i></p>	<p>250 soal selidik telah diedarkan kepada pengurus daripada enam syarikat minyak terpilih di Iran, dan sebanyak 185 soal selidik telah dianggap mencukupi untuk analisis data dalam kajian ini</p>	<p>Pembangunan kemahiran kepimpinan diukur menggunakan Soal Selidik pelbagai faktor Kepimpinan (MLQ) (Avolio dan Bass, 2004), amalan kepimpinan inventori (Kouzes dan Posner, 2002), soal selidik kepimpinan hamba (Page dan Wong, 2000), penilaian kepimpinan (Coyle, 1997) dan beberapa pendapat dari penyelidik sebelum ini.</p>	<p>Kajian ini menunjukkan kepentingan kemahiran kepimpinan transformasi, transaksi dan kepimpinan hamba yang perlu berkembang di dalam pembangunan kepimpinan untuk meningkatkan keberkesanan pemimpin dan kepuasan serta prestasi pengikut</p>
<p>Taylor et al, (2015): <i>Relationships among applications of tacit knowledge and transformational/ transactional leader styles: An exploratory comparison of the MLQ and TKML</i></p>	<p>125 pegawai Tentera Darat Amerika Syarikat yang aktif</p>	<p>Soal Selidik pelbagai faktor Kepimpinan (MLQ- 5X; Bass and Avolia, 2004). Mengandungi 45 item yang digabungkan, untuk memberi maklum balas terhadap transformasi, transaksi, laissez-faire, usaha tambahan, dan kepuasan</p>	<p>Corak korelasi yang mempamerkan evolusi kontur kemahiran seseorang pemimpin (dari ketua platoon baru kepada pemimpin pakar batalion), dengan hubungan yang kuat di peringkat pemimpin yang lebih tinggi.</p>

Berikut adalah ringkasan definisi operasi terhadap pembolehubah-pembolehubah dalam kajian ini dan juga sumber-sumber literature dan sumber instrumen-instrumen yang telah diadaptasi sepertimana yang telah dibincangkan di atas.

Jadual 3.10:

*Ringkasan Definisi Operasi Pembolehubah-pembolehubah*

Pembolehubah	Definisi	Literatur	Sumber
Pembolehubah Bersandar:  Pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)	Pelaksanaan TQM merujuk kepada cara hidup sebuah organisasi yang mengutamakan kepuasan pelanggan melalui penambahbaikan yang berterusan.	Hansson & Klefsjo, (2003), Hansson, (2003)	Zeitz et al (1997)
Pembolehubah Pengantara:  Budaya organisasi	Sistem nilai bersama yang dipegang oleh ahli-ahli, yang membezakan organisasi mereka dengan organisasi yang lain. model prinsip perkongsian dan idea-idea yang dapat membantu individu menyedari kepentingan aktiviti organisasi dan menggabungkannya dengan norma organisasi.	Martins dan Von Der Ohe, (2003), Cuong (2008)	Zeitz et al (1997)
Pembolehubah Bebas:  TGK Transformasional	GK berkarisma dan berwawasan. Pemimpin yang mengarahkan orang bawahan untuk melaksanakan lebih dari apa yang dijangkakan oleh mereka.	Northouse (2007), Burns (1978); Yukl (2006); Hashim Ahmad dan Leng (2007)	Bass dan Avolia (2004); Bass (1995)
Pembolehubah Bebas:  TGK Transaksional	Pemimpin yang bergantung kepada ganjaran di luar jangkaan untuk memberi motivasi kepada orang bawahan mereka dalam mencapai matlamat yang sama. Banyak bergantung kepada sistem pemantauan prestasi	diadaptasi daripada Bass (1990); Antonakis et al (2003); Kirkbride (2006)	Bass dan Avolia (2004); Bass (1995)

### 3.5.3 Skala Pengukuran

Secara khususnya, untuk mencapai objektif kajian ini, skala Likert lima mata (*five-point Likert scale*) yang terdiri daripada "1" (sangat tidak setuju) hingga "5" (Sangat Setuju) untuk amalan TQM, budaya organisasi dan TGK. Pengukuran skala Likert telah menjadi salah satu skala yang kebanyakannya digunakan untuk mengkaji kesan pelaksanaan TQM, budaya organisasi dan TGK (Al-Marri, Ahmed & Zairi, 2007). Oleh itu, penggunaan skala Likert dianggap sesuai untuk mengukur pembolehubah-pembolehubah dalam kajian ini (Al-Marri et al., 2007). Penggunaan skala Likert ini turut digunakan dalam kajian-kajian lepas yang berkaitan dengan amalan TQM, budaya organisasi dan TGK. Selain itu, skala Likert adalah mudah bagi responden untuk bertindak balas dan melaporkan persepsi mereka mengenai sikap, tingkah laku dan penilaian (Al-Marri et al, 2007).

### 3.5.4 Pentadbiran Soalan Kaji Selidik

Semasa proses penyeliaan atau pentadbiran soalan kaji selidik ini, beberapa prosedur telah diambil untuk memastikan bahawa instrumen adalah rapi, tepat, dan memaparkan pandangan profesional. Objektif dan faktor-faktor yang mewujudkan minat terhadap pengguna akhir diberi penekanan yang tinggi supaya objektif kajian tercapai. Sebelum menjalankan penyelidikan, penyelidik mempunyai kelulusan daripada Universiti. Kebenaran diberikan pada hari yang sama selepas mempertahankan cadangan (*Proposal Defence*).

Beberapa langkah lain juga diambil bagi mendapatkan minat di kalangan responden. Pertama, soalan kaji selidik telah menjadi menarik, ringkas dan profesional untuk membuat responden berminat untuk bertindak balas. Soal selidik ini dibangunkan dengan mengambil kira objektif kajian dan unsur-unsur yang boleh menarik minat responden untuk bertindak balas. Soal selidik yang dicetak dalam warna hitam dan putih dengan saiz font 12 untuk lebih mudah dibaca oleh responden. Kemudian, soal selidik diedarkan ke agensi-agensi kerajaan negeri Pahang untuk dijawab oleh responden. Panggilan telefon juga dibuat kepada agensi-agensi kerajaan berkaitan untuk memastikan bahawa mereka telah menerima soalan kaji selidik yang telah dihantar kepada mereka.

### **3.6 Kutipan Data**

Kajian ini menggunakan kaji selidik sebagai kaedah utama untuk mengumpul data kerana ia menyediakan kebolehpercayaan yang tinggi (Babbie, 1990). Dalam pengumpulan data, data utama seperti soal selidik dan data sekunder seperti buku-buku rujukan, tesis dan artikel jurnal digunakan untuk merujuk dan mempertahankan pendapat yang diberikan oleh pengkaji-pengkaji. Dalam kajian ini, soalan kaji selidik untuk kajian data primer adalah dianggap sesuai kerana ia boleh meliputi kawasan geografi yang luas, dengan kos yang rendah, mudah dan memberi jaminan kerahsiaan identiti responden. Instrumen pengukur telah diseragamkan sepanjang kajian (Zikmund, 1994). Kaji selidik mel adalah salah satu kaedah yang paling kerap digunakan bagi pengumpulan data, walaupun mereka secara amnya dianggap sebagai hanya separuh

berkesan sebagai kaji selidik telefon atau temu bual peribadi dalam menjana jawapan (Roderick, 1989).

Pengumpulan data adalah satu bahagian penting dalam reka bentuk penyelidikan, dan ia mengambil masa sekitar 2-3 bulan untuk disiapkan, termasuk data yang diperoleh daripada ujian rintis. Secara keseluruhan, terdapat enam peringkat prosedur mengumpul data daripada responden yang dikenal pasti. Peringkat pertama adalah untuk membangunkan soalan kaji selidik daripada empat instrumen, iaitu dalam campuran TGK transformasional, TGK transaksional, budaya organisasi dan pelaksanaan TQM. Soalan kaji selidik ini diterjemahkan kepada Bahasa Melayu daripada Bahasa Inggeris. Tahap kedua pula adalah proses menjalankan ujian rintis. Peringkat ketiga melibatkan pengumpulan data daripada kajian rintis dan menjalankan analisis. Peringkat keempat melibatkan penghantaran soalan kaji selidik kepada responden di agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang. Peringkat Kelima pula membuat susulan dan panggilan telefon untuk mengenal pasti responden untuk meningkatkan kadar tindak balas dan akhir sekali, melibatkan penyusunan dan menganalisis ketepatan pengumpulan data yang diterima.

### **3.7 Pra Ujian dan Kajian Rintis**

#### **3.7.1 Pra-ujian**

Instrumen yang disesuaikan untuk mengukur TGK, budaya organisasi dan pelaksanaan TQM sebelum ini telah melalui proses kesahihan. Walau bagaimanapun, adalah perlu bahawa kandungannya disahkan semula (Sekaran, 2005) terutamanya jika instrumen tersebut telah digunakan dalam persekitaran yang berbeza, konteks yang berbeza, kumpulan responden yang berbeza dan ciri-ciri kajian asal yang telah dijalankan sebelum ini (Hair et al., 2007).

Seterusnya, bagi mewujudkan kesahihan dan kebolehpercayaan penggunaan dan rekabentuk soalan kaji selidik (Zikmund, 2003) pra-ujian dijalankan di mana soalan kaji selidik diedarkan dalam dua peringkat kepada responden. Dalam peringkat pertama, untuk memperbaiki kandungan dan mendapatkan kesahihan soalan kaji selidik, pendapat dari dua profesor pakar dari Universiti Utara Malaysia yang merupakan pakar penyelidikan dalam kaedah kuantitatif, gelagat organisasi dan disiplin TQM diperolehi. Satu set soalan kaji selidik diedarkan kepada mereka untuk mendapatkan maklum balas dan penilaian terhadap reka bentuk soalan kaji selidik, tatabahasa, penyusunan ayat dan kefahaman. Selepas menerima maklum balas dari mereka, soalan kaji selidik ini dipinda dengan sewajarnya.



### 3.7.2 Kajian Rintis

Selepas pra-ujian, kajian rintis dijalankan untuk menguji semula instrumen dalam kajian ini. Kajian rintis amat disyorkan sebelum kajian penuh dijalankan ke atas sampel (Bryman & Bell, 2003). Untuk mengesan kelemahan dalam reka bentuk, instrumen dan penyediaan data proksi untuk kebarangkalian pemilihan sampel, kajian rintis telah dijalankan sebelum skala besar atau proses penyelidikan dilakukan. Ujian rintis ini dijangka dapat menunjukkan kesilapan dalam reka bentuk dan kawalan yang tidak betul terhadap keadaan luaran atau persekitaran dan membolehkan pembetulan dibuat sebelum ujian akhir.

Objektif awal kajian rintis adalah untuk memastikan bahawa semua item soal selidik kajian ini menunjukkan tahap kebolehpercayaan yang tinggi. Ujian rintis juga membolehkan penyelidik untuk membuat penilaian ke atas kadar tindak balas yang sebenar. Selain itu, kajian rintis menonjolkan kesukaran yang bakal dihadapi oleh responden apabila melengkapkan soalan kaji selidik ini atau arahan mungkin tidak mencukupi untuk membantu responden dalam melengkapkan soalan kaji selidik (Moore & Benbasat, 1991).

Kajian rintis adalah versi kecil dari kajian yang lebih besar, dan ianya berkaitan terutamanya kepada soalan kaji selidik kajian tetapi boleh dikaitkan dengan mana-mana jenis prosedur penyelidikan. Ticehurst dan Veal (2000) mencadangkan tujuan kajian rintis adalah seperti berikut:

- a. Ujian soalan kaji selidik kata-kata
- b. Ujian soalan berturutan/penjajukan
- c. Ujian susun atur soalan kaji selidik
- d. Mendapat kebiasaan (*similarity*) dengan responden
- e. Menganggarkan kadar respon
- f. Menganggarkan masa siap soalan kaji selidik
- g. Prosedur ujian analisis

Sebelum menerima pakai soalan kaji selidik bagi kajian sebenar, sebanyak 40 soalan kaji selidik diedarkan kepada kumpulan eksekutif dan kakitangan sokongan Yayasan Pahang. Komen-komen dikaji dan disemak semula di mana pembetulan yang sewajarnya seperti penyusunan semula perkataan bagi beberapa item dilakukan. Selepas keputusan dari ujian rintis, versi soalan kaji selidik yang telah disemak semula dibentuk sebagai asas untuk soalan kaji selidik muktamad. Tujuan kajian rintis adalah untuk menguji kesahihan dan kebolehpercayaan soalan kaji selidik. Ujian kebolehpercayaan yang dijalankan, menggunakan pekali *Cronbach Alpha* melebihi 0.7. Biasanya, nilai pekali alfa 0.8 dan ke atas dikira bagus dan nilai sekurang-kurangnya 0.7 boleh diterima sebagai penunjuk kepada kebolehpercayaan terhadap semua komponen seperti yang dicadangkan oleh Nunnally and Berstein (1994) and Nunnally (1978).

Untuk kajian rintis ini, sebanyak 83 items (termasuk 7 item bagi demografi) yang terdiri dari pelaksanaan TQM dan budaya organisasi yang diukur dengan menggunakan skala likert 5 mata yang dibangunkan oleh Zeitz et al. (1997), terdiri dari 28 item dan 16 item

setiap satu. Manakala TGK diadaptasi dari versi terbaru instrumen MLQ dikenali sebagai MLQ 5x bentuk-pendek (*MLQ 5x-short-forms*) yang merangkumi semua komponen, yang paling tepat menggambarkan ciri-ciri TGK transformasional dan transaksional. Soalan-soalan asal terdiri daripada 45 item, tetapi hanya 32 item sahaja yang digunakan yang terdiri dari 20 item untuk TGK transformasional dan 12 item untuk TGK transaksional. Data yang diperolehi daripada kajian rintis ini dianalisis kandungannya dan membina kesahihan dan kebolehpercayaan terhadap instrumen. Terdapat 4 soalan yang negatif iaitu PL29-PL32 telah dikodkan dengan menterbalikkan lima item-skor bagi item skor negative (RPL29 – RPL32). Sebanyak 33 soalan kajian selidik telah dikembalikan kepada penyelidik selepas tempoh 5 hari diberikan iaitu bermula 2 – 7 Ogos 2015. Ujian kebolehpercayaan juga dijalankan untuk mengkaji ketekalan dalaman instrumen yang dikaji dalam kajian ini. Ujian ini membantu untuk mengesan konsistensi responden dalam menjawab semua soalan, tahap kebebasan dan kaitan konsep yang sama dengan satu sama lain (Sekaran, 2005).

### Jadual 3.11

#### *Nilai Cronbach's alpha dari Kajian Rintis*

Pembolehubah	Seksyen	Jumlah Item	Pekali Alpha
TGK Transformasional	B	20	0.940
TGK Transaksional	C	12	0.840
Budaya organisasi	D	16	0.896
Pelaksanaan TQM	E	28	0.954

Kebolehpercayaan yang terhasil daripada ujian rintis mengesahkan pengukuran ketekalan dalaman. Nilai *Cronbach Alpha* untuk ujian rintis adalah 0.954 untuk pelaksanaan TQM, 0.940 untuk TGK transformasional, 0.840 untuk TGK transaksional dan 0.896 untuk budaya organisasi. Secara keseluruhannya, nilai *cronbach alpha* yang diperolehi dari ujian rintis ini adalah lebih daripada 0.80. Seperti yang dicadangkan dalam kajian sebelum ini, *Cronbach Alpha* mestilah lebih daripada 0.60 untuk kajian penerokaan dan 0.70 untuk kajian pengesahan (Straub et al, 2004;. Sekaran, 2005). Ini menunjukkan bahawa nilai *Cronbach Alpha* yang diperolehi dalam kajian ini boleh diterima. Ini seterusnya mengesahkan bahawa alat pengukur adalah konsisten secara dalaman dan mempunyai tahap kebolehpercayaan yang boleh diterima. Jadual 3.11 di atas menunjukkan nilai *cronbach alpha* yang diperolehi dari kajian rintis. Dari hasil kajian rintis ini, tiada perubahan yang dibuat kepada alat pengukur untuk meningkatkan kebolehpercayaan. Pegawai dan kakitangan Yayasan Pahang yang telah mengambil bahagian dalam ujian rintis, tidak lagi mengambil bahagian dalam kajian akhir. Maklum balas ujian rintis tidak boleh menjadi analisis faktor kerana bilangan responden adalah kurang dari 50 responden (Hair et al., 2007).

### **3.8 Kesahan dan Kebolehpercayaan**

#### **3.8.1 Analisis Kebolehpercayaan**

Ujian konsisten dalaman telah dijalankan untuk mengukur ketekalan atau konsistensi item pengukuran untuk semua pembolehubah. Untuk kajian ini, penyelidik telah menggunakan analisis pekali *Cronbach Alpha* untuk menguji kebolehpercayaan

instrumen tersebut. Untuk penyelidikan awal, seperti yang dicadangkan oleh Sekaran (2005), pekali *Cronbach Alpha* antara 0.6 hingga 0.7 (tahap minimum kebolehpercayaan yang boleh diterima) digunakan. Seperti yang dicadangkan oleh Nunnally dan Bernstein (1994) dan Nunnally (1978), pekali *Cronbach Alpha* melebihi 0.7 digunakan sebagai *cut-off* kebolehpercayaan bagi kajian ini.

Semua skala yang digunakan dalam kajian ini telah disahkan sebelum ini dan menunjukkan ketekalan/konsisten dalaman yang tinggi. Dalam satu kajian yang dijalankan oleh Bass dan Avolio (1995) ke atas TGK transformasional dan TGK transaksional, sampel yang melebihi daripada N+1,490 dan pencapaian konsisten dalaman yang tinggi direkodkan (Antonakis et al., 2003). Penyelidikan oleh Den Hartog, Van Muijen dan Koopman (1997) dalam persekitaran kesihatan mendapati bacaan *Cronbach Alpha* yang tinggi iaitu 0.95 untuk kepimpinan transformasional dan 0.75 untuk kepimpinan transaksional. Dalam persekitaran yang sama, Jabnoun dan Rasasi (2005) telah menguji skala terlibat dan telah melaporkan bahawa pekali alpha ialah pada 0.7 iaitu pada tahap yang boleh diterima (Sekaran, 2005; Nunally, 1978).

Nilai '*cronbach alpha*' bagi instrumen budaya organisasi dan pelaksanaan TQM yang diadaptasi dari Zeitz et al (1997) dalam kajian ini adalah dari kajian yang telah dijalankan oleh Teddy dan Rainey (2003) yang mana nilai *cronbach alpha* bagi budaya organisasi adalah di antara 0.83 hingga 0.84 manakala nilai *cronbach alpha* bagi pelaksanaan TQM adalah di antara 0.82 hingga 0.90. Nilai '*cronbach alpha*' 0.82 daripada rekod-rekod keputusan ujian adalah jauh dari garis *cut off* kebolehpercayaan

seperti yang disyorkan oleh Nunnally dan Bernstein (1994) dan Nunnally (1978). Oleh itu, semua skala pengukuran dalam kajian ini telah mempunyai bukti-bukti empirikal dalaman yang konsisten yang jauh melebihi tahap yang boleh diterima.

### **3.8.2 Analisis Kesahan**

Kesahan ialah keberkesanan sesuatu instrumen dalam mengukur konstruk yang dibentuk untuk pengukuran (Borg & Gall, 1989; Kubiszyn & Borich, 1987). Beberapa ujian kesahan dijalankan untuk memastikan ukuran skala mengukur apa yang perlu diukur (Davis & Consenza, 1988; Hair et al., 2007). Ujian Kesahan boleh berada dalam bentuk luaran atau dalaman. Kesahan luaran merujuk kepada data yang mempunyai keupayaan untuk kesamarataan kepada orang, masa dan keadaan. Kesahan dalaman pula menekankan satu jenis variasi ralat yang boleh menghalang instrumen kajian untuk mengukur apa yang sepatutnya (Blumberg, Cooper & Schindler, 2005). Dua ujian kesahan utama yang diterima secara meluas dalam penyelidikan perniagaan adalah kandungan dan konstruk. Kesahan kandungan adalah berkaitan dengan tahap di mana skala item berada dan ruang idea dalam ruang lingkup kajian tersebut (Davis & Consenza, 1988). Penilaian subjektif dan sistematik akan terlibat (Hair et al., 2007). Kesahan kandungan yang digunakan untuk mengira alat ukuran dibuat di peringkat pra-ujian dengan meminta pendapat dua orang pensyarah universiti yang pakar dalam kaedah penyelidikan kuantitatif, gelagat organisasi dan disiplin pengurusan perkhidmatan. Pra-ujian dijalankan untuk mendapatkan maklum balas sekiranya terdapat apa-apa semakan atau pengubahsuaian kepada skala. Skala juga telah melalui

pra-uji dengan satu set 33 responden yang sama dengan populasi seperti yang dicadangkan oleh Davis dan Consenza (1988). Responden terdiri daripada kakitangan yang mengesyorkan sebarang cadangan dan mengkritik kandungan dan susunan skala. Masa yang dianggarkan untuk menyelesaikan soalan-soalan akan diambil kira bagi menjawab soalan-soalan.

Walaupun prosedur di atas dilakukan, ia tidak akan menjamin kesahan kandungan skala, tetapi ia akan memberikan penyelidik sedikit keyakinan (Davis & Consenza, 1988). Oleh itu, skala yang mengukur apa yang sepatutnya diukur, dicadangkan oleh kebanyakan penyelidik untuk menjalani ujian kesahan di tempat lain. Ini merupakan kesahan konstruk yang terdiri dari dua aspek penilaian: teoritikal dan statistikal. Aspek teori melibatkan aspek sifat yang memerlukan justifikasi konsep. Bukti penemuan pembolehubah konstruk adalah daripada literatur yang lalu dan semasa (Davis & Consenza, 1988). Pembolehubah dalam kajian ini yang berkaitan dengan literatur dari TGK, budaya organisasi dan pelaksanaan TQM yang seterusnya diperolehi daripada literatur tingkah laku dan pengurusan perkhidmatan organisasi. Aspek statistik kesahan konstruk boleh dinilai melalui kesahan tumpu. Pemeriksaan ke atas kesahan tumpu adalah untuk memastikan sejauh mana tahap penyatuan antara dua ukuran maksimum yang berbeza yang bertujuan untuk mengukur (Davis & Consenza, 1988) konstruk yang sama (Hair et al., 2007). Dalam erti kata lain kesahan tumpu dapat ditentukan dengan menghubungkan satu instrumen dengan instrumen lain yang direka untuk mengukur.

Dalam memastikan semua ukuran dalam kajian ini menunjukkan beberapa tahap kesahan konstruk, semua konstruk yang dikaji melalui analisis faktor (FA). Semua konstruk pembolehubah yang terlibat dalam kajian ini merupakan satu dimensi dan oleh itu, tujuannya adalah untuk menilai pembolehubah-pembolehubah dan bukan sahaja untuk mengesahkan skala, tetapi hanya maklumat yang paling penting sahaja yang akan diperolehi dalam hubungan pembolehubah yang dihasilkan semula (Davis & Consenza, 1988). Pengekstrakan faktor dilakukan dan mana-mana nilai eigen yang lebih besar daripada satu (1) diguna pakai seperti yang dicadangkan. Bagi memudahkan penafsiran dan untuk mendapatkan struktur yang mudah, teknik ortogon dan putaran varimax dijalankan. Kelebihan teknik ini adalah kerana ianya mempunyai kecenderungan untuk membahagi semula ketidak-konsisten antara faktor supaya ianya mempunyai kepentingan yang agak sama (Tabachnick & Fidell, 2001).

Selepas putaran ortogon dilaksanakan ke atas semua pembolehubah TGK, budaya organisasi dan pelaksanaan TQM, pembolehubah-pembolehubah ini melalui faktor analisis untuk penentuan bebanan faktor. Sebagai peraturan am, pembolehubah dengan bebanan faktor 0.32 dan ke atas dipertimbangkan (Tabachnick & Fidell, 2001). Walau bagaimanapun, Comrey dan Lee (1992) menafsirkan bebanan yang melebihi 0.71 sebagai "cemerlang", 0.63 sebagai "sangat baik", 0.55 sebagai "baik", 0.45 sebagai "adil" dan 0.32 ke bawah sebagai "lemah/rendah" (dipetik oleh Tabachnick & Fidell, 2001). Walau bagaimanapun, seperti yang dicadangkan oleh Tabachnick & Fidell, (2001) nilai maksimum untuk saiz beban bergantung kepada kehendak dan keperluan penyelidik. Untuk kajian ini, atas dasar bahawa saiz bebanan akan dipengaruhi oleh kehomoganan



skor dalam sampel, tafsiran beban yang mendapat skor 0.3 dianggap memenuhi tahap minimum atau mencukupi.

### **3.9 Ujian Perlanggaran Andaian Regresi**

#### **3.9.1 Penyediaan Dan Pemeriksaan Data**

Selepas mengumpul semua soalan kaji selidik yang lengkap daripada responden dan dimasukkan ke dalam fail data, ketepatan data adalah untuk mengelakkan kesan negatif semasa analisis (Tabachnick & Fidell, 2001). Seksyen ini menggariskan prosedur yang digunakan dalam penyediaan data dan pemeriksaan sebelum analisis data. Pada dasarnya analisis data dilakukan untuk mencapai tiga objektif: mendapatkan rasa (*feel for the data*) untuk data, ujian kebaikan (*goodness*) data, dan menguji hipotesis yang dibangunkan untuk kajian ini (Sekaran, 2005). Data yang dikumpul telah dikodkan dengan menterbalikkan lima item-skor bagi item skor negatif dan seterusnya akan dikodkan sebelum analisis deskriptif awal dijalankan untuk mengenal pasti data yang hilang dari 325 kes yang diterima. Analisis deskriptif menunjukkan tiada kes nilai-nilai yang hilang. Oleh itu 325 respon boleh digunakan untuk penilaian data terpencil.

#### **3.9.2 Pemeriksaan Data**

Tujuan utama pemeriksaan data adalah untuk mengenal pasti *miscoded*, hilang atau data yang tidak kemas sebelum menjalankan analisis statistik bagi meningkatkan prestasi analisis statistik (Odom & Henson, 2002). Data yang dikumpul akan dimasukkan ke

dalam *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) Software Versi 20. Kes-kes data yang hilang lebih daripada 50 peratus dikecualikan atau dipadamkan (*delete*) daripada analisis selanjutnya (Hair et al, 2007). Hujah ini disokong oleh Tabachnick dan Fidell (2007) yang mengatakan bahawa prosedur dalam mengendalikan data yang hilang adalah dengan hanya memadam kes itu.

### **3.9.3 Data yang Hilang**

Data yang hilang adalah suatu gangguan dan merupakan masalah yang biasa dalam analisis data dan boleh menyebabkan kesan yang mendalam kepada keputusan analisis data (Tabachnick & Fidell, 2001). Untuk memastikan bahawa data benar-benar bersih, taburan kekerapan (*frequency*) dan analisis nilai data hilang (*missing value analysis*) bagi setiap pembolehubah dalam kajian ini dijalankan. Setelah selesai menerima soalan kaji selidik, semua soalan diperiksa untuk melihat sama ada responden telah menjawab soalan-soalan terlibat, tetapi nilai-nilai data yang hilang masih wujud dalam fail data. Menurut Hair et al. (2010) kesan umum data yang hilang (terutamanya dalam penyelidikan survey), analisis (1) data yang hilang akan memberi kesan kepada pengurangan saiz sampel yang ada untuk analisis iaitu dari sampel yang mencukupi untuk sampel yang tidak mencukupi jika remedi bagi data yang hilang tidak diaplikasi, (2) dari perspektif kepentingan, apa-apa keputusan statistik berdasarkan data dengan proses data yang hilang bukan rawak boleh bias jika data yang hilang membawa kepada keputusan yang salah.

Bagi soalan-soalan yang dikesan tidak berjawab, data yang hilang tersebut digugurkan. Hair et al. (2010) mencadangkan bahawa apabila didapati data yang hilang lebih daripada 15 peratus daripada data yang diperlukan maka ia perlu dipadam sekiranya sampel memenuhi kriteria minimum yang diperlukan untuk penyelidikan. Cadangan ini adalah selaras dengan Tabachnick dan Fidell (2007) bahawa kes-kes kehilangan data hendaklah digugurkan.

### 3.9.4 Penilaian Data Terpencil

Data terpencil (*Outliers*) merupakan pemerhatian dengan gabungan unik ciri-ciri yang boleh dikenal pasti sebagai jelas berbeza dari pemerhatian lain dan terdapat empat kelas unsur data terpencil; kesilapan prosedur, keadaan luar biasa, pemerhatian luar biasa dan kombinasi unik pembolehubah (Hair, et al., 2010). Data terpencil tidak boleh tanpa ragu-ragu dikumpulkan sebagai memberi manfaat atau bermasalah sebaliknya ia perlu dikaji dalam konteks kajian ini. Langkah-langkah seterusnya adalah untuk mengesan data terpencil dalam univariat, bivariat atau multivariat dan meletakkan mereka ke dalam kelas masing-masing. Salah satu faktor utama yang boleh menjejaskan *skewness* dan kurtosis ialah kewujudan data terpencil. Data terpencil boleh wujud sama ada *univariat* atau *multivariat*. Walau bagaimanapun, Tabachnick dan Fidell (2001) mencadangkan supaya memeriksa dahulu data terpencil sebagai univariat. Kaedah grafik seperti histogram, *box plot* dan plot kebarangkalian normal dan *Detrended* plot kebarangkalian normal yang digunakan dalam kajian ini dan membenarkan penilaian awal data sebelum melaksanakan *time-consuming*, analisis statistik yang mendalam (*in-*

*depth statistical analysis*) seperti yang disyorkan oleh Field (2009), Tabachnick dan Fidell (2001).

Jarak Mahalanobis dinilai sebagai *Chi-square* dengan darjah kebebasan sama dengan pembolehubah bergantung dengan semua pembolehubah lain sebagai pembolehubah bebas dalam model regresi serentak. Nilai-nilai ekstrim dikenal pasti dengan mengira jarak Mahalanobis bagi prosedur awal regresi. Ini bertujuan untuk menentukan sama ada kes tersebut tidak melebihi kriteria *Chi-square*. Berdasarkan jadual *Chi-square* yang dilampirkan (rujuk Lampiran 3), dengan menggunakan nilai alfa 0.001, berdasarkan darjah kebebasan ( $df$ ) = 76, iaitu jumlah item dalam soalan kaji selidik (tidak termasuk item demografi), nilai kritikal *Chi-square* dalam kajian ini ialah 119.85. Jika nilai jarak Mahalanobis melebihi 119.85, ini bermakna responden yang memiliki nilai yang sama dan lebih perlu digugurkan dan diulang uji sehingga jarak Mahalanobis tidak melebihi atau sama dengan nilai *Chi-square*. Keputusan jarak Mahalanobis bagi kajian ini adalah seperti di para 4.4.2.

Bagi menyokong analisis regresi, empat andaian seperti normaliti, kelinearan, homosidastisiti dan kebebasan sisa telah diperiksa (Tabachnick & Fidell, 2001) melalui histogram, sisa regresi, kebarangkalian normal plot (*PP plot*) daripada sisa regresi (*residual scatterplot*) diseragamkan, gambar rajah berselerak plot (terdiri daripada plot Q-Q dan Detrended Q-Q plot) dan statistik Durbin Watson (Hair et al., 2006). Nilai cerapan statistik Durbin-Watson mestilah antara 1.50 dan 2.50 untuk menunjukkan kebebasan pembakian (Coakes, Steed & Dzidic, 2006).

### 3.9.5 Data Terpencil Multivariate

Hair et al. (2010) mencadangkan bahawa beberapa data terpencil individu boleh menjadi data terpencil multivariat apabila beberapa pembolehubah digabungkan. Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) diambil untuk menilai unsur luaran multivariat dengan mengira nilai jarak Mahalanobis menggunakan Perisian SPSS. Jarak Mahalanobis diambil sebagai prosedur statistik untuk mengesan jarak suatu tindak balas individu tertentu bertolak dari sentroid (pusat min bagi semua lain-lain pembolehubah) dalam ruang pelbagai dimensi (Tabachnick & Fidell, 2007).

Semakan data untuk data terpencil dalam kajian ini juga dijalankan di mana nilai-nilai yang melampau pada item tertentu telah dilihat. Berhubung dengan pengurusan data sebelum analisis, langkah seterusnya selepas analisis data adalah pengesanan data terpencil. Data terpencil merupakan pemerhatian (kes-kes) dengan kombinasi unik ciri-ciri yang boleh dikenal pasti sebagai jelas berbeza dari pemerhatian lain. Satu ciri unik dinilai sebagai nilai yang luar biasa tinggi atau rendah ke atas pembolehubah, atau kombinasi unik nilai merentasi beberapa pembolehubah yang membuat pemerhatian menonjol dari yang lain. Data terpencil tidak boleh secara mutlak disifatkan sebagai sama ada menguntungkan atau bermasalah tetapi perlu dipertimbangkan dalam konteks analisis dan dinilai oleh jenis-jenis maklumat yang mungkin diberi oleh responden. Manfaat data terpencil boleh menjadi petanda terhadap ciri-ciri populasi yang tidak akan ditemui dalam analisis biasa. Sebaliknya, data terpencil yang bermasalah yang tidak

mewakili populasi, dan bertentangan dengan objektif analisis dan boleh mengganggu ujian statistik (Hair et al., 2010).

Dalam menguji data terpencil, SPSS 20 digunakan. Skor kes yang ekstrem mungkin mempunyai kesan yang besar ke atas keputusan yang mungkin terlalu tinggi, terlalu rendah atau mempunyai kombinasi unik nilai terhadap beberapa pembolehubah kes akan dipadam (Hair et al., 2010). Oleh itu, dengan menggunakan analisis, memerlukan pengenalan dan rawatan data terpencil sewajarnya. Jarak mahalanobis digunakan untuk mengenal pasti dan menangani kes-kes data terpencil. Ini bermakna bahawa kes-kes dengan nilai-nilai di luar julat nilai Mahalanobis biasa dianggap titik terpencil.

### 3.9.6 Analisis Normaliti

Ujian normaliti adalah pra-syarat untuk kaedah statistik inferensi (Hair et al, 2007; Coakes et al, 2010). Ujian ini dijalankan untuk memastikan bahawa data yang dikumpul adalah taburan secara rapat atau normal. Salah satu kaedah yang popular untuk menguji taburan normal adalah dengan menentukan kepencongan (*skewness*) dan kurtosis. Kepencongan dan kurtosis merujuk kepada bentuk taburan, dan dengan data peringkat dalaman dan nisbah, unimodal simetri keluk berbentuk loceng (Coakes et al., 2010). Kepencongan dan kurtosis merupakan dua langkah yang kebanyakannya digunakan untuk menentukan kenormalan data dalam kajian ini. Kepencongan digunakan untuk mengukur simetri yang menggambarkan bentuk pengagihan min. Grafik, kepencongan positif menunjukkan taburan dengan ekor simetri keluar ke arah sebelah kanan.

Kepencongan negatif menunjukkan taburan yang mempunyai ekor simetri keluar ke arah bahagian kiri keluk normal (Hair et al, 2010; Kline, 2005).

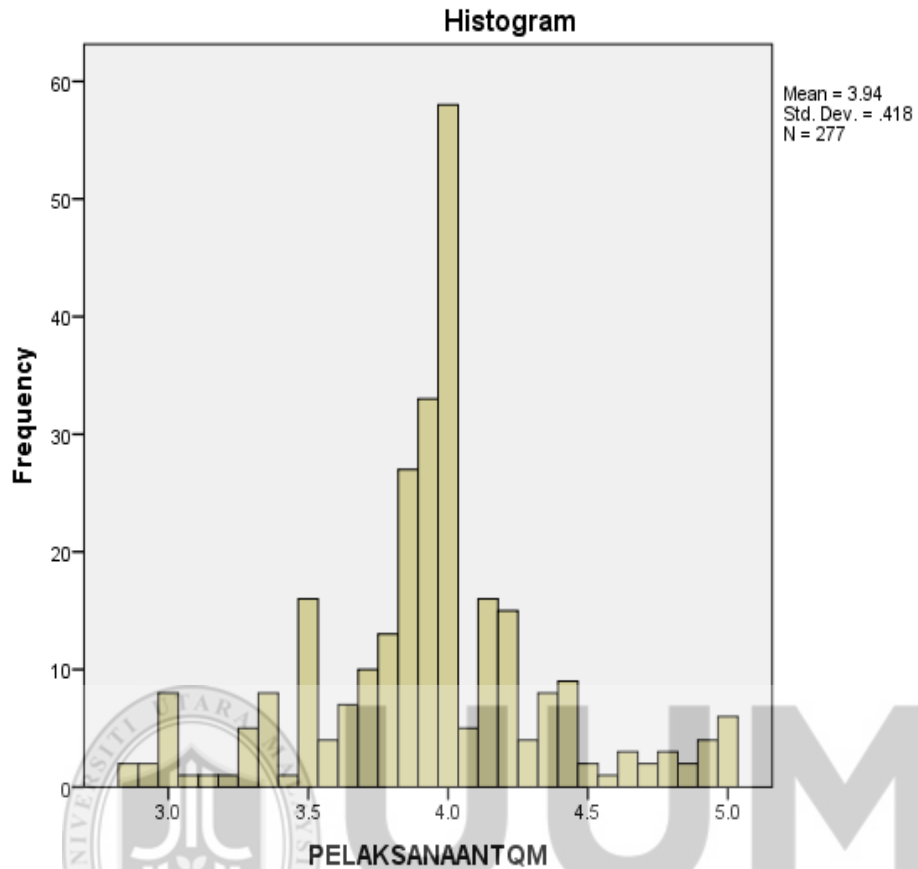
Dari segi nombor, jika nilai kepencongan adalah positif, maka pengagihan adalah condong positif. Begitu juga, jika nilai kepencongan adalah negatif, maka pengagihan adalah condong negatif. Kurtosis menerangkan kualiti data dalam tempoh kebosanan yang berkaitan atau *peakedness* taburan berbanding taburan normal (Hair et al., 2010). Kurtosis dengan nilai positif menunjukkan taburan yang mempunyai puncak yang berkadar lebih besar daripada biasa. Nilai kurtosis negatif pula menunjukkan taburan yang berkadar lebih rata daripada biasa. Lebih dekat nilai kurtosis ke arah kosong, lebih dekat bentuk ke arah normal dan dicadangkan *peakedness* yang bersesuaian (Tabachnick & Fidell, 2001). Begitu juga, lebih ekstrem nilai kurtosis positif, lebih pengedaran berkumpul di sekitar ekor dan bukannya sekitar min. Field (2009) mencadangkan bahawa bagi saiz sampel lebih dari 200 (yang dalam kajian ini adalah 277), ianya adalah mencukupi hanya untuk memeriksa kepencongan dan kurtosis, dan memperlihatkan visual bentuk pengagihan.

Kline (2005) mencadangkan bahawa nilai kurtosis  $\pm 1$  dianggap sangat baik untuk kebanyakan kegunaan psikometrik, tetapi  $\pm 2$  biasanya mencukupi. Kajian ini menggunakan nilai kepencongan  $\pm 2$  seperti yang dicadangkan oleh West (1998), dan Yuan dan Bentler, (1999). Bagi data yang akan dianggap normal, Kline (2005) mencadangkan nilai julat untuk kurtosis menjadi  $\pm 10$ . Setiap pembolehubah dan semua kombinasi linear pembolehubah mesti normal sebagai pra-syarat andaian analisis

regresi. Peraturan umum mengatakan bahawa apabila saiz sampel sekurang-kurangnya 30 sampel, sampel min yang diambil dianggap hampir normal (Berenson, Levine & Krehbiel, 2004). Oleh kerana kajian ini melibatkan sampel yang besar (277 responden) *central limit Theorem* boleh digunakan dan data boleh dianggap normal (Yusuff 2015; Murjan, 2012; Syed & Norjaya, 2010). Walau bagaimanapun, adalah bagus menggunakan beberapa teknik untuk menyediakan bukti yang cukup untuk menyokong andaian ini sebagai normaliti yang boleh dinilai mengikut salah satu kaedah statistik atau grafik. Normaliti berhubungan dengan taburan normal yang merupakan penanda aras bagi kaedah statistik (Hair et al., 2010).

Ujian diagnostik paling mudah untuk memeriksa normaliti adalah melalui histogram yang membandingkan nilai-nilai data yang dilihat dengan taburan yang hampir dengan taburan normal (Hair et al., 2010). Kaedah yang lebih tepat adalah plot kebarangkalian normal (*normal probability plot*), di mana taburan normal berbentuk garis pepenjuru lurus, dan nilai-nilai data yang diplotkan dibandingkan dengan pepenjuru. Apabila peredaran data yang dilihat kebanyakannya menghala ke pepenjuru, peredaran data adalah biasa. Selain bentuk pengagihan, kurtosis dan kepencongan taburan juga boleh dilakukan untuk menguji andaian analisis pelbagai pembolehubah. Kurtosis adalah ukuran ekor dalam pengedaran yang relatif kepada taburan normal. Kepencongan adalah satu lagi corak biasa yang menunjukkan taburan pencongan positif atau negatif. (Sampel yang disediakan untuk kelinearan dan normal hanya mewakili pembolehubah bersandar: iaitu Pelaksanaan TQM).





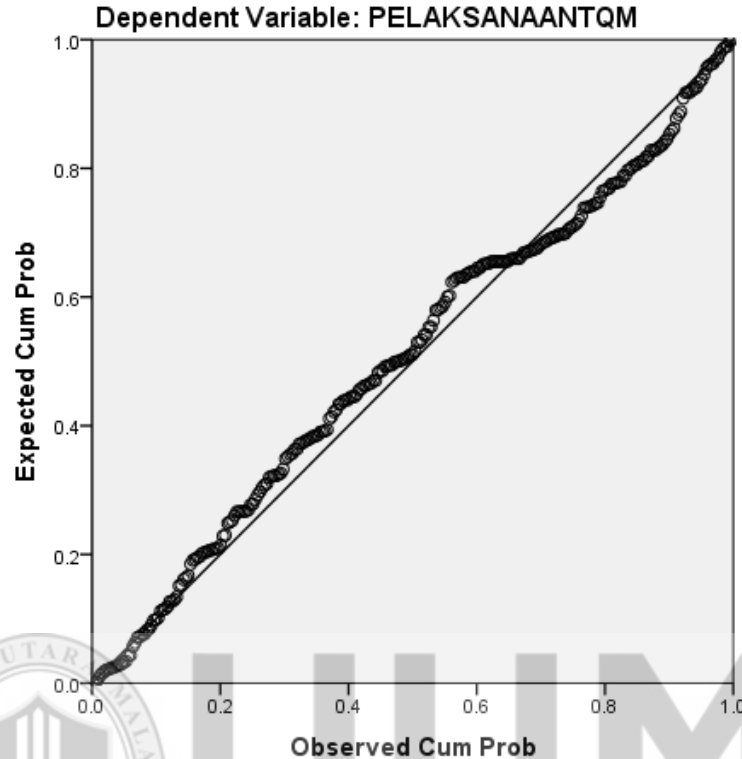
Rajah 3.1  
*Histogram residual plots Pembolehubah Bersandar*

Ujian normaliti juga dilakukan untuk memastikan data telah dimasukkan dengan betul dan taburan pembolehubah yang digunakan dalam analisis adalah normal (Coakes & Ong, 2011). Ia merupakan satu ujian penting sebelum memulakan ujian inferensi untuk menentukan sejauh mana pengedaran data sampel sepadan dengan taburan normal iaitu unimodel simetri lengkung berbentuk loceng. Normaliti adalah salah satu andaian yang penting dalam analisis multivariat (Hair, et al., 2010) sebagai andaian kenormalan data adalah pra-syarat untuk statistik parametrik. Oleh kerana pembolehubah yang terlibat dalam kajian ini berskala metrik, penilaian normaliti dijalankan dengan menggunakan

kepencongan dan kurtosis pengagihan dan plot kebarangkalian normaliti. Penilaian ini dilaporkan secara grafik dan berangka.

Salah satu pendekatan untuk menilai andaian normaliti adalah melalui plot sisa histogram. Ia merujuk kepada bentuk taburan data bagi pembolehubah berterusan individu yang sepadan dengan taburan normal. Bagi memenuhi andaian, pengagihan plot yang diperlukan mestilah bertaburan normal. Objektif utama kajian ini adalah untuk membuat kesimpulan, dan kemudian menyaring normaliti yang merupakan langkah penting dalam hampir semua analisis (Tabachnick & Fidell, 2007). Rajah 3.1 menunjukkan histogram yang menggambarkan andaian normaliti dicapai kerana semua bar histogram adalah dekat dengan keluk normal. Sebaliknya, plot kebarangkalian normaliti memenuhi andaian homoscedastisiti daripada varians komponen ralat rawak kerana semua titik terletak di sepanjang  $45^\circ$  garis pepenjuru (Hair et al., 2010). Begitu juga dengan andaian normaliti bagi pembolehubah lain tidak dicabuli, dan oleh itu, data pembolehubah untuk kajian ini adalah bertaburan normal. Rajah 3.2 menggambarkan plot kebarangkalian normal.

### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Rajah 3.2:

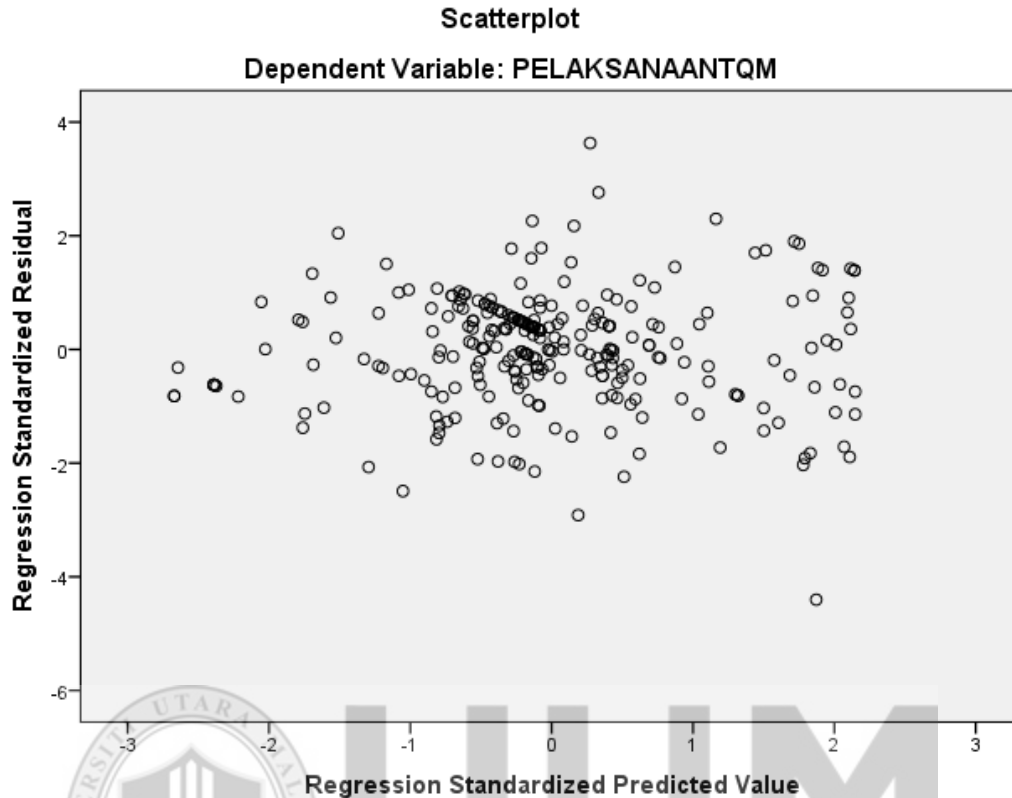
*Plot Kebarangkalian Normal Pembolehubah Bersandar (Pelaksanaan TQM)*

#### 3.9.7 Kelinearan

Selain daripada ujian normaliti, ujian kelinearan juga penting sebelum menjalankan analisis inferensi. Kelinearan boleh dianggap dari kelompok berbentuk sepanjang garis regresi. Menurut Hair et al., (2007), cara yang paling biasa untuk menilai kelinearan adalah dengan memeriksa *scatterplots* pembolehubah-pembolehubah dan untuk mengenal pasti apa-apa corak data yang tidak linear. Analisis regresi juga mempunyai andaian kelinearan. Kelinearan bermakna bahawa akan ada hubungan garis lurus di antara pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar. Andaian ini adalah penting

kerana analisis regresi hanya diuji untuk hubungan linear di antara pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar. Kelinearan adalah penting untuk analisis regresi kerana korelasi (*r Pearson*) hanya boleh menangkap kesepadanan linear antara pembolehubah dan jika ada hubungan tak-linear yang besar, ia akan diabaikan dalam analisis kerana ia akan diukur lebih rendah dari kekuatan hubungan sebenar (Murjan 2012 ; Tabachnick & Fidell, 2007).

Untuk menyemak kelinearan, kajian ini menggunakan plot sisa berselerak. Jika berpuas hati dengan andaian yang dibuat, sisa akan berserakan sekitar 0 atau sebahagian besar skor perlu bertumpu di pusat sepanjang titik 0 (Flury & Riedwyl, 1988). Rajah 3.3 memaparkan plot yang bertaburan di antara faktor-faktor bebas dan bersandar. Plot menunjukkan skor sisa tertumpu di pusat sepanjang mata sifar (0), sekali gus, menunjukkan andaian kelinearan itu dipenuhi. Begitu juga, ia kelihatan bahawa pembolehubah lain juga menunjukkan bahawa andaian kelinearan itu tidak dilanggar.



Rajah 3.3:  
*Plot Sisa Berselerak (Residual Scatter plot) Pembolehubah Bersandar (Pelaksanaan TQM)*

### 3.9.8 Homosidastisiti

Satu lagi ujian yang akan dilakukan sebelum menjalankan analisis regresi berganda adalah ujian homosidastisiti (*Homoscedasticity*). Homosidastisiti merujuk sebagai varians berterusan bagi jangka ralat dan varians pembolehubah bersandar yang lebih kurang sama pada tahap yang berbeza dalam menerangkan pembolehubah (Hair et al., 2006). Homosidastisiti ditunjukkan apabila lebar jalur sisa adalah lebih kurang sama pada tahap yang berbeza pembolehubah bersandar dan *scatterplot* yang menunjukkan corak sisa normal sekitar min. Untuk menyemak homosidastisiti, *scatterplot* sisa yang

seragam terhadap nilai-nilai yang diramalkan digunakan (Hair et al., 2006). Adalah perlu untuk menyemak plot sisa terhadap nilai ramalan untuk memastikan bahawa sisa taburan adalah secara rawak tanpa corak sistematik yang jelas.

Andaian homosidastisiti adalah tiada corak baki dalam pengedaran data dan taburan sisa secara rawak di sekitar garis mendatar melalui 0 (Norusis, 1999). Andaian homosidastisiti juga memerlukan varians pembolehubah bersandar yang sama di semua nilai pembolehubah bebas atau varian jangka ralat yang berterusan (Hair et al., 2010).

### **3.9.9 Multikolariti**

Salah satu analisis yang dilaksanakan dalam kajian ini adalah regresi berganda. Sebelum analisis regresi berganda dilakukan, data mestilah diuji untuk memastikan tiada multikolariti (*Multicollinearity*). Multikolariti ditakrifkan sebagai tahap korelasi antara pembolehubah bebas. Pembolehubah bebas mempunyai korelasi yang tinggi (melebihi 0.90) di antara mereka (Hair et al., 2010).

Multikolariti disebabkan oleh korelasi yang tinggi pembolehubah penerangan tertentu dengan pembolehubah bebas yang lain (Yusuff, 2015; Murjan, 2012). Masalah dalam menterjemahkan masalah analisis regresi berganda boleh disebabkan oleh multikolariti sepertimana ia boleh menjejaskan ketepatan dan kestabilan model anggaran parameter, oleh itu; adalah perlu untuk menguji kolariti pembolehubah

bebas sebelum proses pelbagai regresi dijalankan. Bagaimana teruk sekalipun, multikolineariti itu boleh dikesan dengan menggunakan faktor inflasi varians (VIF).

Untuk kajian ini, setiap pembolehubah penerangan diuji mengikut cadangan dari Hair et al., (2006). Jika VIF sama dengan 0, bermakna bahawa pembolehubah ini berkorelasi antara satu sama lain. Tetapi apabila VIF lebih besar daripada 5, ia menunjukkan bahawa terdapat terlalu banyak korelasi antara pembolehubah bebas (Hair et al., 2006). Nilai maksimum VIF melebihi 5 sering diambil sebagai petunjuk bahawa multikolineariti mungkin terlalu kurang mempengaruhi anggaran persegi (Neter, William & Michael, 1985).

#### **3.9.10 Kebebasan Pembakian**

Satu lagi andaian untuk regresi berganda ialah kebebasan pembakian (*Independence of residual*) yang menentukan model regresi adalah bebas daripada kesilapan (Hair et al., 2006). Ujian statistik Ujian *Durbin Watson* boleh dilakukan untuk menentukan sama ada salah satu andaian regresi berganda (kebebasan pembakian) dipenuhi (Coakes et al., 2006). Keputusan *Durbin-Watson* haruslah di antara julat 1.50 dan 2.50 bagi membolehkan ia memenuhi andaian regresi berganda.

### 3.10 Analisis Faktor Instrumen Kajian

Analisis faktor dijalankan untuk mewujudkan langkah yang lebih baik untuk skala yang digunakan memandangkan semua skala diambil daripada kajian sebelum ini. Sebilangan besar item yang digunakan untuk mengira pembolehubah ke dalam set faktor asas yang lebih kecil akan menjadi berkurang melalui analisis faktor dan ini boleh mengurangkan kehilangan maklumat (Hair et al., 2006). Terdapat dua jenis analisis faktor utama iaitu analisis faktor penerokaan (*exploratory factor analysis*) dan analisis faktor pengesahan (*confirmatory factor analysis*). Objektif analisis faktor penerokaan adalah untuk meringkaskan struktur satu set pembolehubah atau untuk mengenal pasti dimensi asas pembolehubah, seperti yang dinilai oleh alat pengukur tertentu (Coakes, Steed & Dzidic, 2006; Floyd & Widaman, 1995; Hair et al., 2006). Manakala analisis faktor pengesahan sesuai digunakan apabila bertujuan untuk menguji dan mengesahkan teori (Coakes et al., 2006; Floyd & Widaman, 1995). Matlamat utama menjalankan analisis faktor dalam kajian ini adalah untuk mendapatkan ringkasan struktur bagi semua pembolehubah yang digunakan dalam kajian ini, dan untuk melihat dimensi asas antara pembolehubah dalam analisis. Oleh itu, analisis faktor penerokaan dianggap sesuai dalam kajian ini.

Analisis faktor sering digunakan untuk meringkaskan struktur satu set pembolehubah (Coakes et al., 2006). Selain itu, analisis faktor adalah sejenis ujian kebolehpercayaan di mana penyelidik mempunyai cara tambahan untuk menentukan sama ada item yang diambil adalah dari golongan konstruk yang sama (Coakes et al., 2006). Salah satu kaedah yang paling kerap digunakan ialah Analisis Komponen Utama (*Principal*



*Component Analysis - PCA*). Untuk analisis faktor menjadi lebih konklusif, saiz sampel adalah penting. Menurut Field (2005), saiz sampel minimum yang diperlukan adalah 300 kes bagi menentukan kebolehpercayaan analisis faktor. Apabila melakukan analisis faktor, Ujian *Barlett's Test of Sphericity* dianggap signifikan jika nilai  $p < 0.05$  dan *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) ukuran kecukupan persampelan adalah lebih besar daripada 0.6 (Coakes et al., 2006).

KMO menentukan kesesuaian menggunakan analisis faktor terhadap data, manakala ujian *Barlett's Test of Sphericity* menentukan kesesuaian analisis faktor sampel untuk menjalankan analisis. Analisis faktor membolehkan penyelidik mengesahkan bahawa data yang dikumpul membina dimensi yang sama seperti penyelidik yang asal. Ini dapat dilihat daripada matriks faktor, iaitu beban matriks atau korelasi antara pembolehubah dan faktor. Menurut Hair et al., (1998), *factor loading* yang sesuai adalah 0.3 jika bilangan responden adalah lebih kurang 350. Satu faktor muncul dianggap sah jika ia mempunyai sekurang-kurangnya dua perkara (Hair et al., 1998). Walau bagaimanapun, literatur memberikan pendapat yang berbeza-beza, dan beberapa bimbingan *rule of thumb* pada ketika itu kadang-kadang boleh mengelirukan dan sering tidak mengambil kira banyak kompleks dinamik analisis faktor (Mac Callum, Widaman, Zhang & Hong, 1999).

Kekurangan persefahaman juga dinyatakan oleh Hogarty, Hines, Kromrey, Ferron dan Mumford (2005) yang berpendapat bahawa “*disparate (sample size) recommendations have not served researchers well*”. Oleh itu, penyelidik mengambil kira bahawa kes-kes

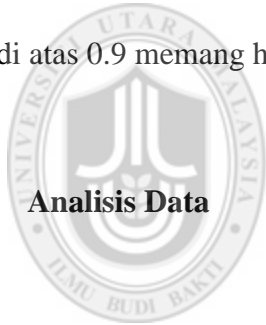
minimum yang diperlukan untuk analisis faktor adalah 300 kes sebagai garis panduan umum seperti yang dinyatakan sebelum ini (Field, 2009; Tabachnick & Fidell 2007) walaupun sesetengah pakar seperti Tabachnick dan Fidell (2007) mencadangkan optimum minimum 150 sampel jika *loading* yang tinggi ( $> .80$ ) atau yang lebih konservatif 50 sampel setiap faktor (Pedhazur & Schmelkin, 1991). Nunnally (1978) mengesyorkan untuk mempunyai 10 kali lebih banyak item pembolehubah. Penyelidik dan pengamal secara meluasnya bersetuju bahawa penggunaan saiz sampel yang lebih besar dalam analisis faktor boleh membantu dalam menentukan sama ada struktur faktor dan item individu yang sah di seluruh persampelan berulang. Walau bagaimanapun, Comrey dan Lee (1992) percaya bahawa 50 sampel sebagai sangat tidak baik, 100 adalah tidak baik, 200 adalah adil, 300 adalah baik, 500 adalah sangat baik, dan 1000 adalah terbaik.

Faktor-faktor ditafsirkan melalui faktor *loading* mereka. Memandangkan pilihan *cut off* untuk saiz *loading* ditafsirkan sebagai satu keutamaan penyelidik, pengkaji telah memilih untuk menggunakan *loading* faktor minimum 0.45 atau 20 peratus perbezaan pertindihan antara pembolehubah dan faktor (Tabachnick & Fidell, 2007). Tabachnick dan Fidell (2007) juga mencadangkan faktor *loading* minimum 0.32. Semakin besar *loading*, semakin besar pembolehubah adalah murni untuk mengukur faktor. Comfrey dan Lee (1992) mencadangkan bahawa *loading* yang melebihi 0.71 (50 peratus perbezaan bertindih) dianggap cemerlang, 0.63 (40 peratus perbezaan bertindih) dianggap sangat baik, 0.55 (30 peratus perbezaan bertindih) dianggap baik, 0.45 (20

peratus varians bertindih) dianggap adil, dan 0.32 (10 peratus perbezaan bertindih) dianggap tidak baik.

Untuk membuat kesimpulan sama ada sampel adalah mencukupi untuk mengukur penyelidikan dan sesuai untuk analisis faktor, kedua-dua ujian *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)* dan *Bartlett's Test of Sphericity* dijalankan. KMO yang mengukur kecukupan pensampelan haruslah lebih besar daripada 0.5 untuk memuaskan analisis faktor yang dijalankan dan nilai wajaran sebanyak 0.8 atau lebih tinggi (Kaiser, 1970). Begitu juga, Kaiser (1974) menyarankan 0.5 sebagai nilai minimum yang boleh diterima, manakala nilai antara 0.7-0.8 boleh diterima, dan nilai-nilai di atas 0.9 memang hebat.

### 3.11 Analisis Data



Seksyen yang berikutnya membincangkan alat-alat statistik yang digunakan dalam menganalisis data dan menguji hipotesis dalam kajian ini. SPSS Version 20, pakej perisian statistik, digunakan dalam analisis untuk mengukur data deskriptif dan inferensi bagi menguji korelasi Pearson, regresi berganda dan hierarki regresi berganda.

#### 3.11.1 Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif seperti frekuensi, peratusan, min dan sisihan piawai, yang mana sesuai, digunakan untuk latar belakang pembolehubah responden. Objektif utama ialah

untuk menganalisis ciri-ciri responden. Analisis Deskriptif mengukur pembolehubah dengan kekerapan dan peratusan. Ianya boleh digunakan untuk menggambarkan sampel yang digunakan dalam analisis berdasarkan maklumat demografi responden seperti jantina, jenis organisasi, kelayakan akademik, tempoh perkhidmatan dan lain-lain analisis yang sama digunakan untuk mengukur atau untuk meringkaskan semua pembolehubah dan menyokong kenyataan fakta sebagai tindak balas kepada soalan-soalan penyelidikan dalam kajian ini. Ia digunakan untuk mengkaji kecenderungan, penyebaran, normaliti, dan kebolehpercayaan sesuatu set data seperti pembolehubah demografi dan profil responden.

Dalam TGK transformasional (bahagian B), TGK transaksional (bahagian C), budaya organisasi (seksyen D) dan pelaksanaan TQM (seksyen E) soal selidik yang dibentuk adalah pada skala lima mata Likert antara 1 hingga 5. Produk-masa Pearson pekali korelasi digunakan untuk menilai hubungan TGK transformasional, TGK transaksional (pembolehubah bebas), dan budaya organisasi (pembolehubah pengantara) terhadap pelaksanaan TQM (pembolehubah bersandar) kerana semua pembolehubah berskala selang. Profil demografi menggambarkan jantina responden sama ada lelaki atau perempuan, jenis organisasi, umur, tempoh perkhidmatan, jawatan, dan tahap pendidikan. Prosedur '*box ticking*' digunakan dalam memilih item-item yang disediakan.

### 3.11.2 Analisis Inferensi

Statistik inferensi merangkumi pelbagai prosedur untuk memastikan bahawa kesimpulan yang sihat dan rasional walaupun mereka mungkin tidak selalunya betul. Pendek kata, statistik inferensi membolehkan seseorang membuat keputusan yang yakin dalam kepastian. Statistik inferensi yang digunakan dalam kajian ini ialah Pearson korelasi, regresi dan regresi berganda hierarki. Setiap hipotesis dianalisis dengan menggunakan teknik yang berbeza. Keputusan sama ada untuk menolak atau gagal untuk menolak hipotesis dibuat mengikut tahap nilai signifikan iaitu nilai  $p < 0.05$  atau pada 95 peratus tahap. Korelasi Pearson digunakan untuk mengkaji hubungan antara pembolehubah-pembolehubah dengan pelaksanaan TQM. Kekuatan hubungan itu ditentukan oleh pekali korelasi Pearson ( $r$ ) di mana "0" mewakili tiada hubungan, sementara "+1" menunjukkan hubungan positif yang sempurna dan "-1" menunjukkan hubungan negatif yang sempurna. Pearson Product-Moment Korelasi (*Pearson Product-Moment Correlation Coefficient*) digunakan untuk menilai hubungan campuran TGK transformasional dan TGK transaksional (pembolehubah bebas) kepada pelaksanaan TQM (pembolehubah bersandar) kerana kedua-dua pembolehubah adalah skala berselang.

Dalam kajian ini, 4 hipotesis utama dianalisis dengan menggunakan Korelasi Pearson. Dalam usaha untuk menentukan hubungan antara pembolehubah, korelasi penentuan, 'r' dianalisis untuk menunjukkan kekuatan hubungan antara pembolehubah sama ada negatif atau positif. Dalam perspektif menentukan kekuatan hubungan pembolehubah

bersandar dan bebas, kriteria yang telah ditetapkan oleh Davis (1971) digunakan sebagai rujukan. Davis (1971) pangkat nilai pekali untuk menilai kekuatan hubungan sebagai 0: tiada hubungan langsung,  $\pm 0.01 - \pm 0.09$ : hubungan paling rendah,  $\pm 0.10 - \pm 0.29$ : hubungan rendah,  $\pm 0.30 - \pm 0.49$ : hubungan sederhana,  $\pm 0.50 - \pm 0.69$ : hubungan besar dan  $\pm 0.70$  atau tinggi: hubungan paling besar. Jadual 3.12 menunjukkan hubungan antara pembolehubah dan nilai  $r$ , seperti yang ditetapkan oleh Davis (1971).

Jadual 3.12

*Hubungan di antara pembolehubah dan nilai 'r'*

Nilai Korelasi $r$	Kekuatan Hubungan
$\pm 0.70$ atau tinggi	Hubungan Paling Besar
$\pm 0.50$ hingga $\pm 0.69$	Hubungan Besar
$\pm 0.30$ hingga $\pm 0.49$	Hubungan Sederhana
$\pm 0.10$ hingga $\pm 0.29$	Hubungan Rendah
$\pm 0.01$ hingga $\pm 0.09$	Hubungan Paling Rendah
0.0	Tiada Hubungan Langsung

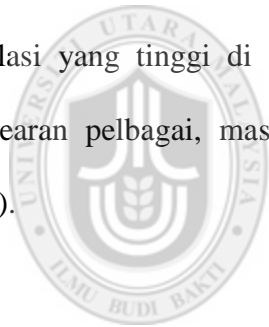
Walau bagaimanapun, pengarang yang berbeza mencadangkan tafsiran yang berbeza, Cohen (1988) mencadangkan garis panduan berikut (Pallant, 2010) 0.10 hingga 0.29 mewakili kekuatan hubungan yang rendah, 0.30-0.49 mewakili kekuatan hubungan yang sederhana dan 0.50-1.00 mewakili kekuatan hubungan yang besar seperti di Jadual 3.13.

Jadual 3.13:

*Hubungan di antara pembolehubah dan nilai 'r' (Cohen)*

Nilai Korelasi $r$	Kekuatan Hubungan
0.10 hingga 0.29	Rendah
0.30 hingga 0.49	Sederhana
0.50 hingga 1.00	Besar

Garis panduan ini terpakai sama ada wujud atau tidak tanda negatif di hadapan nilai 'r'. Adalah penting untuk memberi perhatian bahawa tanda negatif hanya merujuk kepada arah hubungan, bukan kekuatan. Kekuatan korelasi  $r = 0.5$  dan  $r = -0.5$  adalah sama. Ia hanya dalam arah yang berbeza. Objektif penggunaan korelasi Pearson adalah untuk mengenal pasti sama ada pembolehubah dalam kajian ini adalah saling berkait rapat antara satu sama lain atau secara korelasi bebas serta untuk mengenalpasti magnitud dan arah korelasi antara pembolehubah. Sebelum menjalankan regresi, analisis korelasi Pearson akan dijalankan untuk mengukur sekiranya hubungan yang kuat wujud antara TGK transformasional, TGK transaksional, budaya organisasi dan pelaksanaan TQM. Korelasi yang tinggi di antara pembolehubah-pembolehubah mungkin menunjukkan kolinearan pelbagai, masalah yang perlu ditangani dalam analisis regresi (Stevens, 2002).



UUM  
Universiti Utara Malaysia

Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji hubungan di antara pembolehubah kajian dan hipotesis kajian. Analisis ini digunakan apabila terdapat lebih daripada satu pembolehubah bebas untuk menganggarkan pembolehubah bersandar, yang bermaksud untuk menganggar satu pembolehubah bergantung daripada dua atau lebih pembolehubah. Analisis regresi membenarkan pemahaman kepada hubungan antara pembolehubah bebas linear dan pembolehubah bersandar tunggal. Pekali regresi (Beta) setiap pembolehubah boleh ditentukan dan yang digambarkan sebagai jumlah perubahan Y (pembolehubah bersandar) diberikan satu unit perubahan dalam pembolehubah bebas (X). Pekali regresi juga membolehkan penjelasan hubungan setiap pembolehubah bebas

dengan pembolehubah bersandar. Persamaan ini boleh diperolehi untuk membentuk satu model analisis linear seperti di bawah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Di mana 'a' adalah permulaan di Y, apabila  $X = 0$ ;

Y = Pelaksanaan TQM (DV)

$\alpha$  = pemalar

$X_1$  = TGK Transformasional (IV)

$X_2$  = TGK Transaksional (IV)

$X_3$  = Budaya organisasi (MV)

$b_1$ ,  $b_2$ , dan  $b_3$  adalah pekali yang seragam (Beta) dalam jadual pekali.

Ujian regresi berganda juga dijalankan untuk mengkaji keupayaan ramalan setiap faktor yang berkaitan dengan pelaksanaan TQM. Sebelum menjalankan analisis regresi, empat andaian yang menyokong penggunaan analisis regresi berganda akan dianalisis. Keempat-empat andaian tersebut ialah "normaliti, kelinearan hubungan, kebebasan sebutan ralat dan homoscedasticity" (Coakes et al, 2006; Hair et. al, 2006). Kebebasan sebutan ralat dinilai melalui statistic *Durbin-Watson* dengan nilai *Durbin-Watson* adalah antara 1.50 dan 2.50 yang menunjukkan kebebasan pemerhatian (Coakes et al., 2006).

Selain daripada empat andaian, data terencil (*outlier*) dan multikolinearan juga diperiksa. Dalam kajian ini, data terencil diperiksa melalui diagnostik *case wise*. Data terencil yang telah dikenal pasti dibawa keluar dari analisis selanjutnya (Hair et al.,



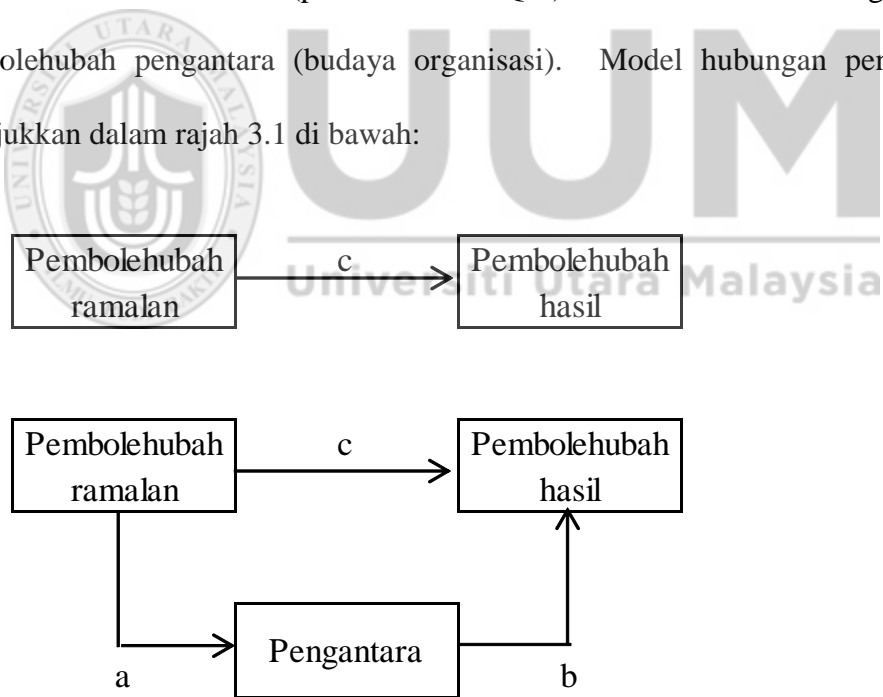
2006). Multikolinearan yang merujuk kepada korelasi yang tinggi di kalangan pembolehubah bebas, diperiksa menggunakan kolinear. Nilai penerimaan faktor inflasi lebih daripada 0.10 dan varians yang kurang daripada 10 menunjukkan tiada kewujudan masalah kolinear yang serius (Hair et al., 2006). Jadual 3.14 meringkaskan hipotesis dan ujian statistik berkaitan.

Jadual 3.14  
*Hipotesis dan Ujian Statistik*

<b>Bil.</b>	<b>Kajian Hipotesis</b>	<b>Cadangan Ujian Statistik</b>
H1	Tanggapan gaya kepimpinan transformasional mempunyai hubungan signifikan dengan Pelaksanaan TQM	Regresi Berganda
H2	Tanggapan gaya kepimpinan transaksional mempunyai hubungan signifikan dengan Pelaksanaan TQM	Regresi Berganda
H3	Budaya organisasi menjadi pengantara terhadap perhubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan transformasional dengan pelaksanaan TQM	Regresi Hierarki
H4	Budaya organisasi menjadi pengantara terhadap perhubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan transaksional dengan pelaksanaan TQM	Regresi Hierarki

Untuk hipotesis 1 dan 2, analisis regresi digunakan untuk mengkaji hubungan antara semua pembolehubah dengan TGK iaitu pembolehubah bebas dan pelaksanaan TQM sebagai pembolehubah bersandar. Khususnya, analisis regresi berganda akan digunakan untuk mengkaji hubungan ini. Dalam menguji kesan pengantara seperti dalam Hipotesis 3 dan 4, prosedur regresi empat langkah diambil seperti yang dicadangkan oleh Baron dan Kenny (1986) dan McKinnon, Warsi dan Dwyer (1995).

Untuk menentukan sama ada wujud atau tidak budaya organisasi mengantara hubungan antara TGK dan pelaksanaan TQM, empat langkah analisis regresi seperti yang disarankan oleh Baron dan Kenny (1986) adalah seperti berikut: Pertama pembolehubah bersandar (pelaksanaan TQM) akan diuji untuk hubungan yang signifikan dengan pembolehubah bebas (TGK). Kedua, pembolehubah perantara (BO) akan diuji bagi kewujudan hubungan yang signifikan dengan pembolehubah bebas. Ketiga, pembolehubah bersandar (pelaksanaan TQM) dan pembolehubah pengantara (BO) akan diuji bagi kewujudan hubungan yang signifikan, dan akhirnya, ujian akan dijalankan untuk menunjukkan sama ada kekuatan kesan pembolehubah bebas (TGK) dan pembolehubah bersandar (pelaksanaan TQM) semakin lemah dengan kehadiran pembolehubah pengantara (budaya organisasi). Model hubungan pengantara yang ditunjukkan dalam rajah 3.1 di bawah:



Rajah 3.4

*Empat langkah analisis regresi seperti yang disarankan oleh Baron dan Kenny (1986)*

Langkah Pertama: Bahagian c menunjukkan hubungan yang ketara di antara pembolehubah ramalan dan hasil.

Langkah Kedua: Bahagian a menunjukkan bagaimana pembolehubah ramalan mempunyai hubungan dengan pengantara iaitu budaya organisasi.

Langkah Ketiga: Bahagian b menunjukkan bagaimana pengantara mempunyai hubungan dengan pembolehubah hasil.

Langkah Keempat: Bahagian c menunjukkan kekuatan hubungan di antara pembolehubah ramalan dan pembolehubah hasil yang didapati terlalu lemah dengan kehadiran pengantara dalam persamaan itu.

Dalam menentukan kejayaan pembolehubah-pembolehubah tersebut, beberapa situasi perlu diambil kira. TGK seharusnya mempunyai kesan yang berbeza ke atas budaya organisasi dan pelaksanaan TQM manakala budaya organisasi menunjukkan keberkesanan yang jelas terhadap pelaksanaan TQM dengan mengambilkira TGK. Pengantara akan dikira mempunyai pengaruh sekiranya: i) syarat-syarat di atas dipenuhi; dan, ii) berlaku pengurangan terhadap kesan oleh TGK ke atas pelaksanaan TQM sekiranya budaya organisasi dimasukkan ke dalam persamaan tersebut.

Dalam kajian ini, budaya organisasi diperkenalkan sebagai pembolehubah yang menjadi pengantara dan kesannya sebagai faktor penentu pengantara hubungan pembolehubah bebas dan bersandar. Menurut Field, (2009) regresi hierarki merupakan kaedah regresi di mana ramalan yang dimasukkan ke dalam model regresi yang ditentukan oleh penyelidik berdasarkan kajian sebelum ini; pembolehubah-pembolehubah sudah diketahui sebagai penentu dimasukkan dahulu, pembolehubah baru dimasukkan selepas

itu. Dalam regresi hierarki ramalan dipilih berdasarkan kajian yang lepas dan pengkaji memutuskan di mana untuk memasuki peramal ke dalam model. Sebagai peraturan umum, peramal yang telah dikenali (dari penyelidikan yang lain) hendaklah dimasukkan ke dalam model pertama mengikut keutamaan mereka dalam meramalkan hasil. Selepas peramal yang diketahui telah dimasukkan, pengkaji boleh menambah apa-apa ramalan baru ke dalam model. Peramal baru boleh dimasukkan sama ada secara sekaligus, dengan cara langkah demi langkah, atau hierarki (seperti peramal baru disyaki menjadi yang paling penting dimasukkan dahulu) (Field, 2009). Menurut Coakes et al., (2010), kita perlu menentukan kemasukan perintah pembolehkan bebas berdasarkan pengetahuan teori.

Oleh itu, analisis regresi hierarki digunakan untuk menguji kesan perantara tersebut. Dalam menguji kesan pengantara budaya organisasi, pendekatan empat langkah sebab dan akibat digunakan untuk menentukan sama ada budaya organisasi mengantara hubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan transformasional dan tanggapan gaya kepimpinan transaksional dan pelaksanaan TQM (Baron & Kenny, 1986). Pembolehkan ditakrifkan sebagai "pembolehkan pengantara jika ianya menyumbang kepada hubungan antara dua pembolehkan lain" (Baron & Kenny, 1986; MacKinnon, 1994). Dalam model tanpa perantaraan, tanggapan gaya kepimpinan transformasional dan tanggapan gaya kepimpinan transaksional (pembolehkan bebas) mempunyai kesan penuh ke atas pelaksanaan TQM (pembolehkan bersandar) dan 'path' ini dipanggil "jumlah kesan". Walau bagaimanapun, "path" ini mengantara (interven) dengan budaya organisasi (pembolehkan pengantara) untuk menghasilkan "path" yang dipanggil

"kesan langsung". Jumlah pengantaraan dikenali sebagai kesan tidak langsung atau secara matematikanya, jumlah kesan = kesan langsung + kesan tidak langsung. Untuk kajian ini, langkah-langkah pendekatan sebab dan akibat sebagai disyorkan oleh Baron dan Kenny (1986) dipatuhi. Langkah-langkah berikut hendaklah dipenuhi untuk menentukan sama ada budaya organisasi pengantara hubungan antara TGK transformasional dan tanggapan gaya kepimpinan transaksional, dan pelaksanaan TQM (Baron & Kenny, 1986). Dalam erti kata lain, setiap satu daripada empat langkah perlu direalisasikan dalam proses sebab dan akibat untuk pengantaraan adalah benar (Judd & Kenny, 1981a, 1981b). Proses pengantara yang terperinci akan diterangkan dan dibincangkan dalam Bab Empat.

### 3.12 Rumusan

Dalam Bab Tiga, metodologi penyelidikan bagi kajian ini dibincangkan. Pra-ujian akan dijalankan, dan kemudiannya ujian rintis akan dijalankan. Kesahan dan kebolehpercayaan ujian berskala dengan menggunakan SPSS 20 dibincangkan. Dalam Bab Empat, laporan keputusan ujian statistik seperti yang dicadangkan dalam Bab Tiga akan dibentangkan.

## BAB EMPAT

### KEPUTUSAN DAN PERBINCANGAN

#### 4.1 Pengenalan

Bab ini menghuraikan sampel yang telah dikumpulkan dengan jayanya. Ia dimulai dengan menghuraikan proses pengumpulan data dan respon kaji selidik, ralat tiada respon (*non-respon bias*) serta pembersihan data yang melibatkan penentuan data yang hilang (*missing data*) dan data terpencil (*outlier*). Seterusnya, analisis deskriptif, yakni dari aspek demografi dan skor purata. Kemudian dibentangkan pula korelasi dan andaian untuk regresi berganda melibatkan ujian normaliti, lineariti, multikolineariti, homosidastisiti serta kebebasan pembakian (*independence of residual*). Kemudiannya, pembentangan mengenai analisis faktor serta analisis kebolehpercayaan bagi pembolehubah-pembolehubah dalam kajian ini. Selepas itu, bab ini menerangkan ujian hipotesis menggunakan analisis regresi berganda dan analisis regresi hierarki bagi menguji hubungan di antara TGK transformasi, TGK traksaksional, budaya organisasi dan pelaksanaan TQM di agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang bagi menjawab soalan kajian, hipotesis serta objektif kajian. Seterusnya, bab ini membincangkan keputusan dari analisis data yang telah dijalankan.

#### 4.2 Pengumpulan Data dan Respon Kaji Selidik

Pengumpulan data merupakan proses yang paling penting dalam sesebuah kajian. Oleh itu, di dalam kajian ini, peyelidik menggunakan kaji selidik sebagai kaedah utama untuk

mengumpul data kerana ia menyediakan kebolehpercayaan yang tinggi (Babbie, 1990). Dalam kajian ini, soalan kaji selidik untuk kajian data primer adalah dianggap sesuai kerana ia boleh meliputi kawasan geografi yang luas, dengan kos yang rendah, mudah dan memberi jaminan kerahsiaan identiti responden. Instrumen pengukur telah diseragamkan sepanjang kajian (Zikmund, 1994). Dalam kajian ini juga, pengkaji mengambil kira kadar respon adalah sekitar 25 peratus daripada keseluruhan soalan kaji selidik yang diedarkan iaitu 1,500 soalan kaji selidik. Minimum saiz sampel mengikut jadual Krejcie dan Morgan (1970) yang diperlukan ialah 375 responden, yakni pengkaji mengandaikan hanya 25 peratus daripada pengedaran keseluruhan soalan kaji selidik. Justeru 25 peratus ialah sekitar 375 responden, ini bermakna pengkaji telah mengedarkan sebanyak 1,500 soalan kaji selidik kepada responden.

Selepas tamat satu bulan pertama (9 Ogos 2015 hingga 8 September 2015) selepas kertas soalan kaji selidik dihantar, didapati sebanyak 242 kertas soalan kaji selidik yang lengkap dan boleh diguna pakai diterima. Seterusnya selepas satu bulan tersebut, penyelidik telah membuat penyemakan susulan dengan menelefon responden bagi memastikan responden telah mendapat soalan kaji selidik. Selepas seminggu susulan dengan menelefon dibuat, sebanyak 83 soalan kaji selidik yang lengkap dan boleh diguna pakai diterima. Keseluruhannya, 325 soalan kaji selidik yang lengkap dan boleh diguna pakai telah diterima selepas tamat tempoh 2 bulan pengumpulan data dari tarikh pertama dihantar kepada responden dengan kadar respon sebanyak 21.67 peratus.

### 4.3 Ralat Tiada Respon

Kadar respon yang rendah boleh memberikan bias kepada keputusan kajian. Ralat tiada-respon (*Non-respon bias*) wujud apabila bukan responden dalam populasi berbeza dengan agak ketara dari responden (Cooper & Schindler 2006). Sekiranya wujud perbezaan yang ketara, data dari kumpulan responden tidak boleh mewakili keseluruhan sampel atau populasi. Untuk menguji ralat tiada respon, prosedur ekstrapolasi (*extrapolation*) sepertimana yang disarankan oleh Armstrong dan Overton (1977) digunakan. Kaedah ini mengklasifikasikan responden yang lewat diterima sebagai mewakili bukan responden dan dibandingkan dengan kumpulan responden yang awal. T-Test dijalankan untuk membandingkan skor min antara dua kumpulan responden tersebut. Perbezaan yang signifikan di antara dua kumpulan responden ini menggambarkan kewujudan ralat tiada respon (Lin & Schaeffer, 1995; Armstrong & Overton, 1977). Dalam kajian ini sebanyak 325 soal selidik boleh guna telah diterima, dan daripada jumlah ini sebanyak 242 diterima pada awal kajian, manakala baki sebanyak 83 diterima pada akhir tempoh pengumpulan data. Berpandukan kepada prosedur yang disarankan oleh Armstrong dan Overton (1977) kumpulan akhir (83) dibandingkan dengan kumpulan awal (242), dan sekiranya terdapat perbezaan signifikan di antara kedua-dua kumpulan ini, ralat tidak respon wujud. Ujian T yang dijalankan ke atas kedua-dua kumpulan tidak menunjukkan perbezaan signifikan. Justeru ralat tiada respon tidak menjadi isu dalam kajian ini (Sila lihat Jadual 4.1).



Jadual 4.1:  
*Statistik Perbezaan Kumpulan*

	Kumpulan	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TGK Transformasional	1	242	4.01	.463	.030
	2	83	3.94	.439	.048
TGK Transaksional	1	242	3.79	.486	.031
	2	83	3.74	.505	.055
Budaya organisasi	1	242	4.05	.456	.029
	2	83	3.97	.469	.051
Pelaksanaan TQM	1	242	3.93	.421	.027
	2	83	3.87	.447	.049

Jadual 4.2:  
*Sampel ujian bebas dan ujian Levene*

	F	Sig	t	df	Sig. (2-tailed)
TGK Transformasional	.307	.580	1.128	323	.260
TGK Transaksional	.075	.785	.808	323	.420
Budaya organisasi	.058	.810	1.325	323	.186
Pelaksanaan TQM	.878	.349	1.014	323	.311

Jadual 4.2 menunjukkan sampel ujian bebas dan keputusan ujian Levene yang menunjukkan tahap kepentingan TGK Transformasional  $p = 0.580 > 0.05$ , tahap TGK Transaksional  $p = 0.785 > 0.05$ , tahap budaya organisasi  $p = 0.810 > 0.05$  dan tahap Pelaksanaan TQM  $p = 0.349 > 0.05$ . Semua ujian Levene untuk persamaan varians memberikan nilai kepentingan yang lebih besar daripada 0.05, ini bermaksud varian itu tidak signifikan, terdapat perbezaan yang sama dan mereka boleh digabungkan untuk analisis lanjut tetapi hanya 277 boleh digunakan selepas proses pembersihan data (iaitu selepas saringan data, penilaian data terpencil, normaliti, kelinearan, homosidastisiti dan multikoleneartiti).

## 4.4 Pembersihan Data

Semua data kemudiannya dikemaskini ke dalam perisian SPSS bagi tujuan analisis. Semua data yang terkumpul diperiksa dan disemak semula untuk mengesan sebarang kecacatan atau tidak memenuhi piawaian statistik sebelum diproses bagi tujuan analisis dan tafsiran. Dalam proses pembersihan data, beberapa perkara dilakukan iaitu pengesanan data yang hilang (*missing data*) dan pengesanan data terpencil (*outliers*). Proses ini dilakukan untuk menentukan semua data yang dikumpul memenuhi piawaian pengukuran statistik dan relatif bebas daripada kesilapan seperti kesalahan memasukkan data dan sebagainya.

### 4.4.1 Pengesanan Data yang Hilang

Data yang hilang adalah suatu gangguan. Data yang hilang adalah masalah yang meluas dalam analisis data dan boleh menyebabkan kesan yang mendalam kepada keputusan analisis data (Tabachnick & Fidell, 2001). Untuk memastikan bahawa data benar-benar bersih, taburan kekerapan (*frequency*) dan analisis nilai data hilang (*missing value analysis*) bagi setiap pembolehubah dalam kajian ini dijalankan dan didapati tiada data yang hilang dalam analisis ini.

#### 4.4.2 Pengesanan Data Terpencil

Data terpencil (*outliers*) merupakan pemerhatian dengan gabungan unik ciri-ciri yang boleh dikenal pasti sebagai jelas berbeza dari pemerhatian lain dan terdapat empat kelas unsur data terpencil; kesilapan prosedur, keadaan luar biasa, pemerhatian luar biasa dan kombinasi unik pembolehubah (Hair, et al., 2010). Data terpencil tidak boleh tanpa ragu-ragu dikumpulkan sebagai memberi manfaat atau bermasalah sebaliknya ia perlu dikaji dalam konteks kajian ini. Langkah-langkah seterusnya adalah untuk mengesan data terpencil dalam univariat, bivariat atau multivariat dan meletakkan mereka ke dalam kelas masing-masing. Salah satu faktor utama yang boleh menjejaskan skewness dan kurtosis ialah kewujudan data terpencil. Data terpencil boleh wujud sama ada univariat atau multivariat. Walau bagaimanapun, Tabachnick dan Fidell (2001) mencadangkan supaya memeriksa dahulu data terpencil sebagai univariat. Kaedah grafik seperti histogram, box plot dan plot kebarangkalian normal dan Detrended plot kebarangkalian normal yang digunakan dalam kajian ini dan membenarkan penilaian awal data sebelum melaksanakan time-consuming, analisis statistik yang mendalam (*in-depth statistical analysis*) seperti yang disyorkan oleh Field (2009), Tabachnick dan Fidell (2001).

Jarak Mahalanobis diambil untuk menilai unsur luaran multivariat dengan mengira nilai jarak Mahalanobis menggunakan Perisian SPSS Versi 20. Jarak Mahalanobis diambil sebagai prosedur statistik untuk mengesan jarak suatu tindak balas individu tertentu bertolak dari sentroid (pusat min bagi semua lain-lain pembolehubah) dalam ruang

pelbagai dimensi (Tabachnick & Fidell, 2007). Markah yang melampaui kes mungkin mempunyai kesan yang besar ke atas keputusan yang mungkin terlalu tinggi, terlalu rendah atau mempunyai kombinasi unik nilai merentasi beberapa pembolehubah akan dipadam (Hair et al., 2010). Oleh itu, dengan menggunakan analisis memerlukan pengenalan dan rawatan unsur luaran sewajarnya. Ini bermakna bahawa kes-kes dengan nilai-nilai di luar julat nilai Mahalanobis biasa dianggap titik terpencil.

Jarak Mahalanobis dinilai sebagai *Chi-square* dengan darjah kebebasan sama dengan pembolehubah bergantung dengan semua pembolehubah lain sebagai pembolehubah bebas dalam model regresi serentak. Nilai-nilai ekstrim dikenal pasti dengan mengira jarak Mahalanobis bagi prosedur awal regresi. Ini bertujuan untuk menentukan sama ada kes tersebut tidak melebihi kriteria *Chi-square*. Berdasarkan jadual *Chi-square*, dengan menggunakan nilai alfa 0.001, darjah kebebasan (df) = 76, iaitu jumlah item dalam soalan kaji selidik, nilai kritikal *Chi-square* dalam kajian ini ialah 119.85. Jika nilai jarak Mahalanobis melebihi 119.85, ini bermakna responden yang memiliki nilai yang sama dan lebih perlu digugurkan dan diulang uji sehingga jarak Mahalanobis tidak melebihi atau sama dengan nilai *Chi-square*. Keputusan jarak Mahalanobis bagi kajian ini adalah seperti berikut.

Jadual 4.3  
*Ujian Mahalanobis*

	Minimum	Maximum	Min	Sisihan Piawawi	N
Jarak Mahalanobis	3.411	185.657	75.766	39.989	325

Berdasarkan jadual 4.3, nilai maksimum Mahalanobis ialah 185.657. Apabila dibandingkan dengan dengan nilai *Chi-square* bagi kajian ini iaitu  $N76 = 119.85$ . Jarak Mahalanobis diambil untuk menilai unsur luaran multivariat dengan mengira nilai jarak Mahalanobis. Jarak Mahalanobis diambil sebagai prosedur statistik untuk mengesan jarak suatu tindak balas individu tertentu bertolak dari sentroid (pusat min bagi semua lain-lain pembolehubah) dalam ruang pelbagai dimensi (Tabachnick & Fidell, 2007). Markah yang melampaui kes mungkin mempunyai kesan yang besar ke atas keputusan yang mungkin terlalu tinggi, terlalu rendah atau mempunyai kombinasi unik nilai merentasi beberapa pembolehubah akan dipadam (Hair et al., 2010). Oleh itu, kes-kes dengan nilai-nilai di luar julat nilai Mahalanobis biasa dianggap titik terpencil. Terdapat 48 kes-kes seperti yang diperlukan penghapusan dari analisis lanjut. Baki 277 soalan kaji selidik dipilih untuk kajian ini. Jadual 4.3 menunjukkan 277 responden yang dipilih melalui proses tersebut.

#### 4.5 Analisis Faktor

Analisis faktor dijalankan untuk mewujudkan langkah yang lebih baik untuk skala yang digunakan memandangkan semua skala diambil daripada kajian sebelum ini. Sebilangan besar item yang digunakan untuk mengira pembolehubah ke dalam set faktor asas yang

lebih kecil akan menjadi berkurang melalui analisis faktor dan ini boleh mengurangkan kehilangan maklumat (Hair et al., 2006). Analisis faktor adalah sejenis ujian kebolehpercayaan di mana penyelidik mempunyai cara tambahan untuk menentukan sama ada item yang diambil adalah dari golongan konstruk yang sama (Coakes et al., 2006).

Dalam kajian ini, pengkaji menggunakan analisis faktor penerokaan (*exploratory factor analysis*). Objektif analisis faktor penerokaan adalah untuk meringkaskan struktur satu set pembolehubah atau untuk mengenal pasti dimensi asas pembolehubah, seperti yang dinilai oleh alat pengukur tertentu (Coakes, Steed & Dzidic, 2006; Floyd & Widaman, 1995; Hair et al., 2006). Matlamat utama menjalankan analisis faktor dalam kajian ini adalah untuk mendapatkan ringkasan struktur bagi semua pembolehubah yang digunakan dalam kajian ini, dan untuk melihat dimensi asas antara pembolehubah dalam analisis. Oleh itu, analisis faktor penerokaan adalah sesuai dalam kajian ini.

Salah satu kaedah yang paling kerap digunakan ialah Analisis Komponen Utama (*Principal Component Analysis - PCA*). Untuk analisis faktor menjadi lebih konklusif, saiz sampel adalah penting. Menurut Field (2005), saiz sampel minimum yang diperlukan adalah 300 kes bagi menentukan kebolehpercayaan analisis faktor. Apabila melakukan analisis faktor, Ujian *Barlett's Test of Sphericity* dianggap signifikan jika nilai  $p < 0.05$  dan *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) ukuran kecukupan persampelan adalah lebih besar daripada 0.6 (Coakes et al., 2006). KMO yang mengukur kecukupan pensampelan haruslah lebih besar daripada 0.5 untuk memuaskan analisis faktor yang

dijalankan dan nilai wajaran sebanyak 0.8 atau lebih tinggi (Kaiser, 1970). Begitu juga, Kaiser (1974) menyarankan 0.5 sebagai nilai minimum yang boleh diterima, manakala nilai antara 0.7-0.8 boleh diterima, dan nilai-nilai melebihi 0.9 memang hebat. Nilai KMO untuk kajian ini ialah 0.940 untuk tanggapan gaya kepimpinan, 0.919 untuk budaya organisasi dan 0.934 untuk Pelaksanaan TQM yang mana cukup untuk analisis.

#### **4.5.1 Pembolehubah Bersandar – Pelaksanaan TQM**

Jadual 4.5 menunjukkan beban faktor dan nilai keseragaman untuk analisis faktor pembolehubah bersandar pelaksanaan TQM. Pembolehubah bersandar ini diukur dengan 28 item dalam 1 dimensi, yang tertakluk kepada PCA menggunakan SPSS Versi 20. Sebelum melaksanakan PCA, kesesuaian data untuk faktor analisis dinilai. Matriks korelasi menunjukkan bahawa kebanyakan nilai pekali item ini ialah melebihi nilai 0.3. Dua kaedah statistik untuk menilai faktor data dijalankan melalui *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* dan *Bartlett's test of sphericity*. Nilai KMO adalah 0.934, di atas nilai yang disyorkan 0.50 seperti yang dicadangkan dan saiz sampel adalah mencukupi untuk analisis faktor yang dijalankan. Ia menunjukkan bahawa nisbah saiz sampel kepada bilangan item mencukupi untuk *factorability* dengan ujian *Bartlett's test of sphericity* adalah signifikan iaitu 7853.694, nilai  $p < 0.05$  (Hutcheson & Sofroniou, 1999; Leech, Barrett & Morgan, 2005 ). *Ujian Bartlett's test of sphericity* adalah signifikan secara statistik yang menyokong *factorability* matriks korelasi, kerana nilai  $p$  adalah  $< 0.05$ . Ini menunjukkan kecukupan menggunakan analisis faktor.

Faktor yang diabstrak mewakili jumlah varians 80.591 peratus. Hanya faktor dengan nilai beban 0.3 dan ke atas dipertimbangkan. Oleh itu, tiada item yang dipadam. Beban faktor seperti yang ditunjukkan di jadual 4.14 di bawah untuk skala pembolehubah ini mencatatkan nilai beban faktor antara 0.654 dan 0.875. Kesemua 28 item dimuatkan pada satu faktor, dan dinamakan sebagai Pelaksanaan TQM. Nilai pekali Cronbach Alpha bagi skala yang didapati sangat baik iaitu pada 0.966.

Jadual 4.4

*Ujian KMO dan Bartlett bagi Pembolehubah Bersandar – Pelaksanaan TQM*

Ujian Kaiser-Meyer Olkin	0.934
Ujian <i>Bartlett's test of sphericity</i>	7853.694
Signifikan	0.000

Jadual 4.5

*Pemberat untuk Skala Pembolehubah Bersandar – Pelaksanaan TQM*

<i>Item</i>	<i>Pemberat</i>
TQM8 Unit kami mengumpul data mengenai kualiti kerja / perkhidmatan kami	.875
TQM7 Dalam unit kami, kami menggunakan carta statistik untuk memeriksa kualiti kerja atau perkhidmatan kami	.863
TQM9 Unit kami menyimpan data untuk mengesan peningkatan kerja	.853
TQM5 Pengurusan atasan di jabatan kami menetapkan matlamat yang jelas bagi peningkatan kualiti	.825
TQM11 Bekalan / perkhidmatan yang kami terima daripada orang-orang dari luar organisasi ini memenuhi keperluan kerja kami	.815
TQM13 Bekalan / perkhidmatan yang kami perlukan di unit kami disampaikan tepat pada masa dan seperti yang dipesan	.807
TQM3 Peningkatan kualiti yang berterusan merupakan matlamat penting dalam organisasi ini	.804
TQM4 Pengurusan atasan kami berusaha untuk menjadikan organisasi ini tempat yang baik untuk bekerja	.802



---

(Sambungan)

TQM16	Ketua kami memberikan ganjaran kepada koperasi dan pasukan yang baik	.800
TQM15	Ketua kami memberikan kredit kepada mereka yang melakukan kerja dengan baik	.795
TQM27	Pelanggan sering memberi maklum balas tentang kualiti perkhidmatan di organisasi kami	.785
TQM28	Kami sering mendapat maklum balas terhadap usaha-usaha peningkatan kualiti.	.780
TQM10	Unit kami mengumpul data mengenai masa yang diperlukan untuk menyiapkan sesuatu kerja	.777
TQM2	Ahli-ahli di organisasi ini menunjukkan keprihatinan terhadap keperluan kualiti	.774
TQM22	Terdapat beberapa jenis latihan untuk pekerja dalam organisasi kami	.771
TQM12	Bekalan / perkhidmatan yang kami terima daripada lain-lain unit di dalam organisasi ini memenuhi keperluan kerja kami	.771
TQM20	Kebanyakan masalah kerja diselesaikan melalui mesyuarat kumpulan	.751
TQM21	Sumber disediakan untuk latihan pekerja-pekerja dalam organisasi kami	.748
TQM19	Organisasi kami mengamalkan konsep berpasukan	.737
TQM1	Terdapat komitmen kualiti yang tinggi di semua peringkat dalam organisasi ini	.737
TQM14	Kami mempunyai bekalan / peralatan / kelengkapan yang diperlukan untuk kami melaksanakan kerja kami dengan baik	.721
TQM25	Ahli-ahli berusaha mengukur keperluan pelanggan luaran (pelanggan di luar organisasi)	.720
TQM18	Unit kami menggunakan pasukan untuk menyelesaikan masalah	.691
TQM26	Ahli-ahli berusaha untuk mengukur keperluan pelanggan dalaman (pelanggan dalam organisasi)	.677
TQM17	Ketua kami memberikan maklum balas terhadap kerja yang telah kami laksanakan	.672
TQM6	Pengurus di sini akan membuat perancangan awal untuk apa-apa perubahan yang mungkin boleh menjejaskan prestasi kami	.670

---

---

(Sambungan)

TQM24	Orang-orang di unit kami mengkaji kerja yang telah dilaksanakan oleh mereka untuk mendapat alternatif melakukan kerja dengan lebih baik	.654
Item		28
Varians		80.591%
Kebolehpercayaan		0.966

---

#### 4.5.2 Pembolehubah Bebas – Tanggapan Gaya Kepimpinan

Jadual 4.7 menunjukkan beban faktor dan nilai keseragaman untuk analisis faktor pembolehubah bebas TGK transformasional dan transaksional. Pembolehubah bebas ini diukur dengan 20 item untuk TGK transformasional dan 12 items untuk TGK transaksional dalam 1 dimensi, yang tertakluk kepada PCA menggunakan SPSS Versi 20. Sebelum melaksanakan PCA, kesesuaian data untuk faktor analisis dinilai. Matriks korelasi menunjukkan bahawa kebanyakan nilai pekali item ini ialah melebihi nilai 0.3. Dua kaedah statistik untuk menilai faktor data dijalankan melalui *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* dan *Bartlett's test of sphericity*. Nilai KMO adalah 0.940, di atas nilai yang disyorkan 0.50 seperti yang dicadangkan dan saiz sampel adalah mencukupi untuk analisis faktor yang dijalankan. Ia menunjukkan bahawa nisbah saiz sampel kepada bilangan item mencukupi untuk *factorability* dengan ujian *Bartlett's test of sphericity* adalah signifikan iaitu 7,509.120, nilai  $p < 0.05$  (Hutcheson & Sofroniou, 1999; Leech, Barrett & Morgan, 2005 ). Ujian *Bartlett's test of sphericity* adalah signifikan secara statistik yang menyokong *factorability* matriks korelasi, kerana nilai  $p$  adalah  $< 0.05$ . Ini menunjukkan kecukupan menggunakan analisis faktor.

Faktor yang diabstrak mewakili jumlah varians 70.323 peratus. Hanya faktor dengan nilai beban 0.3 dan ke atas dipertimbangkan. Oleh itu, tiada item yang dipadam. Beban faktor seperti yang ditunjukkan di jadual 4.16 di bawah untuk skala pembolehubah-pembolehubah ini mencatatkan nilai beban faktor antara 0.503 dan 0.934. Kesemua 32 item dimuatkan pada dua faktor, dan dinamakan sebagai TKG transformasional dan TKG transaksional. Nilai pekali *Cronbach Alpha* bagi skala yang didapati sangat baik iaitu pada 0.958 dan 0.834 setiap satu.

Jadual 4.6

*Ujian KMO dan Bartlett bagi Pembolehubah Bebas – Tanggapan Gaya Kepimpinan*

Ujian Kaiser-Meyer Olkin	0.940
Ujian <i>Bartlett's test of sphericity</i>	7,509.120
Signifikan	0.000

Jadual 4.7

*Pemberat untuk Skala Pembolehubah Bersandar – Tanggapan Gaya Kepimpinan*

<i>Item</i>	Pemberat (TKG Transfor- masional)	Pemberat (TKG Transak- sional)
RPL30 Menunggu perkara yang tidak betul berlaku sebelum mengambil tindakan		.934
RPL32 Mengambil tindakan hanya apabila masalah menjadi bertambah kronik		.909
RPL31 Percaya untuk tidak membuat apa-apa perubahan melainkan jika perlu		.892
RPL29 Gagal untuk campur tangan sehingga masalah menjadi serius		.850
PL26 Memberi perhatian penuh dalam menangani kesilapan / aduan / kegagalan		.831
PL12 Melahirkan keyakinan bahawa matlamat akan tercapai	.822	
PL27 Mengesan semua kesilapan yang berlaku		.796

---

(Sambungan)

PL11	Menimbulkan andaian kritikal untuk meneliti kewajarannya	.768	
PL2	Tidak mementingkan diri sendiri demi kebaikan kakitangannya	.765	
PL10	Bercakap dengan semangat tentang apa yang perlu dilaksanakan dengan jayanya	.762	
PL19	Menganggap saya mempunyai keperluan, kebolehan dan cita-cita yang berbeza dari orang lain	.751	
PL20	Membantu meningkatkan kekuatan saya	.743	
PL1	Menanamkan rasa bangga dalam diri saya kerana dapat bekerjasama dengannya	.726	
PL8	Menekankan kepentingan mempunyai kesedaran terhadap matlamat bersama	.725	
PL25	Memberi tumpuan perhatian kepada penyelewengan / kesilapan / penyimpangan daripada standard		.723
PL13	Menimbulkan andaian kritikal untuk meneliti kewajarannya	.711	
PL18	Menganggap saya sebagai seorang individu, bukan sekadar ahli kumpulan	.704	
PL9	Membicarakan secara optimistik tentang masa depan	.703	
PL21	Memberikan bantuan dalam apa-apa perubahan untuk usaha saya		.693
PL3	Menampilkan tingkah laku yang menambahkan rasa hormat saya kepadanya	.686	
PL15	Membolehkan saya untuk melihat masalah dari pelbagai sudut yang berbeza	.659	
PL7	Mempertimbangkan kesan terhadap moral & etika sesuatu keputusan yang dibuat	.649	
PL6	Menetapkan dengan jelas kepentingan mempunyai kesedaran yang kuat terhadap peranan yang dimainkan	.637	
PL4	Mempamerkan kuasa serta keyakinan	.613	

---

(Sambungan)		
PL5	Bercakap tentang nilai dan kepercayaan mereka yang paling penting	.611
PL16	Mencadangkan kaedah baru untuk mengkaji dengan lebih teliti cara menyempurnakan tugas	.610
PL28	Mengarahkan perhatian saya terhadap kegagalan untuk memenuhi standard	.608
PL24	Menyatakan kepuasan apabila memenuhi jangkaan	.607
PL23	Menjelaskan jangkaan saya apabila memenuhi matlamat prestasi	.576
PL17	Meluangkan masa untuk mengajar dan membimbing	.566
PL14	Mendapatkan pandangan yang berbeza ketika menyelesaikan masalah	.565
PL22	Berbincang dalam menentukan tanggungjawab untuk mencapai sasaran prestasi	.503
	Item Varians	32
	Kebolehpercayaan:	0.958
		70.323%
		0.834

#### 4.5.3 Pembolehubah Pengantara – Budaya organisasi

Jadual 4.9 menunjukkan beban faktor dan nilai keseragaman untuk analisis faktor pembolehubah pengantara budaya organisasi. Pembolehubah pengantara ini diukur dengan 16 item dalam 1 dimensi, yang tertakluk kepada PCA menggunakan SPSS Versi 20. Sebelum melaksanakan PCA, kesesuaian data untuk faktor analisis dinilai. Matriks korelasi menunjukkan bahawa kebanyakan nilai pekali item ini ialah melebihi nilai 0.3. Dua kaedah statistik untuk menilai faktor data dijalankan melalui *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* dan *Bartlett's test of sphericity*. Nilai KMO adalah 0.919, di atas nilai yang

disyorkan 0.50 seperti yang dicadangkan dan saiz sampel adalah mencukupi untuk analisis faktor yang dijalankan. Ia menunjukkan bahawa nisbah saiz sampel kepada bilangan item mencukupi untuk *factorability* dengan ujian *Bartlett's test of sphericity* adalah signifikan iaitu 3873.428, nilai  $p < 0.05$  (Hutcheson & Sofroniou, 1999; Leech et al, 2005 ). *Ujian Bartlett's test of sphericity* adalah signifikan secara statistik yang menyokong *factorability* matriks korelasi, kerana nilai  $p$  adalah  $< 0.05$ . Ini menunjukkan kecukupan menggunakan analisis faktor.

Faktor yang diabstrak mewakili jumlah varians 73.159 peratus. Hanya faktor dengan nilai beban 0.3 dan ke atas dipertimbangkan. Oleh itu, tiada item yang dipadam. Beban faktor seperti yang ditunjukkan di jadual 4.9 di bawah untuk skala pembolehubah ini mencatatkan nilai beban faktor antara 0.625 dan 0.873. Kesemua 16 item dimuatkan pada satu faktor, dan dinamakan sebagai budaya organisasi. Nilai pekali *Cronbach Alpha* bagi skala yang didapati sangat baik iaitu pada 0.944.

Jadual 4.8

*Ujian KMO dan Bartlett bagi Pembolehubah Pengantara – Budaya organisasi*

Ujian Kaiser-Meyer Olkin	0.919
Ujian <i>Bartlett's test of sphericity</i>	3873.428
Signifikan	0.000

Jadual 4.9

*Beban Faktor untuk Skala Pembolehubah Pengantara Budaya organisasi*

<i>Item</i>		<i>Pemberat</i>
OC15	Rakan sekerja bekerja bersama-sama dengan baik	.873
OC16	Kami percaya dengan rakan-rakan kami untuk melakukan apa yang terbaik, sesuai dengan kepentingan organisasi	.863

---

(Sambungan)

OC14	Rakan sekerja di unit kami seperti satu keluarga	.860
OC1	Tugas kami memerlukan kami untuk menggunakan kemahiran yang tinggi atau kompleks	.819
OC3	Kerja kami begitu mencabar	.813
OC13	Orang-orang di unit kami seperti rakan sekerja	.811
OC7	Ketua kami menunjukkan kepercayaan dalam keupayaan pekerja untuk melaksanakan tugas mereka dengan baik	.791
OC6	Kami mempunyai kepercayaan dan keyakinan yang tinggi dalam pengurusan di organisasi ini	.780
OC2	Kami mempunyai perkara baru dan menarik dalam kerja kami	.776
OC10	Kami digalakkan untuk memberi cadangan untuk penambahbaikan dalam kerja-kerja kami	.735
OC8	Kami berasa bebas untuk membincangkan masalah atau perasaan negatif dengan penyelia/ketua kami	.718
OC5	Organisasi ini memberikan pujian dan pengiktirafan kepada yang berprestasi cemerlang	.708
OC11	Orang-orang di unit kami digalakkan untuk mencuba cara-cara baru dan lebih baik untuk melakukan pekerjaan	.692
OC12	Kreativiti adalah digalakkan dalam organisasi ini	.668
OC9	Dengan bersebab, orang-orang di dalam organisasi ini boleh menyuarakan apa yang mereka mahu tanpa rasa takut pada hukuman	.656
OC4	Pengurusan di sini berkomunikasi dengan baik dengan pekerja	.625
	Item	16
	Varians	73.159%
	Kebolehpercayaan	0.944

---

#### 4.5.4 Analisis Kebolehpercayaan

Ujian konsisten dalaman telah dijalankan untuk mengukur ketekalan atau konsistensi item pengukuran untuk semua pembolehubah. Untuk kajian ini, penyelidik telah

menggunakan analisis pekali Cronbach Alpha untuk menguji kebolehpercayaan instrumen tersebut. Untuk penyelidikan awal, seperti yang dicadangkan oleh Sekaran (2005), pekali Cronbach Alpha antara 0.6 hingga 0.7 (tahap minimum kebolehpercayaan yang boleh diterima) digunakan. Seperti yang dicadangkan oleh Nunnally dan Bernstein (1994) dan Nunnally (1978), pekali Cronbach Alpha melebihi 0.7 digunakan sebagai cut-off kebolehpercayaan bagi kajian ini.

Jadual 4.10 menunjukkan pekali cronbach alpha bagi semua pembolehubah dalam kajian ini. Pembolehubah dalam kajian ini didapati mempunyai kebolehpercayaan yang sangat baik dengan pekali lebih daripada 0.7. Oleh ini, tiada nilai-nilai item-kepada-jumlah korelasi dikeluarkan dalam kajian ini kerana mereka mempunyai nilai-nilai lebih daripada 0.3.

Jadual 4.10  
*Nilai Cronbach's alpha Pembolehubah-pembolehubah*

Pembolehubah	Seksyen	Jumlah Item	Pekali Alpha
Kepimpinan Transformasional	B	20	0.958
Kepimpinan Transaksional	C	12	0.834
Budaya organisasi	D	16	0.944
Pelaksanaan TQM	E	28	0.966

#### 4.6 Korelasi

Dalam kajian ini, semua hipotesis dianalisis dengan menggunakan korelasi Pearson. Dalam usaha untuk menentukan hubungan antara pembolehubah, korelasi penentuan,  $r$



dianalisis untuk menunjukkan kekuatan hubungan antara pembolehubah sama ada negatif atau positif. Tujuan menggunakan korelasi Pearson adalah untuk mengukur sama ada terdapat hubungan antara pembolehubah bebas yang merupakan kepimpinan transformasional, kepimpinan traksional, budaya organisasi dan pembolehubah bersandar iaitu pelaksanaan TQM. Hubungan antara pembolehubah bebas dan bersandar akan membolehkan pembaca untuk mengenal pasti jika wujud hubungan di antara mereka. Kekuatan dan arah hubungan juga ditunjukkan. Korelasi Pearson digunakan untuk mengkaji korelasi antara di antara pembolehubah. Objektifnya adalah untuk mengenal pasti sama ada pembolehubah dalam kajian ini adalah saling berkait rapat antara satu sama lain atau secara bebas berhubung kait dan untuk mengenal pasti magnitud dan arah korelasi antara pembolehubah.

Sebelum menjalankan regresi, analisis korelasi Pearson dijalankan untuk menentukan sama ada hubungan yang kuat wujud antara kepimpinan transformasional, kepimpinan transaksional, budaya organisasi dan pelaksanaan TQM. Korelasi yang tinggi di antara pembolehubah mungkin menunjukkan multikolineariti, satu masalah yang perlu ditangani dalam analisis regresi (Stevens, 2002). Korelasi boleh berkisar antara -1.0 dan +1.0, dan adalah penting untuk mengetahui jika wujud korelasi di antara dua pembolehubah samada signifikan atau tidak, iaitu, sama ada ia berlaku secara kebetulan semata-mata atau jika terdapat kebarangkalian yang tinggi untuk kewujudan yang sebenar (Sekaran & Bougie, 2010).

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti hubungan, jika ada, di antara peramal pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar. Dalam usaha untuk menentukan hubungan antara pembolehubah, Pallant (2010) mencadangkan apabila nilai korelasi adalah 0, ia menunjukkan bahawa tidak terdapat hubungan (sama ada positif atau negatif). Jika korelasi pekali +1 menunjukkan bahawa dua pembolehubah secara sempurna berkaitan satu sama lain secara positif, manakala pekali korelasi -1 menunjukkan bahawa dua pembolehubah secara sempurna berkaitan secara negatif. Jika korelasi menunjukkan nilai 0, maka ini menunjukkan tidak ada hubungan linear antara dua pembolehubah berkenaan.

Jadual 4.11  
*Korelasi Koefisien*

	KTF	KTS	BO	PTQM
Kepimpinan Transformasional (KTF)	1			
Kepimpinan Transaksional (KTS)	.654**	1		
Budaya organisasi (BO)	.593**	.516**	1	
Pelaksanaan TQM (PTQM)	.535**	.455**	.762**	1

\*\**. Korelasi adalah signifikan pada tahap 0.01 (ujian dua hala)*

Hasil daripada kajian ini, nilai korelasi dirangkumkan di dalam jadual 4.11. Korelasi bagi TGK transaksional dan TGK transformasional ialah 0.654, budaya organisasi dan TGK transformasional ialah 0.593, pelaksanaan TQM dan TGK transformasional ialah 0.535, budaya organisasi dan TGK transaksional ialah 0.516, budaya organisasi dan TGK transaksional ialah 0.455, budaya organisasi dan pelaksanaan TQM ialah 0.762. Justeru korelasi atau perhubungan yang paling kuat adalah di budaya organisasi dan pelaksanaan TQM manakala perhubungan yang paling rendah adalah di antara TGK transaksional dan pelaksanaan TQM.

## **4.7 Analisis Deskriptif**

Di dalam bab ini diterangkan secara terperinci mengenai analisis deskriptif yang digunakan. Ianya terbahagi kepada dua bahagian, pertama ialah demografi yang menghuraikan bilangan bagi setiap item di bahagian demografi; dan kedua ialah skor purata (min) yang menghuraikan purata setiap item di dalam setiap pembolehubah. Analisis deskriptif mengukur pembolehubah dengan kekerapan dan peratusan. Ianya boleh digunakan untuk menggambarkan sampel yang digunakan dalam analisis berdasarkan maklumat demografi responden seperti jantina, jenis organisasi, kelayakan akademik, tempoh perkhidmatan dan lain-lain analisis yang sama digunakan untuk mengukur atau untuk meringkaskan semua pembolehubah dan menyokong kenyataan fakta sebagai tindak balas kepada soalan-soalan penyelidikan dalam kajian ini. Ia digunakan untuk mengkaji kecenderungan, penyebaran, normaliti, dan kebolehpercayaan sesuatu set data seperti pembolehubah demografi dan profil responden.

### **4.7.1 Profil Demografi Responden**

Kumpulan Perkhidmatan dikategorikan sebagai Perkhidmatan Awam Negeri (36.8 peratus), Badan Berkanun Negeri (48.4 peratus) dan Pihak Berkuasa Tempatan Negeri (14.8 peratus). Kumpulan umur responden dikategorikan kepada responden yang berumur 20-30 tahun (31.80 peratus), 31-40 tahun (36.10 peratus), 41-50 tahun (19.10

peratus) dan melebihi 50 tahun (13 peratus). Jumlah tahun berkhidmat di agensi Kerajaan Negeri Pahang dikategorikan kepada kurang dari 5 tahun (24.5 peratus), 5-10 tahun (30 peratus), 11-15 tahun (16.6 peratus), 16-20 tahun (7.6 peratus) dan melebihi 20 tahun (21.3 peratus). Perjawatan di agensi Kerajaan Negeri Pahang dikategorikan kepada jawatan Pegawai Tadbir (13 peratus), Penolong Pegawai Tadbir (21.3 peratus), Pembantu Tadbir (56.3 peratus), Pembantu Am/Pemandu (7.2 peratus) dan lain-lain (2.2 peratus).

Tahap pendidikan responden di agensi Kerajaan Negeri Pahang dikategorikan kepada Sijil Pelajaran Malaysia (SPM)/Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia (STPM) (41.9 peratus), Sijil (6.5 peratus), Diploma (31 peratus), Ijazah Sarjana Muda (17.3 peratus), Ijazah Sarjana (2.2 peratus) dan lain-lain (1.1 peratus). Golongan responden yang paling ramai terlibat dalam kajian ini berkelulusan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) dan Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia (STPM). Taburan jantina meliputi 32.10 peratus atau 89 responden lelaki dan 67.90 peratus atau 188 responden perempuan. Perbandingan taburan sektor dan jantina, wanita menguasai hampir semua sektor. Jadual 4.4 menunjukkan jantina dan jadual silang sektor bagi semua jenis organisasi, di mana Perkhidmatan Awam Negeri 13.0 peratus lelaki dan 23.8 peratus perempuan, Badan Berkanun Negeri 13.7 peratus lelaki dan 34.7 peratus perempuan dan Pihak Berkuasa Tempatan Negeri 5.4 peratus lelaki dan 9.4 peratus perempuan.

Jadual 4.12  
*Jantina dan Kumpulan Perkhidmatan*

Kumpulan Perkhidmatan	Jantina		Jumlah
	Lelaki	Wanita	
Perkhidmatan Awam Negeri	36 13.0%	66 23.8%	102 36.82%
Badan Berkanun Negeri	38 13.7%	96 34.7%	134 48.4%
Pihak Berkuasa Tempatan Negeri	15 5.4%	26 9.4%	41 14.8%
Jumlah	89 32.1%	188 67.9%	277 100%

Secara ringkasnya, analisis demografi adalah seperti di jadual 4.13 di bawah:

Jadual 4.13  
*Ringkasan Analisis Profil Demografik Responden*

Item	Frekuensi (N=277)	Peratus (%)
Jantina		
Lelaki	89	32.1
Wanita	188	67.9
Kumpulan Perkhidmatan		
Perkhidmatan Awam Negeri	102	36.8
Badan Berkanun Negeri	134	48.4
Pihak Berkuasa Tempatan Negeri	41	14.8
Umur		
20 – 30 tahun	88	31.8
31 – 40 tahun	100	36.1
41 – 50 tahun	53	19.1
51 tahun ke atas	36	13.0
Jumlah Tahun Dalam Perkhidmatan		
Kurang dari 5 tahun	68	24.5
5 – 10 tahun	83	30.0
11- 15 tahun	46	16.6
16 – 20 tahun	21	7.6
Lebih dari 20 tahun	59	21.3
Jawatan		
Pegawai Tadbir	36	13.0
Pegawai Tadbir	59	21.3
Penolong Pegawai Tadbir	156	56.3

(Sambungan)		
Pembantu Tadbir	20	7.2
Pembantu Am/Pemandu	6	2.2
Lain-lain		
Tahap Pendidikan		
SPM/STPM	116	41.9
Sijil	18	6.5
Diploma	86	31.0
Ijazah Sarjana Muda	48	17.3
Ijazah Sarjana	6	2.2
Lain-lain	3	1.1

Kesimpulannya, seperti keputusan yang dipaparkan pada jadual 4.13 di atas tidak menunjukkan sebarang keraguan terhadap data yang diperolehi kerana ciri-ciri statistik yang diperolehi di dalam kajian ini mewakili populasi pegawai dan kakitangan agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang.

#### 4.7.2 Skor Purata (Min)

Purata atau min merupakan kaedah yang paling umum digunakan untuk menggambarkan tendensi sentral atau kecederungan berpusat bagi set data yang dikumpulkan. Umumnya ada dua elemen serakan yang dilihat, iaitu rentang dan sisihan piawai. Serakan merujuk pada penyebaran nilai-nilai di sekitar tendensi sentral manakala rentang ialah nilai tertinggi dikurangkan nilai terendah. Sisihan piawai ialah anggaran yang lebih tepat dan terperinci tentang serakan kerana kewujudan *outlier* mampu melebarkan rentang. Sisihan piawai diambil untuk mengukur bagaimana tersebaranya titik data. Jika satu set data dengan sisihan piawai yang rendah bermakna ia

mempunyai titik data berpusat, dan jika satu set dengan kualiti sisihan piawai tinggi ia mempunyai titik data tersebar berserakan dan tidak berpusat.

Sampel yang boleh digunakan untuk kajian ini adalah 277 responden yang terdiri daripada pegawai dan kakitangan agensi-agensi kerajaan negeri Pahang. Jadual 4.14 di bawah menunjukkan min dan sisihan piawai bagi semua pembolehubah di dalam kajian ini.

Jadual 4.14  
*Skor Purata Pembolehubah*

Pembolehubah Kajian	Minimum	Maksimum	Min	Sisihan Piawai
Pelaksanaan TQM	3.000	5.000	3.940	0.418
TGK Transformasional	3.00	5.00	4.010	0.452
TGK Transaksional	2.00	5.00	3.800	0.483
Budaya Organisasi	3.00	5.00	4.050	0.464

*TGK: Tanggapan Gaya Kepimpinan*

Jadual 4.14 mencatatkan keputusan hasil daripada analisis terhadap skor purata untuk pembolehubah bebas, pengantara dan bersandar dalam kajian ini. Didapati bahawa skor purata yang paling tinggi ialah budaya organisasi, iaitu 4.050. Ini bermakna responden banyak memberi skor yang tinggi kepada soalan dalam faktor ini. Diikuti oleh faktor TGK transformasional, iaitu 4.010, pelaksanaan TQM iaitu 3.940 dan TGK transaksional iaitu 3.800. Semua pembolehubah diukur pada lima (5) skala selang. Min bagi semua pembolehubah adalah lebih tinggi daripada tiga (3) iaitu di antara 3.80 hingga 4.05. Ini menunjukkan bahawa TGK yang dilihat iaitu TGK transformasional dan transaksional, budaya organisasi dan pelaksanaan TQM berada pada tahap

kepentingan sederhana hingga ke tahap tinggi. Semua sisihan piawai (*standard deviation*) adalah di bawah nilai satu (1) yang menunjukkan terdapat kepelbagaian dalam data (Sekaran, 2005).

Jadual 4.15  
*Skor Purata Pelaksanaan TQM*

Pembolehkan	Min (Mean)	Sisihan Piawai (Std. Deviation)
1. Terdapat komitmen kualiti yang tinggi di semua peringkat dalam organisasi ini	4.000	0.590
2. Ahli-ahli di organisasi ini menunjukkan keprihatinan terhadap keperluan kualiti	4.007	0.596
3. Peningkatan kualiti yang berterusan merupakan matlamat penting dalam organisasi ini	4.072	0.540
4. Pengurusan atasan kami berusaha untuk menjadikan organisasi ini tempat yang baik untuk bekerja	4.094	0.582
5. Pengurusan atasan di jabatan kami menetapkan matlamat yang jelas bagi peningkatan kualiti	4.079	0.578
6. Pengurus di sini akan membuat perancangan awal untuk apa-apa perubahan yang mungkin boleh menjejaskan prestasi kami	3.971	0.577 0.616
7. Dalam unit kami, kami menggunakan carta statistik untuk memeriksa kualiti kerja atau perkhidmatan kami	3.773	0.619
8. Unit kami mengumpul data mengenai kualiti kerja / perkhidmatan kami	3.848	0.595
9. Unit kami menyimpan data untuk mengesan peningkatan kerja	3.906	
10. Unit kami mengumpul data mengenai masa yang diperlukan untuk menyiapkan sesuatu kerja		0.578
11. Bekalan / perkhidmatan yang kami terima daripada orang-orang dari luar organisasi ini memenuhi keperluan kerja kami	3.884	0.578
12. Bekalan / perkhidmatan yang kami terima daripada lain-lain unit di dalam organisasi ini memenuhi keperluan kerja kami	3.812	0.553
13. Bekalan / perkhidmatan yang kami perlukan di unit kami disampaikan tepat pada masa dan seperti yang dipesan	3.845	0.578
14. Kami mempunyai bekalan / peralatan / kelengkapan yang diperlukan untuk kami melaksanakan kerja kami dengan baik	3.812	0.537
15. Ketua kami memberikan kredit kepada mereka yang melakukan kerja dengan baik	3.888	0.633
16. Ketua kami memberikan ganjaran kepada koperasi dan pasukan yang baik	3.928	0.664
17. Ketua kami memberikan maklum balas terhadap kerja yang telah kami laksanakan	3.816	0.541



(sambungan)		
18. Unit kami menggunakan pasukan untuk menyelesaikan masalah	3.982	0.604
19. Organisasi kami mengamalkan konsep berpasukan	3.960	0.573
20. Kebanyakan masalah kerja diselesaikan melalui mesyuarat kumpulan	4.040	0.569
21. Sumber disediakan untuk latihan pekerja-pekerja dalam organisasi kami	3.957	0.564
22. Terdapat beberapa jenis latihan untuk pekerja dalam organisasi kami	3.986	0.573
23. Pengurus juga turut terlibat dalam latihan kualiti	3.960	0.586
24. Orang-orang di unit kami mengkaji kerja yang telah dilaksanakan oleh mereka untuk mendapat alternatif melakukan kerja dengan lebih baik	3.982 3.935	0.534
25. Ahli-ahli berusaha mengukur keperluan pelanggan luaran (pelanggan di luar organisasi)		0.573
26. Ahli-ahli berusaha untuk mengukur keperluan pelanggan dalaman (pelanggan dalam organisasi)	3.960	0.552
27. Pelanggan sering memberi maklum balas tentang kualiti perkhidmatan di organisasi kami	3.939	0.559
28. Kami sering mendapat maklum balas terhadap usaha-usaha peningkatan kualiti.	3.856	0.562
	3.942	

Berdasarkan jadual 4.15 di atas, responden memberi respon yang tinggi kepada soalan nombor lima, iaitu “Pengurusan atasan di jabatan kami menetapkan matlamat yang jelas bagi peningkatan kualiti” dengan nilai purata 4.079 dan sisihan piawai 0.578.

Jadual 4.16  
*Skor Purata TGK Transformasional*

Pembolehkan	Min (Mean)	Sisihan Piawai (Std. Deviation)
1. Menanamkan rasa bangga dalam diri saya kerana dapat bekerjasama dengannya	4.047	0.621
2. Tidak mementingkan diri sendiri demi kebaikan kakitangannya	4.043	0.624
3. Menampilkan tingkah laku yang menambahkan rasa hormat saya kepadanya	4.076	0.588
4. Mempamerkan kuasa serta keyakinan	4.007	0.614

(Sambungan)		
5. Bercakap tentang nilai dan kepercayaan mereka yang paling penting	3.971	0.625
6. Menetapkan dengan jelas kepentingan mempunyai kesedaran yang kuat terhadap peranan yang dimainkan	4.097	0.579
7. Mempertimbangkan kesan terhadap moral & etika sesuatu keputusan yang dibuat	4.079	0.565
8. Menekankan kepentingan mempunyai kesedaran terhadap matlamat bersama	4.116	0.559
9. Membicarakan secara optimistik tentang masa depan	4.094	0.570
10. Bercakap dengan semangat tentang apa yang perlu dilaksanakan dengan jayanya	4.123	0.619
11. Menyatakan wawasan masa depan yang menarik dengan jelas	4.043	0.606
12. Melahirkan keyakinan bahawa matlamat akan tercapai	4.000	0.614
13. Menimbulkan andaian kritikal untuk meneliti kewajarannya	3.906	0.613
14. Mendapatkan pandangan yang berbeza ketika menyelesaikan masalah	4.022	0.595
15. Membolehkan saya untuk melihat masalah dari pelbagai sudut yang berbeza	4.047	0.579
16. Mencadangkan kaedah baru untuk mengkaji dengan lebih teliti cara menyempurnakan tugas	4.025	0.598
17. Meluangkan masa untuk mengajar dan membimbing	3.906	0.641
18. Menganggap saya sebagai seorang individu, bukan sekadar ahli kumpulan	3.809	0.704
19. Menganggap saya mempunyai keperluan, kebolehan dan cita-cita yang berbeza dari orang lain	3.852	0.628
20. Membantu meningkatkan kekuatan saya	3.953	0.597

Berdasarkan jadual 4.16 di atas, responden memberi respon yang tinggi kepada soalan nombor sepuluh, iaitu “Bercakap dengan semangat tentang apa yang perlu dilaksanakan dengan jayanya” dengan nilai purata 4.123 dan sisihan piawai 0.619.

Jadual 4.17

*Skor Purata TGK Transaksional*

Pembolehubah	Min (Mean)	Sisihan Piawai (Std. Deviation)
1. Memberikan bantuan dalam apa-apa perubahan untuk usaha saya	3.971	0.619
2. Berbincang dalam menentukan tanggungjawab untuk mencapai sasaran prestasi	4.072	0.585
3. Menjelaskan jangkaan saya apabila memenuhi matlamat prestasi	3.939	0.552

(Sambungan)		
4. Menyatakan kepuasan apabila memenuhi jangkaan	3.996	0.574
5. Memberi tumpuan perhatian kepada penyelewengan / kesilapan / penyimpangan daripada standard	4.108	0.592
6. Memberi perhatian penuh dalam menangani kesilapan / aduan / kegagalan	4.090	0.628
7. Mengesan semua kesilapan yang berlaku	3.978	0.631
8. Mengarahkan perhatian saya terhadap kegagalan untuk memenuhi standard	3.769	0.769
9. Gagal untuk campur tangan sehingga masalah menjadi serius	3.379	1.109
10. Menunggu perkara yang tidak betul berlaku sebelum mengambil tindakan	3.462	1.058
11. Percaya untuk tidak membuat apa-apa perubahan melainkan jika perlu	3.278	1.096
12. Mengambil tindakan hanya apabila masalah menjadi bertambah kronik	3.581	1.122

Berdasarkan jadual 4.17 di atas, responden memberi respon yang tinggi kepada soalan nombor lima, iaitu “Memberi tumpuan perhatian kepada penyelewengan / kesilapan / penyimpangan daripada standard” dengan nilai purata 4.108 dan sisihan piawai 0.592.

Jadual 4.18

*Skor Purata Budaya organisasi*

Pembolehkan	Min (Mean)	Sisihan Piawai (Std. Deviation)
1. Tugas kami memerlukan kami untuk menggunakan kemahiran yang tinggi atau kompleks	3.939	0.747
2. Kami mempunyai perkara baru dan menarik dalam kerja kami	3.913	0.654
3. Kerja kami begitu mencabar	3.935	0.667
4. Pengurusan di sini berkomunikasi dengan baik dengan pekerja	3.989	0.628
5. Organisasi ini memberikan pujian dan pengiktirafan kepada yang berprestasi cemerlang	4.087	0.619
6. Kami mempunyai kepercayaan dan keyakinan yang tinggi dalam pengurusan di organisasi ini	4.011	0.574
7. Ketua kami menunjukkan kepercayaan dalam keupayaan pekerja untuk melaksanakan tugas mereka dengan baik	4.108	0.567

(Sambungan)		
8. Kami berasa bebas untuk membincangkan masalah atau perasaan negatif dengan penyelia/ketua kami	3.838	0.685
9. Dengan bersebab, orang-orang di dalam organisasi ini boleh menyuarakan apa yang mereka mahu tanpa rasa takut pada hukuman	3.816	0.691
10. Kami digalakkan untuk memberi cadangan untuk penambahbaikan dalam kerja-kerja kami	4.094	0.613
11. Orang-orang di unit kami digalakkan untuk mencuba cara-cara baru dan lebih baik untuk melakukan pekerjaan	4.119	0.611
12. Kreativiti adalah digalakkan dalam organisasi ini	4.181	0.599
13. Orang-orang di unit kami seperti rakan sekerja	4.181	0.593
14. Rakan sekerja di unit kami seperti satu keluarga	4.217	0.611
15. Rakan sekerja bekerja bersama-sama dengan baik	4.159	0.611
16. Kami percaya dengan rakan-rakan kami untuk melakukan apa yang terbaik, sesuai dengan kepentingan organisasi	4.217	0.599

Berdasarkan jadual 4.18 di atas, responden memberi respon yang tinggi kepada soalan nombor empat belas dan enam belas, iaitu “Rakan sekerja di unit kami seperti satu keluarga” dan “Kami percaya dengan rakan-rakan kami untuk melakukan apa yang terbaik, sesuai dengan kepentingan organisasi” dengan nilai purata 4.217 dan sisihan piawai 0.611 dan 0.599.

#### 4.8 Andaian Untuk Regresi Berganda

Terdapat lima andaian yang diperlukan sebelum menjalankan analisis regresi berganda. Andaian tersebut terdiri daripada normaliti, lineariti, multikolineariti, homosidastisiti dan kebebasan pembakian (Tabachnick & Fidell, 2001). Andaian ini telah diuji menggunakan histogram, plot kebarangkalian normal (plot P-P), gambar rajah plot berselerak (yang merangkumi plot Q-Q dan plot berserakan Q-Q) dan statistik Durbin Watson (Hair et al., 2006).

#### 4.8.1 Analisis Normaliti

Ujian normaliti adalah pra-syarat untuk kaedah statistik inferensi (Hair et al, 2007; Coakes, Steed & Lyndall, 2010). Ujian ini dijalankan untuk memastikan bahawa data yang dikumpul adalah taburan secara rapat atau normal. Salah satu kaedah yang popular untuk menguji taburan normal adalah dengan menentukan kepencongan (*skewness*) dan kurtosis. Kepencongan dan kurtosis merujuk kepada bentuk taburan, dan dengan data peringkat dalaman dan nisbah, unimodal simetri keluk berbentuk loceng (Coakes et al., 2010). Normaliti jua boleh diuji dengan pelbagai cara atau kaedah seperti Ujian Kolmogorov-Smirnova dan Shapiro-Wilk, histogram dan plot kebarangkalian normal (plot P-P) serta Ujian Skewness dan Kurtosis.

Jadual 4.19:  
*Ujian Kolmogorov-Smirnova dan Shapiro-Wilk*

Pembolehubah Kajian	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Pelaksanaan TQM	0.166	277.000	0.000	0.945	277.000	0.000
Kepimpinan Transformasional	0.088	277.000	0.000	0.979	277.000	0.000
Kepimpinan Transaksional	0.121	277.000	0.000	0.955	277.000	0.000
Budaya Organisasi	0.119	277.000	0.000	0.955	277.000	0.000

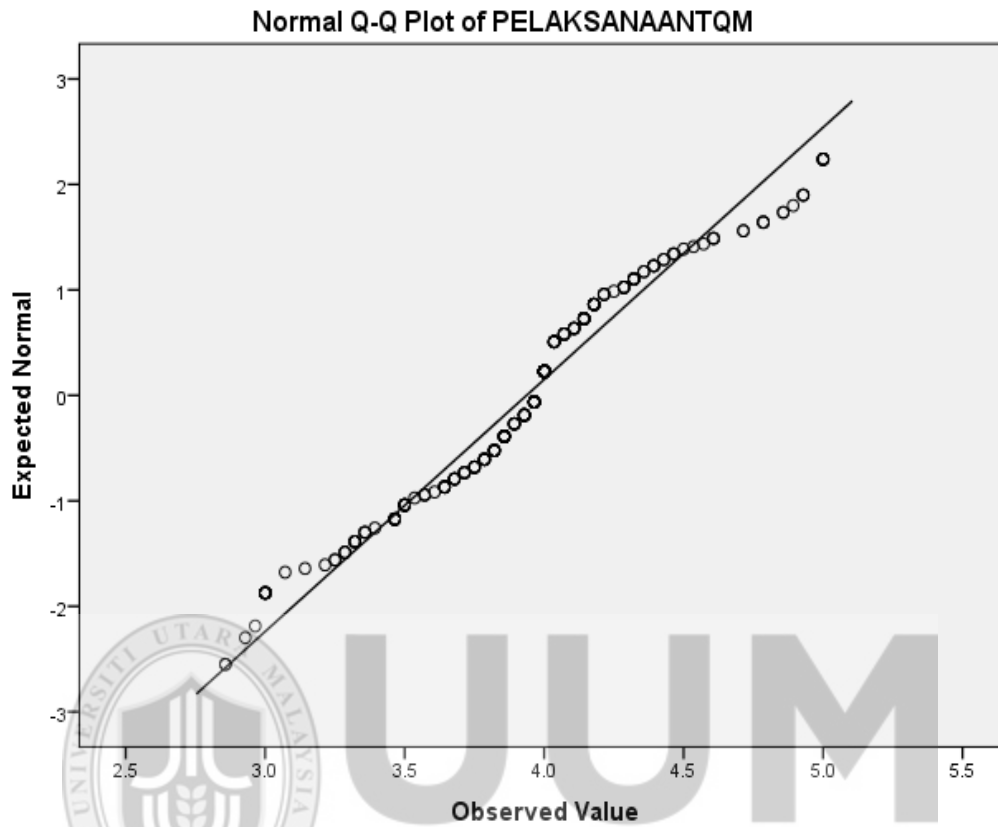
a. Signifikansi Lilliefors Koreksi (*Lilliefors Significance Correction*)

Taburan Normal: Kolmogorov-Smirnov dan Shapiro-Wilk > 0.05

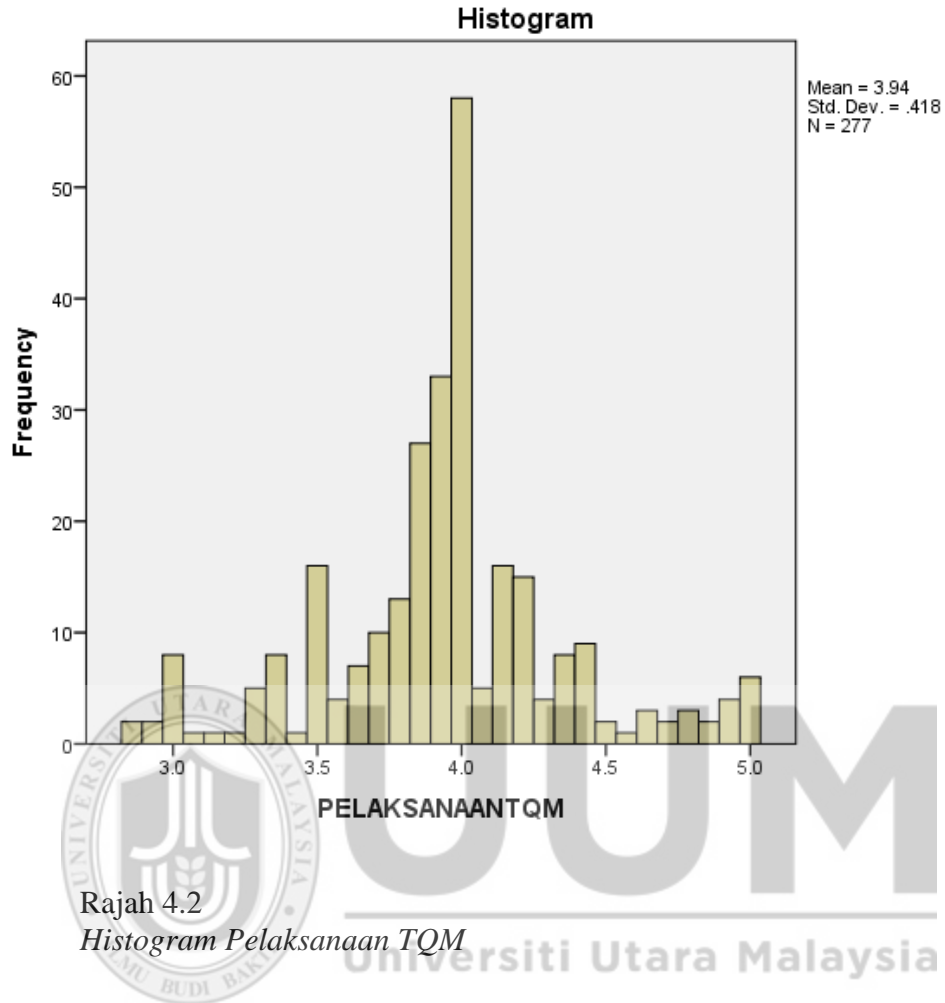
Ujian normaliti boleh dibuat berdasarkan ujian Kolmogorov-Smirnov yang digunakan untuk menentukan keserasian dan kejituan data, iaitu dalam keadaan set normal bersepadu (*uniform*). Ini sangat penting kerana kajian ini mengguna pakai perisian SPSS

bagi tujuan penganalisan statistik. Penggunaan statistic Kolmogorov-Smirnov dengan tahap Kepentingan Lilliefors (*Kolmogorov-Smirnov statistic with a Lilliefors*) untuk ujian normaliti turut menghasilkan kebarangkalian normal atau kebarangkalian berserakan (*detrended*). Bagi jumlah sampel melebihi daripada  $n=50$  tetapi kurang daripada 2000 nilai ujian Shapiro-Wilk turut boleh digunakan untuk menentukan taburan normaliti yang lebih baik. Jika nilai kedua-duanya melebihi 0.05, maka ini menunjukkan bahawa data yang dikumpul mempunyai taburan atau agihan normal. Daripada kedua-dua ujian tersebut didapati taburan data adalah bersifat normal apabila semua item mempunyai nilai Kolmogorov-Smirnova dan Shapiro-Wilk melebihi 0.05.

Seterusnya, ujian kenormalan boleh dilihat daripada plot kebarangkalian normal (plot P-P). Taburan normal diwakili oleh garisan pepenjuru lurus, dan data yang diplot dibandingkan dengan garis pepenjuru (Hair et al., 2006). Oleh itu jika taburan normal, maka garis yang mewakili data sebenar akan menghampiri garis pepenjuru. Rajah 4.1 menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang rapat di antara garis taburan normal terkumpul dan nilai-nilai titik data individu. Keputusan ini menunjukkan bahawa data yang dikumpul untuk faktor prestasi syarikat adalah normal. Rajahan grafik atau dalam bentuk kekerapan atau dalam bentuk peta plot juga digunakan dalam menentukan kenormalan data. Secara grafik, ia digambarkan dalam bentuk “lekuk loceng” iaitu dalam jangka titik di mana kemuncaknya adalah maksimum (min) dan berapa ia melebar (sisihan piawai). Ini bagi menggambarkan tentang keserasian dan kejituan data yang diambil adalah sesuai. Sebagai contoh sebuah histogram daripada pembolehubah pelaksanaan TQM adalah seperti dalam Rajah 4.2.



Rajah 4.1  
*Plot Kebarangkalian Normal*



Seterusnya, ujian normaliti juga boleh dilihat berdasarkan Ujian Skewness dan Kurtosis. Menurut Chua (2006), taburan data adalah normal jika nilai Skewness dan Kurtosis terletak di antara -2 dan +2. Terdapat beberapa pengarang telah mencadangkan yang *univariate* berada di sekitar sekurang-kurangnya 2.0 bagi *skewness* dan 7.0 bagi *kurtosis* sudah memadai (West, Finch & Curran, 1995; Yuan & Bentler, 1999). Nilai Skewness dan Kurtosis bagi kajian ini adalah seperti jadual 4.13 dan data adalah normal.



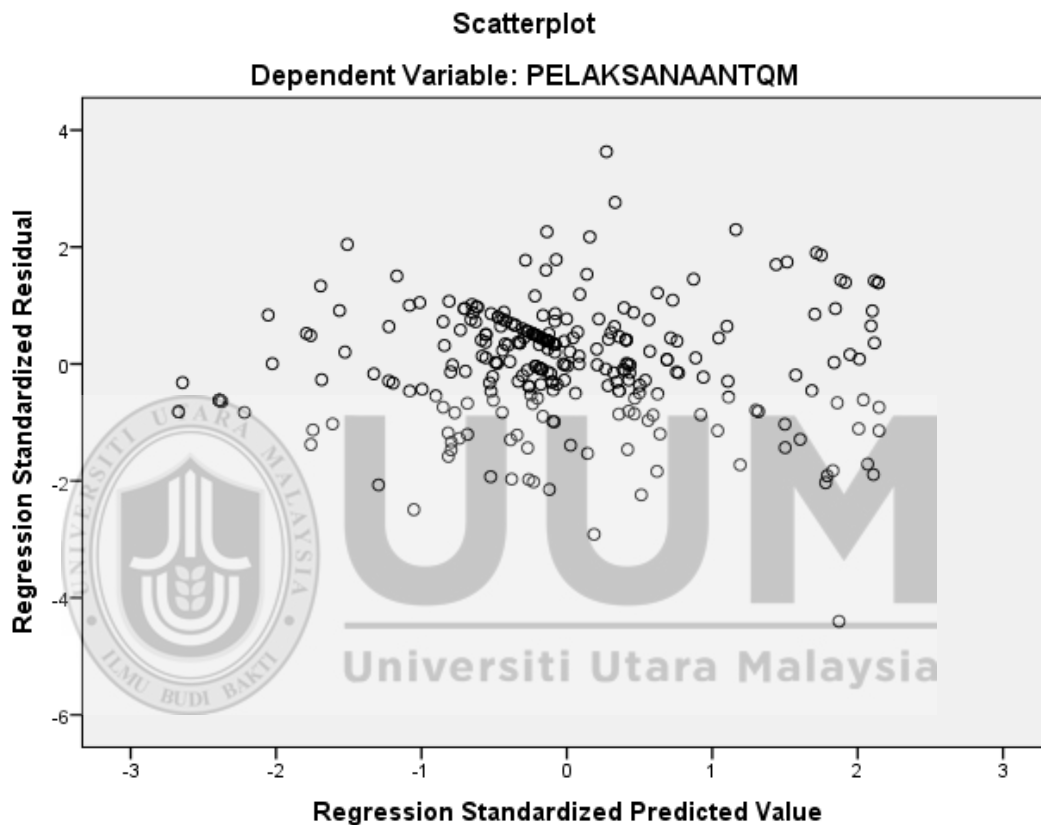
Jadual 4.20  
*Ujian Skewness dan Kurtosis*

	Skewness	Kurtosis
Pelaksanaan TQM	0.045	0.838
Kepimpinan Transformasional	0.050	0.553
Kepimpinan Transaksional	0.227	0.117
Budaya Organisasi	-0.038	0.755

#### 4.8.2 Kelinearan

Kelinearan boleh dianggap dari kelompok berbentuk sepanjang garis regresi. Menurut Hair et al., (2007), cara yang paling biasa untuk menilai kelinearan adalah dengan memeriksa *scatterplots* pembolehubah-pembolehubah dan untuk mengenal pasti apa-apa corak data yang tidak linear. Andaian asas yang paling penting dalam kelinearan ialah hubungan di antara pembolehubah bebas dan bersandar adalah linear (Tabachnick & Fidell, 2007). Coakes et al., (2006) mencadangkan bahawa "hubungan yang linear perlu wujud antara pembolehubah bersandar dan pembolehubah lain bagi setiap kumpulan dan hubungan ini boleh disahkan dengan memeriksa plot berselerak bagi setiap kumpulan". Jika kebanyakan nilai bertaburan di sekitar nilai sifar dan mempunyai bentuk bujur, ia bermakna bahawa andaian kelinearan dipenuhi (Tabachnick & Fidell, 2007). Hubungan yang tidak linear akan berada di bawah anggaran kekuatan sebenar hubungan dan boleh diabaikan dari analisis (Tabachnick & Fidell, 2007).

Hair et al. (2006) juga menyokong bahawa hubungan kelinearan boleh diperiksa menggunakan plot berselerak. Rajah 4.9 menunjukkan bahawa kebanyakan nilai pembakian tertumpu di sekitar nilai sifar dan mempunyai bentuk bujur, ini menunjukkan bahawa andaian kelinearan dipenuhi.



Rajah 4.3  
*Rajah Plot Berselerak (pembandingan plot Q-Q dan plot berserakan Q-Q)*

### 4.8.3 Multikolariti

Multikolariti ditakrifkan sebagai tahap korelasi antara pembolehubah bebas. Pembolehubah bebas mempunyai korelasi yang tinggi (melebihi 0.90) di antara mereka (Hair et al., 2010). Peraturan biasa yang digunakan ialah multikolariti akan wujud

apabila nilai VIF melebihi 10 dan dalam satu keadaan lain, nilai tolerance tidak boleh kurang dari 0.10. Daripada kajian ini, tiada tahap nilai multikolineariti yang dilakukan yang serius wujud. Tidak ada item yang dikenalpasti sebagai “outlier” dan tidak ada item yang harus dikeluarkan daripada senarai asal untuk analisa seterusnya.

Keseluruhannya, semua nilai VIF untuk pembolehubah pengantara dan bebas adalah tidak melebihi 10 dan semua nilai tolerance adalah melebihi 0.10. Keputusannya dirangkumkan seperti jadual 4.21. Hasil VIFs seperti dalam Jadual 4.21 menunjukkan bahawa VIF terbesar ialah 2.067 iaitu jauh di bawah ( $VIF = 5$ ), seperti yang dicadangkan oleh Hair et al., (2006). Pembolehubah bebas tidak berkait rapat antara satu sama lain, dan ini menandakan multikolineariti merupakan bukan satu isu dalam kajian ini.

Jadual 4.21  
Nilai Tolerance dan VIF

<b>Pembolehubah Bebas</b>	<b>Tolerance</b>	<b>VIF</b>
Kepimpinan Transformasional	0.484	2.067
Kepimpinan Transaksional	0.547	1.827
Budaya organisasi	0.620	1.614

#### 4.8.4 Homosidastisiti

Homosidastisiti merujuk sebagai varians berterusan bagi jangka ralat dan varians pembolehubah bersandar yang lebih kurang sama pada tahap yang berbeza dalam menerangkan pembolehubah (Hair et al., 2006). Homosidastisiti ditunjukkan apabila

lebar jalur sisa adalah lebih kurang sama pada tahap yang berbeza pembolehubah bersandar dan *scatterplot* yang menunjukkan corak sisa normal sekitar min. Untuk menyemak homosidastisiti, *scatterplot* sisa yang seragam terhadap nilai-nilai yang diramalkan digunakan (Hair et al., 2006). Adalah perlu untuk menyemak plot sisa terhadap nilai ramalan untuk memastikan bahawa sisa taburan adalah secara rawak tanpa corak sistematik yang jelas. Andaian homosidastisiti adalah tiada corak baki dalam pengedaran data dan taburan sisa secara rawak di sekitar garis mendatar melalui 0 (Norusis, 1999). Andaian homosidastisiti juga memerlukan varians pembolehubah bersandar yang sama di semua nilai pembolehubah bebas atau varian jangka ralat yang berterusan (Hair et al., 2010). Dalam kajian ini tiada corak sistematik dalam mengurangkan atau meningkatkan sisa, ia boleh dianggap bahawa andaian homosidastisiti tidak dilanggari.

#### **4.8.5 Kebebasan Pembakian**

Satu lagi andaian untuk regresi berganda ialah kebebasan pembakian yang menentukan model regresi adalah bebas daripada kesilapan (Hair et al., 2006). Ujian statistik *Ujian Durbin Watson* boleh dilakukan untuk menentukan sama ada salah satu andaian regresi berganda (kebebasan pembakian) dipenuhi (Coakes et al., 2006). Keputusan *Durbin-Watson* haruslah di antara julat 1.50 dan 2.50 bagi membolehkan ia memenuhi andaian regresi berganda. Jadual 4.22 memaparkan hasil daripada keputusan kebebasan pembakian. Daripada pemerhatian ke atas ujian statistik *Durbin-Watson* menunjukkan nilainya ialah 1.732, ia berada di dalam julat yang boleh diterima (1.50 hingga 2.50) dan

ini menunjukkan tidak wujud masalah autokorelasi. Oleh itu, andaian bagi kebebasan pembakian juga dipenuhi.

Jadual 4.22  
*Ringkasan Model<sup>b</sup>*

R	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Squared</i>	<i>Standard Error of Estimate</i>	<i>Durbin Watson</i>
0.770 <sup>a</sup>	0.592	0.588	0.269	1.732

a. Pembolehubah: TGK Transformasional, TGK Transaksional, budaya organisasi

b. Pembolehubah Bersandar: Pelaksanaan TQM

#### 4.9 Ujian Hipotesis

Di dalam bahagian ini, ujian hipotesis telah dilakukan bagi menjawab objektif kajian. Bagi hipotesis satu dan dua, pengkaji menggunakan hipotesis berganda manakala bagi hipotesis tiga dan empat, analisis regresi digunakan. Sebelum hipotesis diuji, hasil keseluruhan ujian ditunjukkan di dalam 4.22 di atas. Dari jadual ringkasan model di atas, dua pembolehubah bebas iaitu TGK transformasional dan TGK transaksional dan pembolehubah pengantara iaitu budaya organisasi menunjukkan bahawa secara kolektifnya mempengaruhi 58.8 peratus daripada variasi ( $R^2$  pekali penentuan). Ini menggambarkan bahawa pembolehubah pelaksanaan TQM, budaya organisasi, TGK transformasional dan TGK transaksional meramalkan 58.8 peratus model pelaksanaan TQM sebagai satu set prediktor dan baki sebanyak 41.2 peratus disumbangkan oleh lain-lain faktor yang tidak terdapat di dalam kajian ini.

Secara keseluruhan model, pelaksanaan TQM ini mengesahkan bahawa pembolehubah budaya organisasi, TGK transformasional dan TGK transaksional mempengaruhi sebanyak 58.8 peratus pelaksanaan TQM.

#### **4.9.1 Analisis Regresi Berganda**

Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji hubungan di antara pembolehubah kajian dan hipotesis kajian. Analisis ini digunakan apabila terdapat lebih daripada satu pembolehubah bebas untuk menganggarkan pembolehubah bersandar, yang bermaksud untuk menganggar satu pembolehubah bergantung daripada dua atau lebih pembolehubah.

Berikut ialah keputusan hasil analisis berganda yang telah dilakukan untuk menjawab objektif kajian pertama hingga objektif kajian kelima menerusi pengujian terhadap hipotesis-hipotesis kajian yang telah dibina. Jadual 4.23 merupakan ringkasan keputusan hipotesis pertama hingga hipotesis keempat untuk menguji tentang kepimpinan transformasional dan kepimpinan transaksional terhadap pelaksanaan TQM. Manakala hipotesis ketiga dan keempat untuk menguji tentang budaya organisasi sebagai pengantara di antara hubungan kepimpinan transformasional dan kepimpinan transaksional ke atas pelaksanaan TQM.

Jadual 4.23

*Analisis Regresi Berganda di antara Kepimpinan Transformasional, Kepimpinan Transaksional dan Budaya organisasi terhadap Pelaksanaan TQM*

Pembolehubah	Piawaian Pekali Beta	T	Sig
Kepimpinan Transformasional	0.535	10.506	0.000
Kepimpinan Transaksional	0.455	8.470	0.000
Budaya organisasi	0.762	19.532	0.000

*Pembolehubah Bersandar: Pelaksanaan TQM*

Objektif kedua kajian ini ialah untuk menentukan sama ada wujud perhubungan yang signifikan di antara TGK transformasional dengan pelaksanaan TQM. Di bawah objektif ini, satu hipotesis dibina bertujuan untuk menguji tentang pengaruh secara terus antara TGK transformasional dengan pelaksanaan TQM. Hipotesis pertama adalah seperti berikut:

H1: Tanggapan Gaya kepimpinan transformasional mempunyai hubungan yang signifikan dengan pelaksanaan TQM.

Hasil daripada analisis regresi berganda seperti di jadual 4.23 menunjukkan TGK transformasional mempunyai hubungan yang signifikan terhadap pelaksanaan TQM, iaitu nilai signifikannya ialah  $p = 0.000$ . Pekali beta bagi perhubungan ini ialah  $\beta = 0.535$  dan nilai  $t = 10.506$ . Oleh itu, H1 adalah diterima. Justeru, pembolehubah TGK transformasional merupakan pembolehubah yang mempengaruhi pelaksanaan TQM.

Objektif ketiga kajian ini ialah untuk menentukan sama ada wujud perhubungan yang signifikan di antara TGK transaksional dengan pelaksanaan TQM. Di bawah objektif ini, satu hipotesis dibina bertujuan untuk menguji tentang pengaruh secara terus antara

TGK transformasional dengan pelaksanaan TQM. Hipotesis kedua adalah seperti berikut:

H2: Tanggapan Gaya kepimpinan transaksional mempunyai hubungan yang signifikan dengan pelaksanaan TQM.

Hasil daripada analisis regresi berganda menunjukkan TGK transaksional mempunyai hubungan yang signifikan terhadap pelaksanaan TQM, iaitu nilai signifikannya ialah  $p = 0.000$ . Pekali beta bagi perhubungan ini ialah  $\beta = 0.455$  dan nilai  $t = 8.470$ . Oleh itu, H2 adalah diterima. Justeru, pembolehubah TGK transaksional merupakan pembolehubah yang mempengaruhi pelaksanaan TQM. Analisis regresi berganda di antara kepimpinan transaksional dan pelaksanaan TQM adalah seperti di jadual 4.23.

#### **4.9.2 Analisis Regresi Hierarki**

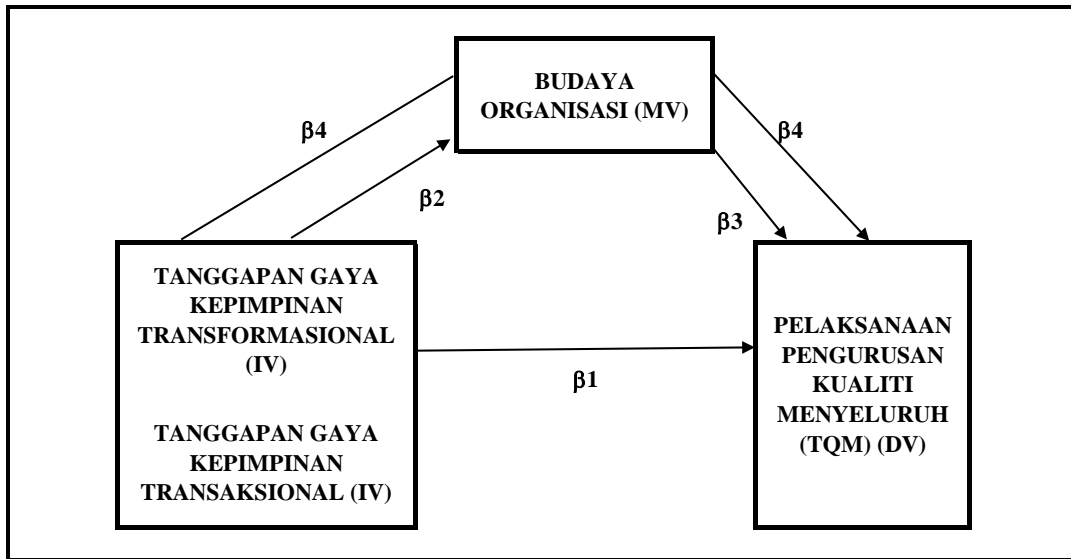
Dalam kajian ini juga, budaya organisasi diperkenalkan sebagai pembolehubah yang menjadi pengantara dan kesannya sebagai faktor penentu pengantara hubungan pembolehubah bebas dan bersandar. Menurut Field, (2009) regresi hierarki merupakan kaedah regresi di mana ramalan yang dimasukkan ke dalam model regresi yang ditentukan oleh penyelidik berdasarkan kajian sebelum ini; pembolehubah-pembolehubah sudah diketahui sebagai penentu dimasukkan dahulu, pembolehubah baru dimasukkan selepas itu.



Bagi menjawab objektif kajian keempat dan kelima, analisis regresi seterusnya dibina, iaitu hipotesis 3 dan hipotesis 4. Hipotesis tersebut merupakan analisis bagi menentukan terdapat kesan pengantara kepimpinan transformasional ke atas pelaksanaan TQM di mana faktor pengantara di dalam kajian ini ialah budaya organisasi. Seperti diterangkan dalam bab 3 (rujuk 3.11.2.3), kajian ini menggunakan pendekatan Baron dan Kenny (1986) bagi mengesan kehadiran faktor pengantara terhadap pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar.

Analisis regresi hierarki digunakan untuk menganggarkan sama ada budaya organisasi mengantara hubungan antara TGK transformasional dan pelaksanaan TQM. Hipotesis ini diuji menggunakan analisis regresi hierarki. Prosedur dan langkah-langkah adalah seperti yang disarankan oleh Baron dan Kenny (1986) dan Mc Kinnon, Warsi dan Dwwyer (1995) seperti berikut:

- a) Sebelum pembolehubah bebas mempengaruhi pembolehubah bersandar dalam ketiadaan pembolehubah pengantara, nilai beta adalah rendah,
- b) Sebelum pembolehubah bebas memberi kesan yang signifikan kepada pembolehubah pengantara,
- c) Pembolehubah pengantara mempunyai kesan signifikan yang unik pada pembolehubah bersandar, dan
- d) Kesan pembolehubah bebas ke atas pembolehubah bersandar mengecut apabila kehadiran pembolehubah pengantara kepada model ini.



Rajah 4.4  
*Model Pengantara*

Persamaan pertama:  $\beta_1$  mestilah signifikan di mana IV mesti mempengaruhi DV secara signifikan.

Persamaan kedua:  $\beta_2$  mestilah signifikan di mana IV mesti mempengaruhi MV secara signifikan.

Persamaan ketiga:  $\beta_3$  mestilah signifikan di mana MV mesti mempengaruhi DV secara signifikan.

Persamaan keempat: Jika  $\beta_4$  tidak signifikan, pengantara dikenali sebagai pengantara sepenuhnya (*fully mediated*) dan jika  $\beta_4$  berkurang dan signifikan maka pengantara itu dikenali sebagai sebahagian pengantara (*partially mediated*).

Ujian umum untuk pengantaraan adalah untuk melihat hubungan antara pembolehubah bersandar dan pembolehubah bebas, pembolehubah bersandar dan pembolehubah pengantara dan pembolehubah pengantara dan pembolehubah bebas. Bagi tujuan ini semua pembolehubah mestilah berkorelasi signifikan satu sama lain.

Bagi menguji kesan pengantara budaya organisasi, analisis regresi berganda digunakan. Pembolehubah bebas TGK transformasional dan transaksional diuji terhadap pelaksanaan TQM. Semua pembolehubah bebas telah mematuhi kepentingan statistik. Hasil statistik menunjukkan pekali regresi untuk TGK transformasional ialah  $\beta = 0.535$ ,  $p = 0.000$ , TGK transaksional ialah  $\beta = 0.455$ ,  $p = 0.000$  dan budaya organisasi ialah  $\beta = 0.762$ ,  $p = 0.000$ .

Objektif keempat kajian ialah untuk menentukan sama budaya organisasi menjadi pengantara hubungan di antara TGK transformasional dengan pelaksanaan TQM. Di bawah objektif ini, satu hipotesis dibina bertujuan untuk menguji tentang pengaruh di antara kepimpinan transformasional dengan pelaksanaan TQM dengan budaya organisasi sebagai pengantara. Hipotesis ketiga adalah seperti berikut:

H3: Budaya organisasi menjadi pengantara terhadap perhubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan transformasional dengan pelaksanaan TQM.

Kajian ini telah menggunakan budaya organisasi sebagai pembolehubah pengantara (*mediator*) dalam hubungan kepimpinan transformasional dengan pelaksanaan TQM. Jadual 4.23 di atas telah melayakkan pra-syarat pertama di mana pembolehubah bebas mesti mempengaruhi pembolehubah bersandar secara signifikan iaitu TGK transformasional ( $\beta = 0.535$ ,  $p = 0.000$ ). Untuk melayakkan pra-syarat kedua, budaya organisasi sebagai pengantara dihubungkan (*regress*) dengan pembolehubah bebas (TGK transformasional). Jadual 4.23 menunjukkan bahawa pembolehubah bebas ini berhubung secara signifikan dengan Budaya Organisasi di mana TGK transformasional

( $\beta=0.593$ ,  $p=0.000$ ) berhubungan secara signifikan terhadap pembolehubah pengantara, oleh itu, pembolehubah ini telah layak dan memenuhi pra-syarat pertama dan kedua ujian pengantara di mana pembolehubah bebas mestilah mempunyai hubungan yang signifikan dengan pembolehubah pengantara.

Jadual 4.24

*Analisis Regresi Berganda di antara TGK Transformasional terhadap Budaya organisasi*

Pembolehubah	Piawaian Pekali Beta	T	Sig
Kepimpinan Transformasional	0.593	12.208	0.000

*Pembolehubah Bersandar: Budaya organisasi*

Untuk melayakkan pra-syarat ketiga, pembolehubah bersandar (pelaksanaan TQM) di hubungkan (*regress*) dengan pembolehubah pengantara (budaya organisasi). Jadual 4.24 di atas menunjukkan bahawa pembolehubah pengantara budaya organisasi berhubung secara signifikan dengan pelaksanaan TQM di mana budaya organisasi ( $\beta=0.762$ ,  $p=0.000$ ) berhubungan secara signifikan terhadap pembolehubah bersandar, oleh itu, pembolehubah-pembolehubah ini telah layak dan memenuhi pra-syarat pertama, kedua dan ketiga ujian pengantara di mana pembolehubah pengantara mestilah mempunyai hubungan yang signifikan dengan pembolehubah bersandar.

Untuk melayakkan pra-syarat keempat, pembolehubah bersandar (pelaksanaan TQM) di hubungkan (*regress*) dengan pembolehubah bebas (TGK transformasional) dan pembolehubah pengantara (budaya organisasi) secara serentak. Baron dan Kenny (1986) mengatakan bahawa kesan pembolehubah bebas dan bersandar boleh berkurangan tetapi

masih lagi signifikan samada secara pengantara separa (partial mediation) atau pengantara penuh (*full mediation*). Jadual 4.26 menunjukkan hubungan pengantaraan:

Jadual 4.25

*Kesan Budaya organisasi terhadap hubungan di antara TGK Transformasional terhadap Pelaksanaan TQM*

Pembolehubah	Piawaian Pekali Beta	T	Sig
Kepimpinan Transformasional	0.535	10.506	0.000
Kepimpinan Transformasional	0.128	2.678	0.008
Budaya organisasi	0.686	14.317	0.000

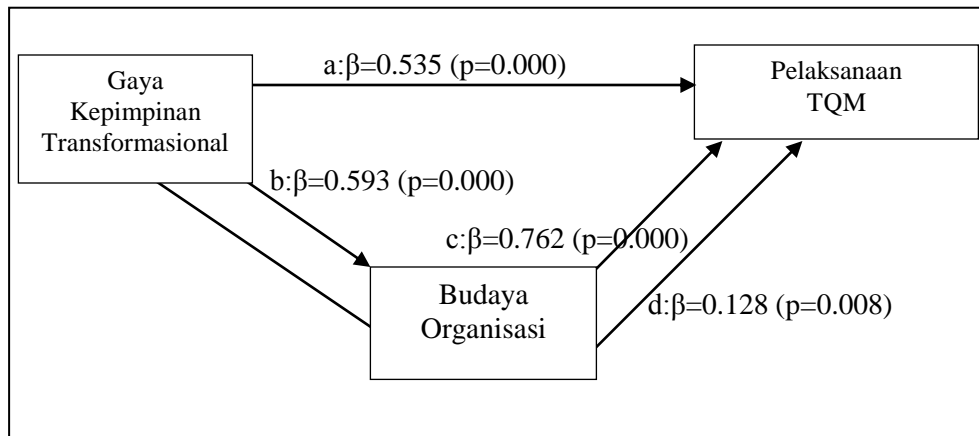
*Pembolehubah Bersandar: Pelaksanaan TQM*

Jadual 4.26:

*Keputusan Budaya organisasi terhadap hubungan di antara TGK Transformasional terhadap Pelaksanaan TQM*

Hubungan Signifikan Pembolehubah	Beta coefficient in regression (DV on IV)	Beta coefficient in regression (DV on IV and MV)	Keputusan
Kepimpinan Transformasional	0.535 (p=0.000)	0.128 (p=0.008)	Pengantara Separa ( <i>Partial mediation</i> )
Budaya organisasi	0.762 (p=0.000)	0.686 (p=0.000)	

Pengantara Budaya Organisasi boleh digambarkan seperti di Rajah 4.5 di bawah:



Rajah 4.5

*Kesan pengantara separa Budaya organisasi ke atas TGK Transformasional dan Pelaksanaan TQM*

Objektif kelima seterusnya ialah untuk menentukan sama ada budaya organisasi menjadi pengantara hubungan di antara TGK transaksional dengan pelaksanaan TQM. Di bawah objektif ini, satu hipotesis dibina bertujuan untuk menguji tentang pengaruh di antara kepemimpinan transaksional dengan pelaksanaan TQM dengan budaya organisasi sebagai pengantara. Hipotesis ketiga adalah seperti berikut:

H3: Budaya organisasi menjadi pengantara terhadap perhubungan di antara tanggapan gaya kepemimpinan transaksional dengan pelaksanaan TQM.

Kajian ini telah menggunakan budaya organisasi sebagai pembolehubah pengantara (mediator) dalam hubungan kepemimpinan transaksional dengan pelaksanaan TQM. Jadual 4.23 di atas telah melayakkan pra-syarat pertama di mana pembolehubah bebas mesti mempengaruhi pembolehubah bersandar secara signifikan iaitu TGK transaksional ( $\beta = 0.455$ ,  $p = 0.000$ ). Untuk melayakkan pra-syarat kedua, budaya organisasi sebagai pengantara dihubungkan (*regress*) dengan pembolehubah bebas (TGK transaksional).

Jadual 4.23 menunjukkan bahawa pembolehubah bebas ini berhubung secara signifikan dengan Budaya organisasi di mana TGK transaksional ( $\beta=0.516$ ,  $p=0.000$ ) berhubung secara signifikan terhadap pembolehubah pengantara, oleh itu, pembolehubah ini telah layak dan memenuhi pra-syarat pertama dan kedua ujian pengantara di mana pembolehubah bebas mestilah mempunyai hubungan yang signifikan dengan pembolehubah pengantara.

Jadual 4.27

*Analisis Regresi Berganda di antara TGK Transaksional terhadap Budaya organisasi*

Pembolehubah	Piawaian Pekali Beta	t	Sig
Kepimpinan Transaksional	0.516	9.996	0.000

*Pembolehubah Bersandar: Budaya organisasi*

Untuk melayakkan pra-syarat ketiga, pembolehubah bersandar (pelaksanaan TQM) di hubungkan (*regress*) dengan pembolehubah pengantara (budaya organisasi). Jadual 4.23 di atas menunjukkan bahawa pembolehubah pengantara budaya organisasi berhubung secara signifikan dengan pelaksanaan TQM di mana budaya organisasi ( $\beta=0.762$ ,  $p=0.000$ ) berhubung secara signifikan terhadap pembolehubah bersandar, oleh itu, pembolehubah-pembolehubah ini telah layak dan memenuhi pra-syarat pertama, kedua dan ketiga ujian pengantara di mana pembolehubah pengantara mestilah mempunyai hubungan yang signifikan dengan pembolehubah bersandar.

Untuk melayakkan pra-syarat keempat, pembolehubah bersandar (pelaksanaan TQM) di hubungkan (*regress*) dengan pembolehubah bebas (TGK transaksional) dan

pembolehubah pengantara (budaya organisasi) secara serentak. Baron dan Kenny (1986) mengatakan bahawa kesan pembolehubah bebas dan bersandar boleh berkurangan tetapi masih lagi signifikan samada secara pengantara separa (partial mediation) atau pengantara penuh (*full mediation*). Jadual 4.29 menunjukkan hubungan pengantaraan:

Jadual 4.28

*Kesan Budaya organisasi terhadap hubungan di antara TGK transaksional terhadap Pelaksanaan TQM*

Pembolehubah	Piawaian Pekali Beta	T	Sig
Kepimpinan Transaksional	0.455	8.470	0.000
Kepimpinan Transaksional	0.084	1.842	0.067
Budaya organisasi	0.719	15.849	0.000

*Pembolehubah Bersandar: Pelaksanaan TQM*

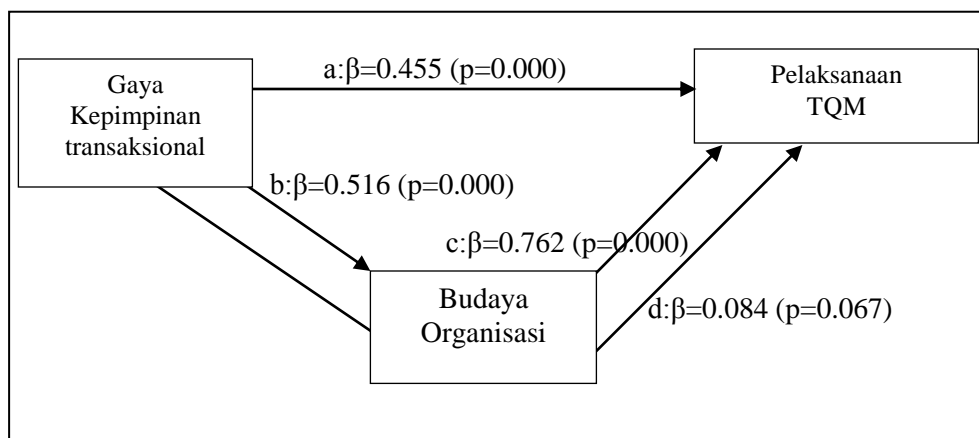
Jadual 4.29:

*Keputusan Budaya organisasi terhadap hubungan di antara TGK transaksional terhadap Pelaksanaan TQM*

Hubungan Signifikan Pembolehubah	Beta coefficient in regression (DV on IV)	Beta coefficient in regression (DV on IV and MV)	Keputusan
Kepimpinan transaksional	0.455 (p=0.000)	0.084 (p=0.067)	Pengantara Penuh ( <i>Full Mediation</i> )
Budaya organisasi	0.762 (p=0.000)	0.719 (p=0.000)	

Pengantara Budaya Organisasi boleh digambarkan seperti di Rajah 4.6 di bawah:





Rajah 4.6

*Kesan pengantara separa Budaya organisasi ke atas TGK transaksional dan Pelaksanaan TQM*

Untuk meringkaskan hubungan pengantara budaya organisasi terhadap TGK transformasional, gaya transaksional dan pelaksanaan TQM adalah seperti berikut:

- a) Budaya organisasi mengantara secara separa (*partial mediation*) hubungan di antara TGK transformasional dengan pelaksanaan TQM.
- b) Budaya organisasi mengantara secara penuh (*full mediation*) hubungan di antara TGK transaksional dengan pelaksanaan TQM.

Jadual 4.30

*Ringkasan Hubungan Pengantara Budaya Organisasi Terhadap TGK Transformasional, Gaya Transaksional Dan Pelaksanaan TQM*

Pembolehubah Bebas	Pembolehubah Pengantara Budaya organisasi
TGK Transformasional	Pengantara Separo ( <i>Partial mediator</i> )
TGK Transaksional	Pengantara Penuh ( <i>Full mediator</i> )

#### 4.10 Perbincangan

Hasil daripada ujian statistik, semua telah menyokong hipotesis yang telah dibina. Secara keseluruhannya, keputusan penuh bagi hipotesis adalah seperti di Jadual 4.31 di bawah:

Jadual 4.31  
*Ringkasan Keputusan Hipotesis*

---

H1	Gaya kepimpinan transformasional mempunyai hubungan yang signifikan dengan pelaksanaan TQM.
Keputusan:	Terima
Penerangan:	Gaya kepimpinan transformasional mempunyai hubungan yang signifikan dengan pelaksanaan TQM.
H2	Gaya kepimpinan transaksional mempunyai hubungan yang signifikan dengan pelaksanaan TQM.
Keputusan:	Terima
Penerangan:	Gaya kepimpinan transaksional mempunyai hubungan yang signifikan dengan pelaksanaan TQM.
H3	Budaya organisasi menjadi pengantara terhadap perhubungan di antara TGK transformasional dengan pelaksanaan TQM.
Keputusan:	Terima
Penerangan:	Budaya organisasi menjadi pengantara separa terhadap perhubungan di antara TGK transformasional dengan pelaksanaan TQM.
H4	Budaya organisasi menjadi pengantara penuh terhadap perhubungan di antara TGK transaksional dengan pelaksanaan TQM.
Keputusan:	Terima
Penerangan:	Budaya organisasi menjadi pengantara terhadap perhubungan di antara TGK transaksional dengan pelaksanaan TQM.

---

*Nota: Nilai signifikan ialah  $p < 0.05$*

Di dalam kajian ini, nilai yang relatif adalah sederhana terhadap R square seperti yang digambarkan di dalam jadual Ringkasan Model seperti di Jadual 4.23. Didapati nilainya

ialah 0.588, ini menggambarkan bahawa kedua-dua pembolehubah bebas dan pembolehubah pengantara secara statistikalnya telah menjelaskan bahawa hubungan di antara TGK transformasional, TGK transaksional dan budaya organisasi ke atas pelaksanaan TQM di agensi-agensi kerajaan Negeri Pahang di anggap dalam julat yang memuaskan. Ini memberi makna bahawa kira-kira 58.8 peratus pembolehubah bersandar iaitu pelaksanaan TQM telah dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak terdapat di dalam kajian ini seperti lain-lain TGK dengan dimensi-dimensi yang berbeza.

Ringkasnya, kajian ini berjaya memberikan ujian empirikal tentang kesan TGK transformasional, TGK transaksional dan budaya organisasi ke atas pelaksanaan TQM dengan menggunakan pembinaan pendekatan unidimensional, iaitu menggunakan satu dimensi sahaja untuk semua pembolehubah dalam kajian ini. Kebanyakan keputusan statistikal mendapati hipotesis berpadanan dengan teori dan selari dengan beberapa kajian sebelumnya seperti yang telah dibincangkan di dalam sorotan literatur (bab 2). Bagi mengesahkan tujuan kajian ini seperti yang telah dijelaskan dalam bab-bab sebelumnya, berikut dibentangkan semula objektif dan penemuan kajian. Dalam kajian ini, terdapat lima objektif yang dirangka dalam bentuk hipotesis iaitu hipotesis H1, H2, H3 dan H4.

Ranking kriteria bagi mengukur “kepentingan/tahap” telah digunakan sebagai asas dalam menganalisis tahap persetujuan pegawai dan kakitangan agensi Kerajaan Negeri Pahang terhadap sejauh mana tahap pelaksanaan TQM menurut maklumbalas mereka,

berdasarkan kepada empat faktor yang disenaraikan mengikut turutan kepentingan persetujuan mereka iaitu; amat penting (kedudukan min 4.21 dan ke atas), penting (kedudukan min antara 3.41-4.20), sederhana penting (kedudukan min antara 2,60-3,40) dan kurang penting (kedudukan min 2.59 dan ke bawah) (Abdullah Hashim, 2010; Mahmood, 2005; Mahmood & Rahman, 2007). Oleh itu, bagi objektif pertama untuk melihat sejauh mana tahap pelaksanaan TQM menurut maklumbalas pegawai dan kakitangan di agensi Kerajaan Negeri Pahang adalah dengan melihat skor purata pembolehubah bersandar iaitu pelaksanaan TQM. Berdasarkan jadual 4.15 di para 4.7.2.1 di atas, didapati nilai min bagi pembolehubah pelaksanaan TQM adalah di antara 3.77-4.09. Ini menunjukkan bahawa skor purata bagi pelaksanaan TQM di agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang berada pada tahap penting. Manakala skor bagi sisihan piawai (*standard deviation*) di antara 0.53 – 0.66 iaitu di bawah nilai satu yang menunjukkan terdapat kepelbagaian dalam data) (Sekaran, 2005).

Bagi objektif kedua, keputusan Hipotesis 1 adalah diterima di mana ianya menunjukkan syarat bahawa TGK transformasional mempunyai hubungan yang signifikan terhadap pelaksanaan TQM. Bagi objektif ketiga pula, keputusan Hipotesis 2 adalah diterima di mana TGK transaksional menunjukkan syarat mempunyai hubungan yang signifikan terhadap pelaksanaan TQM. Bagi objektif keempat, keputusan Hipotesis 3 adalah diterima di mana ianya menunjukkan syarat bahawa budaya organisasi mengantara hubungan secara separa (*partial mediator*) di antara TGK transformasional dan pelaksanaan TQM. Manakala bagi objektif yang terakhir iaitu objektif kelima, keputusan Hipotesis 4 juga diterima di mana ianya menunjukkan syarat bahawa budaya

organisasi mengantara hubungan secara penuh (*fully mediator*) di antara TGK transaksional dan pelaksanaan TQM.

Dalam kajian ini, TGK transformasional dan transaksional merupakan pembolehubah bebas yang diuji untuk mengetahui hubungannya terhadap pembolehubah bersandar iaitu pelaksanaan TQM di agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang. Hasil kajian ini didapati memang terdapat hubungan yang signifikan di antara TGK Transformasional dan Transaksional dengan Pelaksanaan TQM di negeri Pahang Darul Makmur. Ini menunjukkan bahawa peranan pemimpin adalah sangat signifikan dan penting dalam memastikan pelaksanaan TQM dengan jayanya di dalam sesebuah organisasi. Pemimpin yang mengamalkan kedua-dua jenis gaya kepimpinan ini masih mampu memimpin dan membawa organisasi mereka ke arah perkhidmatan yang berkualiti dan mampu memenuhi keperluan dan kepuasan pelanggan. Hasil kajian ini didapati adalah selari dengan kajian-kajian sebelum ini dalam berbagai bidang yang berbeza. Ianya menyokong pendapat dan penemuan yang mengatakan Pengurusan Kanan (pemimpin) memainkan peranan dalam memberi penekanan kepada kepuasan pelanggan dan perkhidmatan kualiti (Aljodea, 2012).

Kajian oleh Norudin dan Zalinawati (2009) juga selari dengan kajian ini di mana, untuk melaksanakan TQM dengan jayanya, ianya perlulah bermula dari pengurusan atasan terlebih dahulu iaitu kepimpinan. Pemimpin perlu menunjukkan tanggungjawab mereka ke arah kecemerlangan yang mana selepas itu dapat memberi inisiatif yang boleh memupuk rasa tanggungjawab dan komitmen pekerja dari semua peringkat dan

seterusnya mendorong mereka ke arah perubahan sesebuah organisasi. Kajian oleh Ali et al (2010) juga menyokong kajian ini di mana kepimpinan berwawasan antara salah satu faktor kejayaan TQM di institusi pengajian tinggi di Malaysia. Penemuan oleh Sit et al (2009) yang menekankan kepimpinan yang berkesan dan komited kepada pelaksanaan program kualiti boleh mencapai kepuasan pelanggan sebagaimana anggapan pengurus-pengurus di sektor perkhidmatan di Malaysia. Bagaimanapun, kajian yang dijalankan oleh Ng et al (2013) terhadap hubungan TGK dengan amalan TQM di syarikat-syarikat pembuatan di Malaysia tidak selari dengan kajian ini kerana mereka mendapati TGK transformasional dan transaksional dengan amalan TQM mempunyai hubungan yang tidak signifikan.

Dalam kajian ini, budaya organisasi telah menjadi faktor pengantara bagi pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar. Namun, faktor budaya organisasi juga diuji untuk mengetahui hubungan langsung dengan pembolehubah bersandar iaitu pelaksanaan TQM. Hasil daripada ujian analisis berganda, didapati faktor budaya organisasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap pelaksanaan TQM. Hasil kajian ini menunjukkan bahawa kepentingan budaya di dalam sesebuah organisasi dalam aktiviti pengurusan boleh menentukan kejayaan pelaksanaan TQM di agensi kerajaan Negeri Pahang. Budaya sedia ada atau budaya baru yang dibawa oleh pemimpin dalam mentadbir organisasi dilihat berhubung secara signifikan di antara pemimpin dan kejayaan pelaksanaan TQM tersebut. Penemuan ini menyokong kajian-kajian sebelum ini yang mendapati budaya organisasi merupakan salah satu ciri penting bagi kejayaan pelaksanaan TQM (Detert, Schroeder & Muriel, 2000; Beer, 2003; Edward Jr, 1999).

Deming menekankan kepentingan perubahan budaya untuk mencapai peralihan tumpuan kepada kualiti (Hadgraft & Holecek, 1995). Culp (1993) mengatakan bahawa Percubaan TQM dalam organisasi akan gagal sekiranya tiada perubahan terhadap asas budaya. Komitmen jangka panjang untuk kerja-kerja kualiti dan penambahbaikan berterusan dalam pengurusan adalah perlu untuk perubahan asas budaya. Namun, Zeitz et al (1997) mengatakan bahawa budaya organisasi adalah berbeza daripada amalan TQM, walaupun kedua-duanya berkait rapat antara satu sama lain.

Menurut Bright dan Cooper (1993), beberapa pengkaji sebelum ini telah menyokong idea di mana TQM boleh mempengaruhi budaya organisasi dengan lebih mendalam lagi. Ianya menyokong kajian oleh Akbari et al (2012) yang menyatakan bahawa kajian sedia ada menunjukkan bahawa TQM dan budaya organisasi merupakan elemen penting untuk mengekalkan daya saing organisasi di mana penemuan kajian mereka di Iran mendapati budaya organisasi mempunyai kesan positif terhadap pelaksanaan TQM. Prajogo (2005) juga mendakwa bahawa budaya organisasi merupakan salah satu faktor utama untuk menerangkan hasil organisasi. Literatur sedia ada mengenai peranan budaya organisasi dalam pelaksanaan strategi organisasi tidak diterokai sepenuhnya dan pada fasa peringkat awal (Prajogo & Sohal, 2001). Berdasarkan fakta-fakta ini, peranan budaya organisasi dalam pelaksanaan strategi masih memerlukan kajian yang lebih empirical. Kajian oleh Al-Swidi dan Mahmood (2012) mendapati bahawa peranan budaya organisasi merupakan asas yang paling penting dalam mana-mana pelaksanaan strategi untuk prestasi organisasi, walaupun program TQM ternyata didapati jauh berbeza dengan budaya di mana TQM itu diamalkan (Shortell et al, 1995).

Kajian ini telah mengambil pendekatan Baron dan Kenny (1986) iaitu empat langkah analisis regresi yang dilaksanakan dan nilai signifikan diperiksa bagi setiap langkah. Faktor budaya organisasi telah dijadikan sebagai faktor pengantara bagi perhubungan di antara TGK transformasional, transaksional dan pelaksanaan TQM. Faktor pertama iaitu mengkaji tentang hubungan TGK transformasional ke atas pelaksanaan TQM dengan kehadiran budaya organisasi di mana wujud pengantara sebahagian (*partial mediation*). Ini membawa maksud bahawa TGK transformasional mempunyai hubungan secara langsung dan tidak langsung (melalui budaya organisasi) dengan pelaksanaan TQM. Hasil kajian ini dalam konteks agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang, budaya organisasi adalah sangat bermakna dan signifikan di mana pemimpin akan mempengaruhi pengikut untuk mengamalkan budaya organisasi yang akan menyumbang kepada kejayaan pelaksanaan TQM.

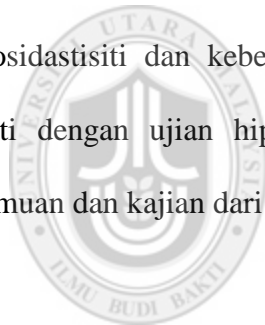
Seterusnya, bagi faktor kedua iaitu TGK transaksional ke atas pelaksanaan TQM dengan kehadiran budaya organisasi di mana wujud pengantara penuh (*full mediation*). Ini membawa maksud bahawa pemimpin yang mengamalkan TGK transaksional akan meningkatkan pelaksanaan TQM hanya dengan mengaplikasikan sepenuhnya amalan budaya organisasi yang diamalkan di dalam organisasi tersebut. Dapatan dari kajian ini adalah selari dengan kajian-kajian sebelum ini. Kajian oleh Awonaya, 1997 di mana pelaksanaan TQM di Nigeria tidak banyak yang berjaya kerana tidak mengambil kira budaya organisasi yang boleh menarik minat ke arah amalan TQM. Yafang Tsai (2011) juga menegaskan dalam kajiannya di mana pemimpin perlu menghargai fungsi mereka



sebagai pemimpin dalam mengekalkan budaya organisasi dalam mewujudkan persekitaran kerja yang sihat.

#### **4.11 Rumusan**

Dalam bab ini, dapat dirumuskan bahawa penemuan dari kajian ini telah dibentangkan di dalam bab ini. Pembersihan data telah dilaksanakan melalui pengesanan data yang hilang dan pengesanan data terpencil. Analisa deskriptif dilaksanakan bagi melihat profail demografik dan skor purata (min). Seterusnya, ujian korelasi dan andaian untuk regresi berganda dilaksanakan seperti analisis normality, kelinearan, multikolineariti, homosidastisiti dan kebebasan pembakian. Seterusnya faktor analisis dilaksanakan diikuti dengan ujian hipotesis. Akhir sekali, bab ini membincangkan ringkasan penemuan dan kajian dari semua pembolehubah dalam kajian ini.



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

## **BAB LIMA**

### **KESIMPULAN DAN CADANGAN**

#### **5.1 Pengenalan**

Bab ini menghuraikan penemuan-penemuan yang telah dibincangkan di dalam bab sebelum ini. Sebagai permulaan, kajian ini akan memberi gambaran keseluruhan kajian ini dalam seksyen 5.2. Seterusnya, perbincangan secara umum terhadap dapatan dan perbincangan objektif-objektif kajian di dalam seksyen 5.3. Seterusnya, implikasi kajian dari sudut teori dan pengurusan akan dibincangkan di dalam seksyen 5.4. Seksyen 5.5 pula akan memberikan batasan dalam kajian yang telah dijalankan. Seterusnya, seksyen 5.6 memberikan cadangan kajian pada masa hadapan. Akhir sekali, bab ini akan memberikan kesimpulan kepada seluruh kajian yang telah dijalankan di seksyen 5.7.

#### **5.2 Gambaran Keseluruhan Kajian**

Kajian ini mengkaji faktor yang mempengaruhi pelaksanaan TQM di agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang. Secara khususnya, pegawai dan kakitangan diminta untuk memberi pendapat mereka mengenai pelaksanaan TQM dalam organisasi mereka. Responden juga diminta untuk menilai amalan budaya organisasi dan tanggapan gaya kepimpinan di dalam organisasi mereka. Kajian ini juga bertujuan untuk menentukan kesan pengantara budaya organisasi terhadap hubungan semua peramal pembolehubah

bebas dan pembolehubah bersandar. Lima soalan penyelidikan berdasarkan kajian ini iaitu: a) Sejauh mana pelaksanaan TQM di agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang? b) Adakah wujud perhubungan yang signifikan di antara tanggapan gaya kepimpinan transformasional dengan pelaksanaan TQM? c) Adakah wujud perhubungan yang signifikan di antara tanggapan gaya kepimpinan transaksional dengan pelaksanaan TQM? d) Adakah budaya organisasi menjadi pengantara perhubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan transformasional dengan pelaksanaan TQM? e) Adakah budaya organisasi menjadi pengantara perhubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan transaksional dengan pelaksanaan TQM? Kajian ini menggunakan sampel yang terdiri pegawai dan kakitangan agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang. Unit analisis adalah individu dari pegawai dan kakitangan sebagai responden untuk soalan kaji selidik kajian ini. Sebanyak 1,500 soalan kaji selidik telah diedarkan dengan sampel minimum yang dikehendaki sebanyak 375 (Krejcie & Morgan, 1970). Soalan kaji selidik telah diedarkan antara 9 Ogos 2015 hingga akhir September 2015. Jumlah soalan kaji selidik yang telah dikembalikan adalah sebanyak 325 menjadikan kadar respon sebanyak 21.67 peratus. Kadar respon ini boleh dikira mencukupi berdasarkan kajian oleh Ramayah et al (2005) yang menyatakan kadar respon ialah sekitar 10 hingga 20 peratus. Bagaimanapun, daripada 325 jawapan yang berjaya dikumpulkan, hanya 277 telah digunakan untuk analisis.

Pembolehubah dalam kajian ini didapati mempunyai kebolehpercayaan yang sangat baik dengan nilai *Cronbach Alpha* lebih daripada 0.7 iaitu dalam lingkungan 0.834 – 0.966. Oleh itu, tiada nilai-nilai item-kepada-jumlah korelasi dikeluarkan dalam kajian ini

kerana mereka mempunyai nilai-nilai lebih daripada 0.3. Analisis regresi berganda dilaksanakan dalam kajian ini bagi melihat hubungan di antara pembolehubah-pembolehubah dan kesan pengantara budaya organisasi. Ujian normaliti, lineariti, multikolineariti, homosidastisiti dan kebebasan pembakian dijalankan untuk memastikan tiada pelanggaran untuk ujian analisis regresi.

Keputusan dari ujian regresi berganda telah menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara kedua-dua tanggapan gaya kepimpinan dengan pelaksanaan TQM. Bagaimanapun, kesan pembolehubah pengantara budaya organisasi terhadap hubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan transformasional dengan pelaksanaan TQM menunjukkan pengantara separa (*partial mediator*) manakala kesan pembolehubah pengantara budaya organisasi terhadap hubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan transaksional dengan pelaksanaan TQM menunjukkan pengantara penuh (*full mediator*).

### **5.3 Dapatan dan Perbincangan**

#### **5.3.1 Objektif 1**

Bagi objektif pertama, untuk melihat sejauh mana tahap pelaksanaan TQM menurut maklumbalas pegawai dan kakitangan di agensi Kerajaan Negeri Pahang, diukur mengikut ranking kriteria berdasarkan kepada empat faktor yang disenaraikan mengikut turutan kepentingan persetujuan mereka iaitu; amat penting (kedudukan min 4.21 dan ke atas), penting (kedudukan min antara 3.41-4.20), sederhana penting (kedudukan min

antara 2.60-3.40) dan kurang penting (kedudukan min 2.59 dan ke bawah) (Abdullah Hashim, 2010; Mahmood, 2005; Mahmood & Rahman, 2007). Didapati nilai min bagi pembolehubah pelaksanaan TQM adalah di antara 3.77 - 4.09. Ini menunjukkan bahawa nilai min bagi pelaksanaan TQM di agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang berada pada tahap penting. Manakala skor bagi sisihan piawai (*standard deviation*) di antara 0.53 – 0.66 iaitu di bawah nilai satu yang menunjukkan terdapat kepelbagaian dalam data) (Sekaran, 2005).

### 5.3.2 Objektif 2

Soalan penyelidikan yang kedua iaitu adakah wujud perhubungan yang signifikan di antara tanggapan gaya kepimpinan transformasional dengan pelaksanaan TQM. Hipotesis 1 ialah TGK transformasional mempunyai hubungan yang signifikan dengan pelaksanaan TQM. Hipotesis ini disokong melalui analisis regresi berganda yang menunjukkan TGK transformasional mempunyai hubungan yang signifikan terhadap pelaksanaan TQM, di mana nilai signifikannya ialah  $p = 0.000$ . Pekali beta bagi perhubungan ini ialah  $\beta = 0.535$  dan nilai  $t = 10.506$ . Oleh itu, H1 adalah diterima.

### 5.3.3 Objektif 3

Soalan penyelidikan yang ketiga iaitu adakah wujud perhubungan yang signifikan di antara tanggapan gaya kepimpinan transaksional dengan pelaksanaan TQM?. Hipotesis 2 ialah TGK transaksional mempunyai hubungan yang signifikan dengan pelaksanaan

TQM. Hipotesis ini disokong melalui analisis regresi berganda menunjukkan TGK transaksional mempunyai hubungan yang signifikan terhadap pelaksanaan TQM, iaitu nilai signifikannya ialah  $p = 0.000$ . Pekali beta bagi perhubungan ini ialah  $\beta = 0.455$  dan nilai  $t = 8.470$ . Oleh itu, H2 adalah diterima.

#### 5.3.4 Objektif 4

Soalan penyelidikan yang keempat iaitu adakah budaya organisasi menjadi pengantara perhubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan transformasional dengan pelaksanaan TQM?. Hipotesis 3 ialah budaya organisasi menjadi pengantara terhadap perhubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan transformasional dengan pelaksanaan TQM. Hipotesis ini disokong dengan analisa regresi hierarki. Prosedur dan langkah-langkah seperti yang disarankan oleh Baron dan Kenny (1986) dan Mc Kinnon, Warsi dan Dwyyer (1995) digunakan.

Pra-syarat pertama telah dipenuhi di mana pembolehubah bebas mesti mempengaruhi pembolehubah bersandar secara signifikan iaitu TGK transformasional ( $\beta = 0.535$ ,  $p = 0.000$ ). Pra-syarat kedua, budaya organisasi didapati berhubung secara signifikan dengan pelaksanaan TQM di mana TGK transformasional ( $\beta=0.593$ ,  $p=0.000$ ) berhubung secara signifikan terhadap budaya organisasi, oleh itu, pembolehubah ini telah layak dan memenuhi pra-syarat pertama dan kedua ujian pengantara di mana pembolehubah bebas mestilah mempunyai hubungan yang signifikan dengan pembolehubah pengantara. Pra-syarat ketiga, menunjukkan bahawa budaya organisasi

berhubung secara signifikan dengan pelaksanaan TQM di mana budaya organisasi ( $\beta=0.762$ ,  $p=0.000$ ) berhubungan secara signifikan terhadap pembolehubah bersandar, oleh itu, pembolehubah-pembolehubah ini telah layak dan memenuhi pra-syarat pertama, kedua dan ketiga ujian pengantara.

Untuk melayakkan pra-syarat keempat, TQM dihubungkan TGK transformasional dan budaya organisasi secara serentak. Baron dan Kenny (1986) mengatakan bahawa kesan pembolehubah bebas dan bersandar boleh berkurangan tetapi masih lagi signifikan samada secara pengantara separa (*partial mediation*) atau pengantara penuh (*full mediation*). Oleh itu, hasil dari ujian regresi hierarki bagi Hipotesis 3 menunjukkan bahawa budaya organisasi menjadi pengantara separa terhadap perhubungan di antara TGK transformasional dengan pelaksanaan TQM.

### 5.3.5 Objektif 5

Soalan penyelidikan yang kelima iaitu adakah budaya organisasi menjadi pengantara perhubungan di antara tanggapan gaya kepimpinan transaksional dengan pelaksanaan TQM?. Hipotesis 4 ialah budaya organisasi menjadi pengantara terhadap perhubungan di antara TGK transaksional dengan pelaksanaan TQM. Hipotesis ini disokong dengan analisa regresi hierarki. Prosedur dan langkah-langkah seperti yang disarankan oleh Baron dan Kenny (1986) dan Mc Kinnon, Warsi dan Dwyer (1995) digunakan.

Pra-syarat pertama telah dipenuhi di mana di mana pembolehubah bebas mesti mempengaruhi pembolehubah bersandar secara signifikan iaitu TGK transaksional ( $\beta = 0.455$ ,  $p = 0.000$ ). Pra-syarat kedua, budaya organisasi didapati berhubung secara signifikan dengan pelaksanaan TQM di mana TGK transformasional ( $\beta=0.516$ ,  $p=0.000$ ) berhubung secara signifikan terhadap budaya organisasi, oleh itu, pembolehubah ini telah layak dan memenuhi pra-syarat pertama dan kedua ujian pengantara di mana pembolehubah bebas mestilah mempunyai hubungan yang signifikan dengan pembolehubah pengantara. Pra-syarat ketiga, menunjukkan bahawa budaya organisasi berhubung secara signifikan dengan pelaksanaan TQM di mana budaya organisasi ( $\beta=0.762$ ,  $p=0.000$ ) berhubung secara signifikan terhadap pembolehubah bersandar, oleh itu, pembolehubah-pembolehubah ini telah layak dan memenuhi pra-syarat pertama, kedua dan ketiga ujian pengantara.

Untuk melayakkan pra-syarat keempat, TQM dihubungkan dengan TGK transaksional dan budaya organisasi secara serentak. Baron dan Kenny (1986) mengatakan bahawa kesan pembolehubah bebas dan bersandar boleh berkurangan tetapi masih lagi signifikan samada secara pengantara separa (*partial mediation*) atau pengantara penuh (*full mediation*). Oleh itu, hasil dari ujian regresi hierarki bagi Hipotesis 4 menunjukkan bahawa budaya organisasi menjadi pengantara penuh terhadap perhubungan di antara TGK transaksional dengan pelaksanaan TQM.



## **5.4 Implikasi Kajian**

### **5.4.1 Implikasi Teori**

Secara asasnya, kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan di antara TGK transformasional, transaksional dengan pelaksanaan TQM dan juga maklumat mengenai kesan pengantara budaya organisasi terhadap pelaksanaan TQM yang akan memberi nilai tambah dalam pemahaman ini. Kalau kajian sebelum ini adalah mengenai hubungan TGK- Budaya Organisasi -pelaksanaan TQM dalam industri yang berbeza seperti di dalam organisasi pembuatan, organisasi perkhidmatan, perusahaan kecil dan sederhana dan Institusi Pengajian Tinggi, kajian ini pula memberikan hasil yang lebih mendalam mengenai pelaksanaan TQM di agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang yang mana ianya merupakan satu cabaran untuk membentuk kerangka konseptual mengenai pelaksanaan TQM berasaskan kepada TGK transformasional, TGK transaksional dan diperantara oleh budaya organisasi.

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa pelaksanaan TQM dikuatkan lagi dengan kehadiran faktor pengantara budaya organisasi. Justeru, kajian ini akan menunjukkan sokongan terhadap kerangka teori yang dikemukakan dalam persekitaran perkhidmatan awam di agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang khasnya dan Malaysia amnya. Model konsep kepimpinan yang berbentuk pelbagai hubungan yang dikemukakan oleh Yukl (1981) menyatakan teori kepimpinan sepatutnya mempunyai pembolehubah pengantara yang boleh menyambung gelagat situasi dengan pembolehubah terhasil dari hasil kajian ini. Oleh itu, hasil kajian ini menyokong model kajian yang dikemukakan oleh Yukl

(1981). Ia menunjukkan bahawa apabila budaya organisasi dikawal, TGK transformasional dan transaksional adalah faktor penting dalam pelaksanaan TQM. Adalah jelas bahawa pelaksanaan TQM itu berhubung kait dengan kombinasi budaya organisasi dan TGK transformasional dan transaksional.

Di bawah teori sistem menyeluruh, Mealiea dan Lee (1979) mendakwa bahawa teori ini merupakan idea pengurusan organisasi yang luar biasa yang mengiktiraf pergantungan bersama antara kualiti dalam fungsi organisasi dan prestasi dan integrasi dalam dan luar organisasi. Cendekiawan pengurusan juga berpendapat TQM dan teori sistem menyeluruh mempunyai perkaitan yang amat rapat dan mereka telah mencipta satu teori organisasi dinamik yang mampu bertindak balas kepada keperluan dan kepuasan pelanggan (Goyal & Gunasekaran, 1990). Oleh itu, kajian ini adalah selari dengan teori ini di mana pengurusan organisasi melalui budaya organisasi membolehkan pelaksanaan TQM dengan jayanya di dalam organisasi. Melalui teori pengurusan operasi (TPO) yang menjadi salah satu teori dasar dalam kajian ini menekankan bagaimana aktiviti dalam sesebuah organisasi diuruskan dalam menghasilkan perkhidmatan atau produk yang boleh memenuhi kehendak dan kepuasan pelanggan. Teori ini tertumpu kepada rekabentuk, operasi, kawalan dan kemaskini sistem sedia ada di dalam organisasi untuk mencapai tahap kecekapan penggunaan sumber-sumber seperti sumber manusia, peralatan dan lain-lain kemudahan dalam menghasilkan produk dan penyampaian perkhidmatan (Radnor & Barnes, 2007). Pelaksanaan TQM dan budaya organisasi telah dikatakan menjadi antara unsur penting dalam prestasi organisasi yang berkesan (Kaplan & Norton, 1992).

Secara umumnya, pembolehubah-pembolehubah yang digunakan dalam kajian ini adalah untuk meningkatkan pelaksanaan TQM dan aktiviti untuk menyelaraskan dan digunakan di pelbagai dimensi untuk meningkatkan kecekapan organisasi secara keseluruhannya di samping memenuhi kemahuan dan keperluan pelanggan dan berpuas hati dengan perkhidmatan yang diberikan oleh agensi-agensi kerajaan. Oleh itu, teori ini menyokong hasil kajian ini. Melalui teori RBV, teori ini adalah koleksi sumber dan keupayaan yang menyediakan asas-asas daya saing (Barney, 1991) sebagai asas pelaksanaan TQM dalam meningkatkan kecekapan perkhidmatan organisasi di agensi-agensi kerajaan Negeri Pahang. Teori ini diperkenalkan buat pertama kalinya oleh Wernerfelt (1984) di mana mengakui bahawa sumber-sumber dalaman mampu menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Sumber-sumber ini sama ada ketara atau tidak ketara (Collis, 1994), atau keupayaan yang terdiri dari kemahiran terkumpul dan pengetahuan (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Oleh itu, hasil dari kajian ini telah disokong oleh teori ini di mana sumber dalaman organisasi seperti TGK transformasional dan transaksional serta budaya organisasi boleh mempengaruhi pelaksanaan TQM.

#### **5.4.2 Implikasi Pengurusan**

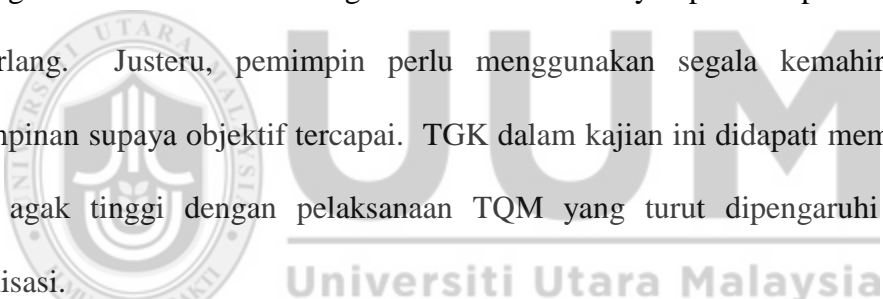
Beberapa implikasi pengurusan boleh didapati hasil daripada kajian ini. Para pembuat polisi dan dasar kerajaan di setiap negeri dan juga kerajaan pusat perlu bekerjasama dalam melihat apakah faktor-faktor kejayaan bagi pelaksanaan TQM. Dalam aspek

pemilihan pemimpin yang boleh memimpin atau mengetuai sesebuah organisasi, isu berkaitan kepimpinan yang dapat membawa atau mengamalkan budaya organisasi dalam pelaksanaan TQM terutamanya dalam memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada orang awam perlulah diberi keutamaan. Kerajaan tidak boleh melantik bakal pemimpin yang tidak mempunyai pengalaman walaupun mempunyai kelulusan yang mencukupi dan mempunyai kefahaman politik pemerintah sahaja. Begitu juga dengan kepimpinan sediada di mana mereka mesti bersedia untuk menukar TGK dalam tempoh-tempoh tertentu untuk menyesuaikan diri dengan budaya organisasi dan perubahan persekitaran dan iklim perniagaan dan ekonomi yang tidak menentu.

Peranan utama seorang pemimpin ialah mewujudkan visi dan misi yang jelas yang bersesuaian dengan aspirasi kerajaan untuk meningkatkan kecekapan, keberkesanan dan penyampaian perkhidmatan yang cemerlang dan berkualiti. Justeru, untuk memastikan pelaksanaan TQM dengan jayanya, para pemimpin perlu dididik mengenai gaya-gaya kepimpinan dan budaya organisasi yang boleh diadatasi dalam organisasi. Selain daripada itu, pihak berkuasa negeri dengan kerjasama ahli-ahli lembaga pemegang amanah perlu menjelaskan hala tuju dan mendidik pemimpin-pemimpin ini untuk mengamalkan budaya organisasi yang terbaik dalam organisasi. Peranan budaya organisasi dalam menentukan kejayaan pelaksanaan TQM dalam kajian ini adalah cukup jelas. Ini adalah selari dengan kajian literature yang dinyatakan dalam Bab 2. Selain dari itu, pembuat dasar juga perlu melihat lebih jauh ke hadapan dengan menyediakan program penerusan kepimpinan dengan harapan bakal-bakal pemimpin dapat diasuh dan

dibentuk dalam program jangka masa yang panjang untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan agensi kerajaan negeri.

Kepada anggota pengurusan tertinggi, mereka perlu peka dengan gaya pengurusan terkini yang mampu menggerak sumber dalaman sedia ada dalam meneruskan pelaksanaan TQM. Ini adalah penting kerana walaupun agensi-agensi Kerajaan Negeri bukanlah berorientasikan keuntungan, fokus untuk memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada rakyat perlu diberikan juga. Berdasarkan kepada objektif yang berbilang ini, pemimpin akan menghadapi cabaran dalam mengekalkan pelaksanaan TQM dalam meningkatkan tadbir urus organisasi dalam menyampaikan perkhidmatan yang cemerlang. Justeru, pemimpin perlu menggunakan segala kemahiran dan ilmu kepimpinan supaya objektif tercapai. TGK dalam kajian ini didapati mempunyai kaitan yang agak tinggi dengan pelaksanaan TQM yang turut dipengaruhi oleh budaya organisasi.



Akhir sekali, kepada para pendidik dan penyedia latihan dalam bidang kepimpinan dan budaya organisasi, hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan input yang berguna dalam menyediakan kurikulum dan modul latihan dalam melahirkan pemimpin yang berkualiti. Berdasarkan hasil kajian, kepimpinan yang berkesan perlulah mengamalkan budaya organisasi yang berkesan dalam menentukan kejayaan pelaksanaan TQM supaya dapat memberikan perkhidmatan yang cemerlang kepada rakyat.

## 5.5 Batasan Kajian

Seperti lain-lain kajian, kajian ini juga berhadapan dengan batasan-batasan yang menyukarkan kajian ini dibuat. Pertama, data yang diperolehi adalah pada satu titik waktu tertentu sahaja (*cross sectional*) dan sebab-sebab (*casuality*) tidak boleh disimpulkan walaupun pengumpulan data seumpama ini merupakan salah satu kaedah utama dalam kajian gelagat organisasi kerana ia adalah alat yang berguna dalam kajian (Spector, 1994). Data kajian juga berdasarkan laporan sendiri dan ianya mungkin juga mempunyai 'kebaikan sosial' bias (Podsakoff & Organ, 1986). Walaupun begitu, jaminan kerahsiaan boleh mengurangkan bias apabila respon yang diberikan berkait dengan topik-topik yang sensitif (Konrad & Linnehan, 1995). Sekaran (2005) juga mencadangkan kaedah kajian secara longitudinal (seperti eksperimen, pemerhatian dan temubual) untuk lebih memahami hubungan 'sebab dan kesan' pada masa yang berbeza. Memandangkan TGK dan budaya organisasi adalah proses yang dinamik, kajian secara longitudinal ini perlu juga dijalankan untuk memahami dengan lebih mendalam hubungan dan impak kedua-kedua ini ke atas pelaksanaan TQM dalam tempoh jangka waktu tertentu untuk memahami kedinamikan hubungan ini.

Kedua, walaupun kajian ini mencapai kadar respon sebanyak 21.67 peratus iaitu melebihi kadar respon purata iaitu 21 peratus (dalam beberapa jurnal perniagaan yang diterbitkan semenjak tahun 1990), ralat tiada respon juga perlu diambil kira (Paxson, 1992). Secara statistiknya kajian ini tidak menunjukkan wujudnya ralat tiada respon yang signifikan; walaubagaimanapun ralat tiada respon yang sebenar tidak akan dapat

dibuang sepenuhnya kecuali semua responden menjawab soalan kaji selidik. Pada sudut yang lain, kajian ini adalah yang pertama dalam memahami hubungan antara TGK transformasional dan transaksional, budaya organisasi dan pelaksanaan TQM dalam konteks agensi-agensi kerajaan negeri di Pahang Darul Makmur. Justeru, sebolehnya pertambahan data secara empirikal sepatutnya diberi keutamaan ke atas kerangka kerja konseptual. Kemungkinan banyak lagi elemen-elemen lain yang boleh mempengaruhi hubungan ini.

Ketiga, kajian ini juga tidak melihat kepada gaya-gaya kepimpinan lain seperti kepimpinan laissez-faire sedangkan TGK ini juga perlu dalam menghuraikan MLQ. Walaupun TGK transformasional dan transaksional terbukti mengatasi konstruk kepimpinan lain dalam menghuraikan MLQ, TGK ini juga perlu terutamanya dalam keadaan-keadaan tertentu seperti persekitaran yang sentiasa berubah-ubah yang memerlukan pemimpin yang fleksibel dalam menangani krisis. Tambahan pula, budaya organisasi sahaja diambil kira dalam kajian ini sebagai pembolehubah pengantara walaupun konstruk pembolehubah-pembolehubah lain juga mempunyai pengaruh ke atas TGK dan pelaksanaan TQM. Cadangan untuk menambahkan konstruk boleh dibuat dalam kajian di masa hadapan.

Keempat, memandangkan semua responden adalah daripada agensi-agensi kerajaan di dalam negeri Pahang sahaja, hasil kajian ini mungkin tidak boleh diaplikasikan ke dalam bidang atau sektor lain. Tambahan pula, ketepatan hasil kajian bergantung sepenuhnya kepada pemahaman responden memahami soalan-soalan kajian dan keihklasan mereka

dalam menjawab soalan-soalan tersebut. Selain itu, pengkaji juga tidak dapat mengawal dan memastikan responden betul-betul menjawab soalan-soalan yang berkaitan dengan semua pembolehubah dalam kajian ini kerana semua responden mungkin tidak memahami tujuan dan niat soalan secara menyeluruh dan seterusnya memberikan jawapan yang bias dan kurang tepat. Pada masa yang sama, responden juga mungkin tidak minat untuk berkongsi maklumat organisasi dengan pihak lain terutamanya agensi kerajaan negeri yang banyak mempunyai rahsia-rahsia kerajaan dan dibimbangi pengakuan atau jawapan yang diberikan akan dimanipulasi walaupun kerahsiannya telah dijamin oleh pengkaji. Jangka masa kajian juga dikira agak pendek.

Kelima, pelaksanaan TQM dalam meningkatkan prestasi dan perkhidmatan dinilai dan diukur dari perspektif yang pelbagai dimensi dan setiap tahap diukur secara berbeza. Secara tradisinya, pengukuran pelaksanaan TQM akan berdasarkan kepada perkhidmatan dan tadbir urus yang cemerlang sesebuah organisasi itu yang dikira sebagai memenuhi matlamat organisasi yang bukan berunsurkan keuntungan. Namun dalam konteks agensi kerajaan negeri, tujuannya tidaklah fokus kepada keuntungan, tetapi konsep prestasi dan kecemerlangan perkhidmatan organisasi yang lebih meluas diperlukan dalam mengukur kecemerlangan perkhidmatan seperti faktor sumber tenaga kerja, sumbangan kepada komuniti dan sebagainya. Akhir sekali, keberkesanan pelaksanaan TQM juga perlu mengambil kira unsur-unsur lain yang terlibat dengan organisasi seperti kepuasan bekerja, motivasi, faktor persekitaran dan sebagainya. Memandangkan kepentingan mengukur kejayaan pelaksanaan TQM dan aktiviti kualiti



di agensi-agensi kerajaan negeri Pahang, kajian pada masa hadapan sepatutnya mengukur kejayaan pelaksanaan TQM ini dalam perspektif yang pelbagai dimensi.

## 5.6 Cadangan Kajian Pada Masa Hadapan

Kajian jenis ini yang berbentuk laporan sendiri (*self-reported*) dari satu kumpulan responden yang tipikal mungkin boleh menyebabkan berlakunya perkara biasa bias. Hal ini biasa terjadi dalam kajian mikro terhadap organisasi (Crampton & Wagner, 1994). Walaupun begitu, ada hujah menyatakan kaedah biasa bias tidaklah teruk dan boleh dinaturalisasikan apabila pembolehubah demografik dimasukkan. Oleh itu, kajian pada masa hadapan boleh mengkaji perbezaan tindak balas terhadap pembolehubah yang dikaji di antara kumpulan yang berbeza dan hierarki yang berbeza.

Kajian ini juga boleh diulang dengan menggunakan pembolehubah lain seperti TGK yang lain yang mungkin memberikan hasil yang berbeza. Satu kaedah lain pula adalah menggunakan ciri-ciri tambahan dalam mengukur kejayaan pelaksanaan TQM yang boleh memberi keputusan yang berlainan serta menambahkan kefahaman kepada susunan TGK transformasional, TGK transaksional, budaya organisasi dan pelaksanaan TQM di agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang. Seperti yang disebutkan dalam kajian literature, ada berbagai-bagai kaedah mengukur kejayaan pelaksanaan TQM yang telah dibentuk dan banyak lagi yang masih lagi sedang dan dalam kajian. Analisis statistik dalam kajian ini mungkin boleh diulang dengan menggunakan kaedah statistic yang lain seperti Partial least squares (PLS) Regression, *Structure Equation Modeling* (SEM) dan

lain-lain lagi kerana dalam kajian ini, penyelidik menggunakan perisian SPSS Version 20. Dapatan hasil kajian mungkin akan lebih tepat dalam menggambarkan hasil kajian.

Hasil kajian yang menarik juga mungkin boleh didapati sekiranya kajian ini diulang dengan menggunakan kluster yang berbeza seperti agensi-agensi kerajaan negeri selain negeri Pahang, agensi kerajaan persekutuan dan badan-badan bukan kerajaan (NGO) dan melihat adakah kajian akan memberikan hasil yang berbeza. Walau bagaimanapun, pengkaji hendaklah mengenalpasti kluster yang sesuai yang boleh menambah kepada penemuan hubungan yang baru dan lebih signifikan di antara TGK transformasional, transaksional, budaya organisasi dan pelaksanaan TQM di Pahang. Walaupun dapatan kajian yang positif, kajian masa depan juga perlu dibuat ke atas agensi yang berbeza, industri yang berbeza serta budaya yang berbeza untuk menilai secara umumnya kesan TGK transformasional, transaksional, BO dan pelaksanaan TQM di Pahang. Kajian ini membantu untuk memahami keadaan yang boleh menghalang kepada keberkesanan TGK transformasional, transaksional, BO dan pelaksanaan TQM di agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang.

Banyak kajian empirikal yang mengkaji sejauh mana budaya organisasi menjadi pengantara kepada hubungan kepimpinan-pelaksanaan TQM di agensi-agensi kerajaan negeri Pahang kerana kajian-kajian sebelum ini tertumpu di seluruh Malaysia atau Persekutuan. Terdapat perbezaan yang ketara di antara Persekutuan dan negeri dalam pelbagai aspek contohnya seperti tenaga kerja mahir, kemampuan ahli lembaga pemegang amanah, saiz organisasi, peruntukan kewangan dan sebagainya. Gabungan

jalanan antara ahli akademik dan pegawai dan kakitangan dalam agensi ini menghasilkan strategi organisasi yang berasaskan TGK transformasional dan transaksional, yang membolehkan kajian seterusnya ke atas proses, kaedah dan mekanisma untuk membolehkan kepimpinan seumpama ini menghasilkan kejayaan yang berterusan.

## **5.7 Kesimpulan**

Kajian ini berusaha untuk memahami sejauh mana pelaksanaan TQM di agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang di samping melihat pengaruh tanggapan TGK transformasional dan transaksional serta budaya organisasi sebagai pengantara terhadap pelaksanaan TQM. Kajian ini mendapati peranan kepimpinan dan budaya organisasi terhadap pelaksanaan TQM adalah sangat signifikan. Kajian ini telah memberikan implikasi dari segi teori dan pengurusan di mana telah menyokong kerangka teori yang digunakan dalam persekitaran perkhidmatan awam di agensi-agensi kerajaan negeri Pahang khususnya dan Malaysia amnya. Manakala dari segi pengurusan pula, kerjasama dari para pembuat polisi dan dasar kerajaan dari kerajaan negeri dan kerajaan pusat adalah perlu dalam aspek pemilihan pemimpin yang bakal mentadbir dan mengetuai sesebuah organisasi kerajaan kerana amalan budaya yang dibawa oleh bakal pemimpin bakal mempengaruhi perjalanan pengurusan organisasi. Pengurusan yang cekap dan telus mampu memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada rakyat.

Dapatan kajian ini melihat pelaksanaan TQM di agensi-agensi Kerajaan Negeri Pahang berada di tahap yang agak penting. Oleh itu, usaha-usaha memberikan tumpuan

terhadap meningkatkan kualiti perkhidmatan awam melalui aktiviti TQM perlu diberi keutamaan dalam memberikan perkhidmatan yang cemerlang kepada rakyat. Pelaksanaan TQM di agensi-agensi kerajaan negeri ini boleh melahirkan sumber manusia yang berkemahiran, berinovasi dan efisien. Namun begitu, peranan pemimpin dan budaya kerja yang diamalkan di dalam organisasi tidak boleh dipandang remeh kerana aktiviti kualiti melalui kekuatan kepimpinan dan budaya yang diamalkan di organisasi ini diharap dapat meningkatkan prestasi perkhidmatan selaras dengan hasrat kerajaan Negeri Pahang untuk memberikan perkhidmatan yang cekap, telus dan seterusnya menjadi organisasi bertaraf dunia menjelang tahun 2020.



## RUJUKAN-RUJUKAN

- Ab Hamid, M.R., Mustafa, Z., M. Suradi, N.R., Abdullah, M., Ismail, W.R., M. Ali, Z., Idris, F., Yaziz, S.R., & Mustofa@Ismail, Z. (2010). Value-Based Total Performance Excellence Model: An Overview. *Jurnal Teknologi*, 52, 95-104.
- Abdullah Hashim, R. (2010). *Perceived leadership style and commitment to service quality among academic staff: The mediating influence of job satisfaction*. Unpublished DBA dissertation, Universiti Utara Malaysia, Kedah, Malaysia.
- Adler, N.J. (1986). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston, MA: Kent.
- Ahmad Sarji, (1993). *Beberapa etos pembangunan negara - Nation building ethos : speeches of Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid, Chief Secretary to the government, Malaysia*. Kuala Lumpur. Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN).
- Ahire, S.L., Golhar, D., & Waller, M.A. (1996). Development and Validation of TQM Implementation Constructs. *Decision Science*, 27(1).
- Ainin, S., Kamarulzaman, Y., Farinda, A.G. & Azmi, A.C. (2010). *Business and entrepreneurs characteristics influence on business performance of professional small medium enterprises*. Proceeding of the 5<sup>th</sup> European Conference on Innovation and Entrepreneurship, Athens, Greece.

- Akbari, P., Hasani S.R., & Arabi, S. (2012). A Study of the Relationship between Organizational Culture and Total Quality Management in Physical Education Organization of Iran. *International Journal of Sport Studies*, 2(10), 515-524.
- Al-sardieh, E.M.E. (2012). Transformational leadership and organizational culture in small-scale industries in the governorate of Mafraq. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, ISSN 1450-2275, (45), 122-139.
- Al-Swidi, A.K., & Mahmood, R. (2012). TQM, EO and the organizational performance: The role of organizational culture. *African Journal of Business Management*, 6(13), 4717-4727.
- Ali, N.A., Mahat F., & Zairi, M. (2010). Testing the criticality of HR-TQM factors in the Malaysian higher education context. *Total Quality Management & Business Excellent*, 21(1), 1177-1188. doi: 10.1080/14783360701349534.
- Aljodea, A. (2012). *Perception of leadership issues involved in the implementation of total quality management by leaders of business and academe in Saudi Arabia*. Doctor of Education Dissertation, West Virginia University, Morgantown, West Virginia.
- Al-Marri, K., Ahmed, A. M. M. B., & Zairi, M. (2007). Excellence in service: an empirical study of the UAE banking sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(2), 164-176.
- Anderson, D.R., Sweeney, D. J., & Williams, T.A. (2004). *Quantitative methods for business*. Mason, OH: Thomson.
- Anheier, H.K. (2000). Managing non-profit organizations: Towards a new approach. *Civil Society Working Paper*, 1.

- Antonakis, J., Avolio, B.J., & Sivasubramanian, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-294.
- Antony, J., Kevin L. Knowles, & Gand Gosh, S. (2002). Critical Success Factors of TQM implementation in Hong Kong Industries. *Journal of Quality & Reliability Management*, 19(5), 551-566.
- Arawati, A. (2005). The structural linkages between TQM, product quality performance, and business performance: Preliminary empirical study in electronics companies. *Singapore Management Review*, 27 (1), 87-105.
- Ariffin, A.Z.M. (2006). *A study of destination preferences for corporate meetings*. Unpublished PhD Thesis, University Malaya, Malaysia.
- Armstrong, J.S. & Overthon, T.S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 457-462.
- Arnold, J. (2005). *Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace*, (4<sup>th</sup> ed). London: Prentice Hall Financial Times.
- Arokiasamy, L., Ismail, M., Ahmad, A., & Othman, J. (2007). Background of Malaysia private institutions of higher learning and challenges faced by academicians. *The Journal of International Social Research*, 2, 60-67.
- Asmawi, A. & Mohan, A.V. (2010). *Understanding patterns of organizational culture: a study in Malaysia R & D institutions*. Paper presented at the Management of Innovation and Technology (ICMIT), 2010 IEEE International Conference, Singapore, June 25.

- Atkinson, P.E. (1990). *Creating cultural change: The key to successful TQM*. London, UK: IFS Publications.
- Avolio, B.J. & Bass, B.M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: manual and sample set*. Redwood City: Mind Garden.
- Awonaya, B. (1997). Experts X-Ray problems of education: recommend adoption of TQM principles. *This Day Newspaper*, p. 3.
- Aydogdu, S. & Asikgil, B. (2011). The effect of transformational leadership behaviour on organizational culture: an application in pharmaceutical industry. *International Review of Management and Marketing*, 1(4), 65-73.
- Babbie, E.R. (2005). *The basics of social research*. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Babbie, E.R. (1990). *Survey research method*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Baird, K., Kristal, J.H., & Reeve, R. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 789 – 814.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture (OC): can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656-665.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 99-120.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Psychology*, 6, 1173-1182.
- Bass, B.M., & Ronald, E.R. (2006). *Transformational leadership*, 2<sup>nd</sup> ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.



- Bass, B.M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6, 463-478.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 19-31.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231–272.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Batten, J. (1993). A Total Quality Culture. *Management Review*, 83(5), 61.
- Beer, M. (2003). Why Total Quality Management Programs Do Not Persist: The Role of Management Quality and Implications for Leading a TQM Transformation. *Decision Sciences*, 34(4), 623-642. doi:10.1111/j.1540-5414.2003.02640.x.
- Bennis, W.G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Benny, H., Endang, S. A., Kusdi, R. & Djamhur, H. (2013). The mediation effect of organizational culture and organizational commitment in relationship between transformational leadership to organizational citizenship behaviour. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 5(5), 618-626.
- Berenson, M. L., Levine, D. M. & Krehbiel T. C. (2004) *Basic business statistics: concepts and applications*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Blumber, B., Cooper, D.R., & Schindler, P.S. (2005). *Business Research methods (2<sup>nd</sup> Edition)*. London: McGraw-Hill.

- Boehnke, K., Bontis, N., DiStefano, J.J., & DiStefano, A.C. (2003). Transformational leadership: An examination of cross differences and similarities. *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 5-15.
- Bolden, R. (2004) *The Future of Leadership: Synopsis of Initial Windsor Meeting Reports from September 2003 – May 2004*. Report for the Windsor Leadership Trust, Centre for Leadership Studies, Exeter.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P., (2003). *A Review Of Leadership Theory And Competency Frameworks*, Centre for Leadership Studies, University of Exeter. UK.
- Bon, A.T., Mustafa, E.M.A., & Rakiman, U.S. (2012). Total quality management practices in service organizations in Malaysia: A review. *International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship*, 75-81.
- Borg, W.K., & Gall, M.D. (1989). *Educational research: An introduction*. New York: Longman.
- Bright, K., & Cooper, C.L. (1993). Organizational Culture and the Management of Quality. *Journal of Managerial Psychology*, 8(6), 21-27.  
doi:10.1108/02683949310047437.
- Brown, A. (1998). *Organizational Behaviour* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Prentice Hall.
- Bryman, A., & Bell, E. (2003). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carr, D.K., & Littman, I.D. (1990). *Excellence in government: Total quality management in the 1990s*. Arlington, VA: Coopers & Lybrand.

- Caudron, S. (1993). Keys to starting a TQM program. *Personnel Journal*, 72.
- Chaimongkonrojna, T., & Steane, P. (2015). Effectiveness of full range leadership development among middle managers. *Journal of Management Development*, (34)(9). doi: org/10.1108/JMD-01-2014-0002.
- Chapman, J. D. (1990). *School-Based Decision-Making and Management*. Falmer Press: Taylor & Francis.
- Chase, G.W., & Federle, M.O. (1992). Implementation of TQM in building design and construction. *Journal of Management in Engineering*, 8(4), 329-339.
- Chemer, M.M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cheng, C.W.M., & Liu, A.M.M. (2007). The relationship of organizational culture and the implementation of total quality management in construction firms. *Surveying and Built Environmental*, 18 (1), 7-16.
- Choi, T.Y., & Eboch, K. (1998). The TQM Paradox: Relations among TQM Practices, Plant Performance, and Customer Satisfaction. *Journal of Operations Management*, 17(1), 59-75. doi:10.1016/S0272-6963(98)00031-X.
- Chua, Y. P. (2006). *Research Statistics*. Shah Alam: McGraw-Hill Education.
- Coakes, S.J. & Ong, C. (2011). *SPSS: analysis without anguish: version 18.0 for Windows*. Milton, Qld: John Wiley & Sons.
- Coakes, S.J., Steed, L., & Dzidic, P. (2006). *SPSS version 13.0 for windows: Analysis without anguish*. Milton, Australia: John Wiley & Sons.
- Cohen, J. (1992). A power premier. *Psychologist Bulletin*, 112, 155 – 159.

- Collis, D.J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities?, *Strategic Management Journal*, 15, 143–152.
- Comrey, A. L. & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Conca, F.J., Llopis, J., & Tari, J.J. (2004). Development of Measure to Assess Quality Management in Certified Firms. *European Journal of Operational Research*, 156, 683-697.
- Conger, J.C., & Kanungo, R.N. (1987). Theoretical Foundations of Charismatic Leadership, in Conger, J.A.& Kanungo, R.N. (Eds), *Charismatic Leadership*. San Francisco: JosseyBass.
- Corbett, L. M., & Rastrick, K.N. (2000). Quality performance and organizational culture: A New Zealand study. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 17(1).
- Cottrel, J. (1992). Favorable recipe. *TQM Journal*, 2,17-20.
- Coulson-Thomas, C. (1992). Surveying the scene. *The TQM Magazine*, 14(1), 25-31.
- Coyle-Shapiro, J. (1997). The impact of a TQM intervention on teamwork: A longitudinal assessment. *Team Performance Management*, 3(3), 150-16.
- Cozby, P. (1989). *Methods in behavioral research*. Mountain View, CA: Mayfield Publishing.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free*. New York: Mc Graw Hill.
- Cruickshank, M. (2003). Total Quality Management in the higher education sector: A literature review from an international and Australian perspective. *TQM & Business Excellence*, 14 (10), 1159-1167.

- Cuong, D.M., & Swierczek, F.W. (2008). Corporate culture, leadership competencies, job satisfaction, job commitment, and job performance: A comparison of companies in Vietnam and Thailand. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 13(1), 159-165.
- Curry, A., & Kadasah, N. (2002). Focusing on key elements of TQM: Evaluation for Sustainability. *The TQM Magazine*, 14(4), 207-216.
- Daft, R.L. (2004). *Organization theory and design (3<sup>rd</sup> Edition)*. Canada: Thomson Learning.
- Daft, R. (2002). *The leadership experience (2nd ed.)*. Chicago, IL: South-Western College Publishing.
- Dahar, M. A., Faize, F. A., & Niwaz, A. (2010). A case study of the university college of education Chiniot Punjab (Pakistan) with reference to total quality management. *European Journal of Social Sciences*, 16(4), 511-525.
- Dale, B.G. (ed.) (1994). *Managing Quality*, London: Prentice Hall.
- Das, A., Paul, H., & Swierczek, F.W. (2008). Developing and validating total quality management (TQM) constructs in the context of Thailand's manufacturing industry. *Benchmarking: an international journal*, 15(1), 52-72.
- Davidson, B. (1994). School restructuring: A study of curriculums and instruction in selected accelerated schools. *Educational Research Association*. San Antonio, TX.
- Davis, D., & Cosenza, R.M. (1998). *Business research for decision making (2<sup>nd</sup> Edition)*. Boston: PWS – Kent Publishing House.
- Davis, J. (1971). *Elementary Survey analysis*, Eaglewood, New Jersey: Prentice Hall.

- Deal, T.E., & Kennedy, A.A. (1992). *Budaya syarikat: Amalan dan upacara kehidupan syarikat* (Terjemahan Sibly Maros). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- DeCock, C. (1998). It seems to fill my head with ideas: a few thoughts on postmodernism, TQM and BPR. *Journal of Management Inquiry*, 7(2), 144-53.
- Deming, W.E. (1991). Foundations for management of quality in the western world. In *An introduction to total quality for schools* (pp. 1-30). Arlington, VA.
- Deming, W.E. (1989). *Foundation for Management of Quality in the Western World*. New York: Perigee Books.
- Deming, W.E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts
- Demirbag M. T., Tatoglu, E., Tekinus, M., & Zaim, S. (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: evidence from Turkish SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(6), 829-847.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Detert, J.R., Schroeder R. G., & Mauriel. J.J. (2000). A Framework for Linking Culture and Improvement Initiative in Organizations. *Academy of Management Review*, 25(4), 850-863.
- Dow, D., Samson, D., & Ford, D. (1999). Exploring the Myth: Do All Quality Management Practices Contribute to Superior Quality Performance. *Production and Operations Management*, 8(1), 1-27. doi:10.1111/j.1937-5956.1999.tb00058.x.

- DSS Research, Inc. (2000). *Complementary methodologies: Internet versus mail surveys*. [Web document], 11 pages: Available: <http://www.dssresearch.com/PDFs/interner-v-mail.pdf> [2010, 4 May].
- Dyason, M., & Kaye, M. (1964). Is there life after TQM? *Quality World*, 20 (8), 524-529.
- Early, J., & Davenport, J.B. (2010). Desired qualities of leaders within today's accounting firm. *The CPA Journal*, 80(3), 59-62.
- Economic transformation programme. (2010). Retrived January 15, 2015, from Putrajaya, Ministry of Health website, <http://www2.moh.gov.my>.
- Edward Jr, W.G. (1999). Organizational Culture, TQM, and Business Process Reengineering an Empirical Comparison. *Team Performance Management*, 5(5),164-170. doi:10.1108/13527599910288993.
- Elhuni, R., & Ahmad, M.M. (2014). A framework for successful TQM implementation and its effect on the organizational sustainability development. *International Journal of Social, Management, Economics and Business Engineering*, 8(1), 130-138.
- Esho, A. (1999). A change for the better. *A House Journal of First Bank of Nigeria Plc.*, 16, 23.
- Eunyoung, K. (2007). Transformational leadership. *Encyclopedia of Educational Leadership and Administration*, [Web document]. Retrieved from <http://sage-reference.com/edleadership/Article-n575.html> [2008, 14 February].
- Fairhurst, G.T., & Wendt, R.F. (2003). The gap in total quality: A commentary. *Management Communication Quarterly*, 6, 441-451.

- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. (3rd Ed.). Los Angeles: SAGE.
- Field, A. (2005). Research methods II: Factor analysis on SPSS. Retrieved from <http://www.sussex.ac.uk/Users/andyf/teaching/rm2/factor.pdf>.
- Flood, R.L. (1995). *Solving Problem-solving*. (pp.1-211). Chichester: Wiley.
- Floyd, F.J., & Widaman, K.F. (1995). Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. *Psychological Assessment*, 7, 286-299.
- Flury, B., & Riedwyl, H. (1988). *Multivariate Statistics: A practical approach*. London: Chapman and Hall.
- Fotopoulos, C.V., & Psomas, E.L., (2009). The impact of “soft” and “hard” TQM elements on quality management results. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 26 (2), 150-163.
- Frederick, E. F. (1996). Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future. *Administrative Science Quarterly*, 241–250.
- Galbreath, J. (2005). Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource based theory? *Technovation* 25(9), 979–987.
- Gambi, L.D.N., Boer, H., Gerolamo, M.C., Jorgensen, F., & Carpinetti, L.C.R. (2015). The relationship between organizational culture and quality techniques, and its impact on operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(10), 1460-1484.
- George, J., & Jones, G. (1996). The experience of work and turnover intentions: Interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood. *Journal of Applied Psychology*, 81, 318-325.



- Ghazali, R., Ahmad, M.N. & Zakaria, N.H. (2015). The mediating role of knowledge integration in effect of leadership styles on enterprise systems success, *Journal of Enterprise Information Management*, (28)(4), 531-555. doi: org/10.1108/JEIM-08-2014-0083.
- Girden, E.R. (2001). *Evaluating research articles: From start to finish* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Giroux, H., & Landry, S. (1998). Schools of thought in and against total quality. *Journal of Managerial Issues*, 10, 2, 183-203.
- Goodwin, V.L., Wofford, J.C., & Whittington, L.E. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 759-774.
- Goyal, S.K., & Gunasekaran, A. (1990). Effect of dynamic process quality control on the economics of production. *International Journal of Operations and Production Management*, 10, 69-77.
- Grant, M.R., Shani, R., & Krishnan, R. (1994). TQM's challenge to management theory and practice. *Sloan Management Review*, 25-35.
- Graziano, A.M., & Ravlin, M.L. (1997). *Research method: A process of inquiry* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Addison Wesley Longman.
- Hadgraft, R., & Holocek, D. (1995). Viewpoint: Towards total quality using problem-based learning. *The International Journal of Engineering Education*, 11(1), 8-13.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. (7th Ed.). London: Pearson.

- Hair, J., Money, A., Page, M., & Samouel, P. (2007). *Research methods for business*. U.S.A: John Wiley and Sons.
- Hair, J.F., Black, B., Babin, B., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618.
- Hampden-Turner, C. (1990). *Corporate culture: from vicious to virtuous circles*: Economist Books.
- Handy, C. (1995). *Gods of Management: The Changing Work of Organizations*. New York: Oxford University Press.
- Hansson, J. (2003). *Total quality management – aspects of implementation and performance: investigations with a focus on small organizations*. Unpublished Doctoral Thesis, Lulea University of Technology.
- Hansson, J., & Klefsjo, B. (2003). A Core Value Model Implementing Total Quality Management in Small Organization. *The TQM Magazine*.15 (2),71-81.
- Harrison, R., & Stokes, H. (1993). *Diagnosing Organizational Culture: Trainer's Manual*. Amsterdam: Pfeiffer and Company.
- Hartog, N.D.N., Muijen, V., & Koopman, P.L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Hashim, K.M., Ahmad, S., & Leng, O.L. (2007). Leadership styles and job satisfaction among employees in SMES. *International Conference on Leadership in a Changing Landscape Malaysia*,10.

- Hauser, J.R., & Katz, G. (1998). Metrics: You are what you measure!. *European Management Journal*, 16, 5, 517-528.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D.E. (2000). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (8<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hertzler, E. (1994). *TQM in higher institution*. Paper presented at Annual Conference on Workforce Training of the League for Innovation in the Community College, New Orleans, LA.
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A., Demerouti, E., Andreassen, C.S., & Ståle Pallesen, S. (2015). Psychological need fulfillment as a mediator of the relationship between transformational leadership and positive job attitudes, *Career Development International*, (20)(5). doi: org/10.1108/CDI-10-2014-0136.
- Hickson, D.J., & Pugh, D.S. (1995). *Management worldwide: The impact of societal culture on organizations around the globe*. New York: Penguin Books.
- Hill, S. (1991). Why quality circles failed but total quality might succeed. *British Journal of Industrial Relations*, 29(4), 541-568.
- Hilma, R.Z. (2005). *The Integration of Total Quality Management (TQM) and Theory of Constraints (TOC) Implementation in Malaysian Automotive Suppliers*. Unpublished Master Thesis, University Technology Malaysia.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations. Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing Co.

- Hogarty, K., Hines, C., Kromrey J., Ferron, J. & Mumford, K. (2005). The Quality of Factor Solutions in Exploratory Factor Analysis: The Influence of Sample Size, Communalities, and Overdetermination. *Educational and Psychological Measurement*, 65(2), 202-26. Doi: 10.1177/0013164404267287.
- House, R.J. (1976). A 1976 Theory of Charismatic Leadership, in Hunt, J.G. & Larson, L. (Eds). *Leadership: The Cutting Edge* (pp. 189-204). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Howell, J.P., & Costley, D.L. (2001). *Understanding Behaviors for Effective Leadership*. Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Huang, F., & Chen, Y.T. (2002). Relationship of TQM Philosophy, Methods and Performance: A Survey in Taiwan. *Industrial Management & Data System*. 102 (4), 226-234.
- Hutahayan, B., Astuti, E.S., Raharjo, K., & Hamid, D. (2013). The Mediation Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment in Relationship Between Transformational Leadership to Organization Citizenship Behavior. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(5), 618-626.
- Hutcheson, G. & Sofroniou, N. (1999). *The multivariate social scientist: Introductory statistics using generalized linear models*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Idris, M., McEwan, W., & Belavendram, N. (1996). The Adoption of ISO 9000 and Total Quality Management in Malaysia. *The TQM Magazine*, 8(5),65-68. doi:10.1108/09544789610146079.
- INTAN, Kuala Lumpur. (2013). *Research updates*. 1(1).

- INTAN. (1992). *Tonggak dua belas: (The twelve pillars)*. Kuala Lumpur : Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN), 1992.
- Jabnoun, N., & Rasasi, A.J. (2005). Transformational leadership and service quality in UAE hospital. *Managing Quality Service Journal*, 15, 70-81.
- James, M. E. (2008). *An Empirical Investigation into the Extent of Quality Management Practices in the Jamaican Manufacturing Industry*. University Of Phoenix.
- Jennings, E. (1960). *An anatomy of leadership-princes, heroes and supermen*. New York, NY: Harper & Brothers.
- Jha, V.S., & Joshi, H. (2007). Relevance of Total Quality Management (TQM) or Business Excellence Strategy Implementation for Enterprise Resource Planning (ERP) - A Conceptual Study. *12th International Conference on Information Quality (ICIQ-2007) at MIT, Cambridge, Massachusetts, USA, Nov 9-11*.
- Johnson, G. (1990). Managing strategic change: the role of symbolic action. *British Journal of Management*, 1(1), 183-200.
- Judd, C.M. & Kenny, D.A. (1981a). *Estimating the effects of social interventions*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Judd, C.M. & Kenny, D.A. (1981b). Process analysis: Estimating mediation in treatment evaluations. *Evaluation Review*, 5, 602-619.
- Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Juran, J. M. (1995). *A history of managing for quality: The evolution, trends, and future directions of managing for quality*. ASQC Quality Press: Wisconsin USA.

- Juran, J.M., & Gruna, F.M. (1993). *Quality Planning and Analysis*, New York, NY: McGraw-Hill.
- Juran, J.M. (1992). *Juran on quality by design*. New York, NY: The Free Press.
- Juran, J.M. (1986). The quality trilogy. *Quality Progress*, 19-24.
- Jusoh, A., Zien Yusoff, R., & Mohtar, S. (2008). Determining TQM practices in university R & D activities using factor analysis: research experience of Malaysian universities. *Jurnal Kemanusiaan*, 11, 1-19.
- Kaiser, H. (1970). *A second generation Little Jiffy*. *Psychometrica*, 35, 401-415.
- Kaiser, H. (1974). *An index of factorial simplicity*. *Psychometrica*, 39, 31-36.
- Kanapathy, K. & Jabnoun, N. (1998). Are ISO 9000 and TQM programs paying off for Malaysian manufacturing companies? *Malaysian Management Review*, 33 (2), 40-46.
- Kanji, G.K. (1997). Total Quality Culture. *Total Quality Management*, 8(6), 417-428. doi:10.1080/0954412979424.
- Kanji, G.K. (1990). Total quality management: the second industrial revolution. *Total Quality Management*, 1, 3-12.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard + measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Karimi, Y., & Syed Abdul Kadir, S.L. (2012). The impact of organizational culture on the implementation of TQM: empirical study in the Iranian oil company. *American Journal of Industrial and Business Management*, 2, 205-216.
- Kast, F.E., & Rosenzweig, J.E. (1972). General systems theory: Applications for organization and management. *Academy of Management Journal*, 15, 447-465.

- Kaye, M., & Anderson, R. (1998). Continuous improvements: the ten essential criteria. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(5), 485-506.
- Kaye, M., & Dyason, M. (1997). East Meets West in the Quality Management Experience. *Quality World*, 23(8), 648-652.
- Kaye, M., & Dyason, M. (1995). The fifth era. *The TQM Magazine*, 7(1), 33-7.
- Kerlinger, F. (1973). *Foundations of behavioral research*. New York: Holt, Rhinehart & Winstron.
- Ketua Setiausaha Negara Malaysia. (2015). *Merakyatkan perkhidmatan awam*. (n.d). Retrieved January 15, 2015 from Putrajaya, Chief Secretary to the government of Malaysia website, <http://www.pmo.gov.my/ksn/images/MPA.pdf>.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: The full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38, 23-23.
- Kline, R.B. (2005). *Principles and practices of structural equation modeling*. (2nd Ed.). New York: Guilford.
- Kotter, J.P., & Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. NY: The Free Press.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining the sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Kroslid, D. (1999). In Search of Quality Management-Rethinking and Reinterpreting, Institute of Technology, Linko ipping University, Linko ipping.
- Kroth, P.J., McPherson, L., Leverence, R., Pace, W., Daniels, E., Rhyne, R.L., & Willias, R.L. (2009). Combining web-based and mail surveys improves response rates: A PBRN study on PRIME Net. *Annals of Family Medicine*, 7, 1-4.

- Kubiszyn, T., & Borich, G. (1987). *Educational testing and measurement: Classroom application and practice*. Glenview, IL: Scott, Foresman & Co.
- Lau, H.C., & Idris, M.A. (2001). The soft foundation of the critical success factors on TQM implementation in Malaysia. *The TQM Magazine*, 13(1),51-60.
- Lau, R.S.M., & Anderson, C.A. (1998). A Three Dimensional Perspective of Total Quality Management. *Journal of Quality & Reliability Management*, 15(1), 85-98.
- Laurie, D. (1992). *Yankee Samurai: American managers speak out about what it's like to work for Japanese companies in the U.S.* New York: Harper Business.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organizational and environment*. Boston: Harvard University Press.
- Lawrence, T., & Phillips, N. (1998). Separating play and critique: postmodern and critical perspectives. *Journal of Management Inquiry*, 7, 2, 154-60.
- Leech, N. L., Barrett, K. C., & Morgan, G. A. (2005). *SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Leedy, P., & Ormrod, J. (2005). *Practical research: Planning and design* (8th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1999). Transformational school leadership effects: A replication. *School Effectiveness and School Improvement*, 10, 451-479.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R.K. (1939). Patterns Of Aggressive Behavior In Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
- Lewis, D. (1998). How useful a concept is organizational culture? *Strategic Change*, 7.



- Lin, I-Fen, & Schaeffer, N.C. (1995). Using Survey Participants to Estimate the Impact of Non-participation. *Public Opinion Quarterly*, 59(2), 236-258.
- Little John, S.W. (1996). *Theories of Human Communication*. Belmont CA: Woodsworth Publishing Company.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style, and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organizational Development Journal*, 20(7), 365-73.
- Lord, R.G., De Vader, C.L., & Alliger, G.M. (1986). A Meta-Analysis of the Relation between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures. *Journal of Applied Psychology*, 407.
- Lussier, R.N., & Achua, C.F. (2004). *Leadership theory application skill development*. South Western, Australia: Thomson.
- Mahmood, R. (2005). Ethical perception of small business owners in Malaysia. *International Journal of Management and Entrepreneurship*, 1,138-145.
- Mahmood, R., & Rahman, G.A. (2007). How bank managers assess small business borrowers? *Malaysian Management Review*, 43-53.
- McKinnon, D.P., Warsi, G., & Dwyer, J.H. (1995). A simulation study of mediated effect measures. *Multivariate Behavioral Research*, 30(1), 41-62.
- MacKinnon, D. P. (1994). Analysis of mediating variables in prevention and intervention research. *NIDA Research Monograph*, 139, 127–153.
- Mac Callum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S. & Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological Methods*, 4, 84-99.

- Majumdar, A.S. (2004). *Traits of an academic*. [Web documents]. Available: <http://geocities.com/html>. [2009, 1 August].
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241–270.
- Mann, R., & Kehoe, D. (1994). An Evaluation of the Effects of Quality Improvement Activities on Business Performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, (11)(4), 29 – 44.
- Manfreda, K.L., Bosnjak, M., Berzelak, H., Haas, L., & Vehovar, V. (2008). Web surveys versus other survey modes: A meta-analysis comparing response rates. *Journal of Market Research*, 50, 79-104.
- Manz, C.C. & Stewart, G.L. (1997). Attaining flexible stability by integrating total quality management and socio-technical system theory. *Organizational Science*, 8(1), 2045-2060.
- Marilyn, M. Helms. (2006). Leadership Theories and Studies. Encyclopedia of Management. Ed.. Vol. 1. Gale Cengage. eNotes.com. 6 Dec, 2012 <http://www.enotes.com/leadership-theories-studies-reference/>.
- Martins, N., & Von Der Ohe, H. (2003). Organisational climate measurement-new and emerging constructs during a period of transformation. *SA Journal of Labour Relations*, 27(3), 41-59.
- Martins, R.A., & Toledo, J.C.D. (2000). Total Quality Management Programs: A Framework Proposal. *Work Study*, 49 (4), 145-151.
- Mealiea, L.W., & Lee, D. (1979). An alternative to macro-micro contingency theories: An integrative model. *Academy of Management Review* 4, (3),13.

- Mehrabani, S.E., & Mohamad, N.A. (2015). New approach to leadership skills development (developing a model and measure), *Journal of Management Development*, (34)(7), 821-853. doi: org/10.1108/JMD-03-2013-0046.
- Mei, T. S., Khulida, K. Y. & Teong, L. K. (2010). Hubungan antara pengurusan sumber manusia dengan prestasi organisasi: kajian empirikal terhadap organisasi pembuatan di Malaysia. *Jurnal Pengurusan*, 38, 111-117.
- Mertler, C.A. (2001). Teacher motivation and job satisfaction in the new millennium. Paper presented at the *Annual Meeting of the Mid – Western Educational Research Association*. Chicago, IL.
- Meyers, L. S., Gamst, G., & Guarino, A.J. (2006). *Applied multivariate research: Design and interpretation*. California: Sage Publication, Inc.
- Ministry of International Trade and Industry Malaysia (2015), “MITI Report 2014”, available at: [http://www.miti.gov.my/cms/documentstorage/com.tms.cms.document.Document\\_4514e8d0-c0a81573-202b79ef-7abfda4c/MITI%20Report%202014.pdf](http://www.miti.gov.my/cms/documentstorage/com.tms.cms.document.Document_4514e8d0-c0a81573-202b79ef-7abfda4c/MITI%20Report%202014.pdf) (accessed May 12, 2015).
- Misumi, J. (1995). The development of Japan of the performance-maintenance (PM) theory of Leadership. *Journal of Social Issues*, 51(1), 213-28.
- Mohanty, R.P., & Behara, A.K. (1996). TQM in the Service Sector. *Work Study*. 45 (3), 13-17.
- Mohd Ashraf, M.N. (n.d), *Pengurusan Kualiti Menyeluruh: Satu Imbasan*, INTAN, Kuala Lumpur. Retrieved September 29, 2015 from [http://azamri.tripod.com/zt2313disk2/tqm\\_di\\_malaysia-nasir\\_ashraf.pdf](http://azamri.tripod.com/zt2313disk2/tqm_di_malaysia-nasir_ashraf.pdf).

- Mohr, L.A., & Bitner, M.J. (1995). The Role of Employee Effort in Satisfaction with Service Transactions. *Journal of Business Research*, 32(3), 239-252.
- Montes, F.J.L., & Jover, A.J.V. (2004). Total quality management, institutional isomorphism and performance: the case of financial service. *The Service Industries Journal*, 24(5),103-119.
- Moore, G.C., & Benbasat, I. (1991). Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation.isr.journal.informs.org.
- Motwani, J.G. (2001). Measuring Factor of TQM. *Journal of Measuring Business Excellence*, 5 (2), 27-30.
- Mullins, L.J. (1996). *Management and Organizational Behavior*, Pitman Publishing, London.
- Murjan, A. (2012). The influence of Market Orientation, Innovation and Brand Equity on SME Performance. Unpublished Doctoral (DBA) dissertation. Universiti Utara Malaysia.
- Naqshbandi, M.M, Sharan Kaur, Rashmi Sehgal, & Subramaniam, I.D., (2015). Organizational culture profile of Malaysian high-tech industries. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. 7(1), 2-19.
- Neter, J., William, W., & Michael H. K., (1985). *Applied linear statistical models*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Newbert, S.L. (2008). Value, rareness, competitive advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 29(7), 745-768.

- Ng, P.K., Yeow, J.A., Chin, T.S., Jee, K.S., & Chan, P.H. (2013). Leadership styles and their impacts on TQM practices in Malaysian manufacturing firms. *International Conference on Economics and Business Research*. Penang, Malaysia, 1-6.
- Ng, P.K., & Jee, K.S., (2012). Primary TQM Practices and Their Effects on Engineering Performance in a Malaysian Semiconductor Firm. *International Journal of Services, Economics and Management*, 4(4), 344-365.
- Ngowi, A. (2000). Impact of Culture on the Application of TQM in the Construction Industry in Botswana. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(4-5), 442-452. doi:10.1108/02656710010298517.
- Noordin, F., & Jusoff, K. (2009). Levels of job satisfaction amongst Malaysian academic staff. *Asian Social Science*, 5, 122-128.
- Norudin Mansor & Zalinawati Abdullah. (2009). The Successful Implementation of TQM: In Malaysian Local Authority.
- Norusis, M. J. (1999). *Guide to data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Nor Hazilah, A. M. (2004). *Quality management in the public sector: An empirical survey of the Ministry of Health Hospitals in Peninsular Malaysia*. Unpublished PhD dissertation: Universiti Malaya.
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership: Theory and practice* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nunnally, J.C. (1994). *Psychometric Methods*.(3<sup>rd</sup> Edition). New York: McGraw Hill.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Methods*.(2<sup>nd</sup> Edition). New York: McGraw Hill.
- Nunnally, J.C., & Berstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory*.(3<sup>rd</sup> Edition). New York: McGraw Hill.

- Ogbonna, E., & Harris, L.C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- O'Reilly, C.A., Caldwell, D.F., Chatman, J.A., Lapidz, M., & Self, W. (2010). How leadership matters: the effects of leaders' alignment on strategy implementation. *Leadership Quality*, 21(1), 104-113.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparisons approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal* 34(3), 487-516.
- Oakland, J.S. (2000). *Total Quality Management: Text With Cases* (3<sup>rd</sup> ed.) Great Britain: Butterworth-Heinemann.
- Odom, L.R. & Henson, R.K. (2002). *Data Screening: Essential Techniques for Data Review and Preparation*. Paper presented at the Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association (Austin, TX, February 14-16, 2002).
- Okolie, E.E. (1996). Total quality management implementation in Nigerian companies. *Management Review*, 2, 93-9.
- Organ, D. (1996). Leadership: The great man theory revisited. *Business Horizons*, 39(3), 1-4.
- Osman, M. Z. (1987). Pola mengambil keputusan dan penganalisisan dalam membeli saham: kajian ke atas para pelanggan bursa saham Kuala Lumpur. *Jurnal Pengurusan*, 6 & 7, 21-34.
- Padhi, N. (2000). *The eight elements of TQM*, available at: [www.isixsigma.com/library/content/c021230a.asp](http://www.isixsigma.com/library/content/c021230a.asp).

- Pallant, J. (2010). *SPSS Survival Manual*. (4<sup>th</sup> edition). Sydney: Mc Graw Hill.
- Penrose, E.T. (1995). *Theory of the growth of the firm*, (3<sup>rd</sup>ed). Oxford: Basil Blackwell.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstone of competitive Advantage: A resource-based view. *Sloan Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Peters, T.J., & Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Pedhazur, E. J. & Schmelkin, L. P. (1991). *Measurement, design, and analysis: An integrated approach*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Portal Rasmi Biro Pengaduan Awam, Jabatan Perdana Menteri. (2015), <http://www.pcb.gov.my/bm/complaint/statistics-by-year>.
- Portal Rasmi Kerajaan Negeri Pahang. (2015), <http://www.pahang.gov.my>.
- Powel, T.C. (2001). Competitive Advantage: Logical And Philosophical Considerations. *Strategic Management Journal*, 22, 875 – 888. doi: 10.1002/smj.173.
- Prajogo, D.I. (2005). The comparative analysis of TQM practices and quality performance between manufacturing and service firms. *Int. J. Serv. Ind. Manag.*, 16(3), 217-228.
- Prajogo, D.I., & Sohal, A.S. (2001). TQM and innovation: a literature review and research framework. *Technovation*, (21), 539-558.
- Priem, R.L., & Butler, J.E. (2001). Is the resource-based ‘view’ a useful perspective for strategic management research?. *Academy of Management Review*, 26(1), 22 – 40.

- Prime Minister Office. (2015). *History of public service in Malaysia*. (n.d.). Retrieved January 15, 2015, from Putrajaya, Prime Minister Office website, <http://www.pmo.gov.my/ksn/dokumenattached/rencana/CIVIL-SERVICE-FULL.pdf>.
- Prybutok, V. R., & Ramasesh, R. (2005). An action research based instrument for monitoring continuous quality improvement. *European Journal of Operational Research*, 166 (2), 293-309.
- Radnor, Z.J., & Barnes, D. (2007). Historical analysis of performance measurement and management in operation management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(5/6).
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354.
- Rainey Hal, G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. San Francisco, CA: Josey Bass.
- Ramayah, T., Yan, L. C. & Sulaiman, M. (2005). SME e-readiness in Malaysia: Implications for planning and implementation. *Sasin Journal of Management*, 11 (1), 103-120.
- Rashid, M.Z.A., Sambasivan, M. & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organizational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 22(8), 708-728.
- Rashid, M.Z.A., Sambasivan, M & Rahman, A.A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 161-179.



- Reid, R., Dunn, B., Cromie, S. & Adams, J. (1999). Family firms in Scotland and Northern Ireland: An empirical investigation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6 (3), 253-266.
- Ria, N. S., Raja, A. A. & Tengku, A. T. A. (2006). Kesan padanan antara perakaunan pengurusan strategik dengan strategi perniagaan terhadap prestasi firma. *Jurnal Pengurusan*, 25, 87-109.
- Roderick, A.F. (1989). Increasing Mail Survey Response Rates Methods for Small Business Researchers, *Journal of Small Business Management*, 27.
- Rohaizan R., & Tan, P.Y. (2011). *The practices of TQM among MS:ISO 9000 certified company*. 3<sup>rd</sup> International Conference on Information and Information Engineering, 12, 179-185.
- Roscoe, J. T. (1975). *Fundamental research statistics for the behavioral sciences*. New York: Holt, Rhinehart & Winston.
- Rousseau, D.M. (1990). Assessing organizational culture: the case of multiple methods in Schneider, B. (Ed.) *Organizational Culture and Climate* (pp. 153-192). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rozhan, O. (1991). The effectiveness of procurement services adopted in manufacturing sector. *Jurnal Pengurusan*, 10, 59-74.
- Russo, M.V., & Fouts, P.A. (1997). A Resource-based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534-592.

- Rwelamila, P.D., & Hall, K.A. (1995). Total System Intervention: an integrated approach to time, cost and quality management. *Construction Management and Economics*, 13, 235-241.
- Saliss, A.(2009). *An analysis of a university total quality management program from process content and results perspectives*. Unpublished PhD Thesis, Boston University.
- Sambasivan, M & Yen, C.N. (2010). Strategic alliances in manufacturing supply chain: influence of organizational culture from the manufacturer's perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(6), 456-474.
- Santhapparaj, A.S., & Alam, S.S. (2005). Job satisfaction among academic staff in private universities in Malaysia. *Journal of Social Science*, 1-4. Retrieved March 1, 2010, from <http://thefreelibrary.com>.
- Sarachek, B. & Aziz, A. H. (1993). A survey of Malaysian personnel practices and problems, *Jurnal Pengurusan*, 2, 61-79.
- Saraph, J.V., Benson, P.G., & Schroeder, R.G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, 20 (4), 810-829.
- Saravanan, R., & Rao, K. S. P.(2006). The impact of employees' characteristics on total quality service implementation: An empirical study. *The Quality Management Journal*, 13(4), 22-35.
- Sarros, J.C., Cooper, B.K, & Santora, J.C. (2011). Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(3), 291-309.

- Sashkin, M. (1988). The Visionary Leader and Charismatic Leadership, in Conger, J.C. and Kanungo, R.N. (Eds), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness* (pp. 120-160). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1996). Culture: the missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-40.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2000). *Organizational Behaviour* (7th ed.), New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schneider, S. C., & Barsoux, J. (1997). *Managing across cultures*. New York: Prentice Hall.
- Scholtz, C. (1987): Corporate culture and strategy – the problem of strategic fit. *Long Range Planning*, 20, 78-87.
- Screenivasan, J., Santhapparaj, S., & Bains, S. (2005). Assessment of TQM Practices in a Malaysia Multinational Mobile Phone Manufacturing Company: Workers' Perspective. *Journal of Applied Science*, 5(10),1802-1808.
- Sekaran,U. (2005). *Research methods for business*. India: John Wiley & Sons, Inc.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research methods for business: A skill building approach*. UK: John Wiley & Son, Ltd.
- Shadur, M.A., Kienzle, R., & Rodwell, J.J. (1999). The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement. *Group & Organization Management*, 24(4), 479-503.

- Shim, H.S., Youngoh, J., & Hoover, L.T. (2015). Police transformational leadership and organizational commitment. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 38(4), 754-774.
- Singh, P., & Lokotsch, K., (2005). Effects of Transformational Leadership on Human Resource Management in Primary Schools. *South African journal of education*, 25(4), 279-286.
- Shortell, S.M., O'Brien, J., Carman, J., Foster, R., Hughes, E., Boerstler, H., & O'Connor, E. (1995). Assessing the Impact of Continuous Quality Improvement/Total Quality Management: Concept versus Implementation. *Health Services Research*, 30(2), 377-402.
- Shuhymee, A. & Abdullah, A. G. (2013). Orientasi keusahawanan dan prestasi perniagaan: pengaruh penyederhana gaya kepimpinan transformasi. *Jurnal Pengurusan*, 37, 115-123.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (7), 592 – 599.
- Sinclair, J., & Collins, D. (1994). Towards a quality culture. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 11(5), 19-29.
- Sit, W.-Y., Ooi, K.-B., Lin, B., & Chong, A.Y.-L. (2009). TQM and customer satisfaction in Malaysia's service sector. *Industrial Management & Data Systems*, 109(7), 957-975.doi: 10.1108/02635570910982300.

- Sohal, A. S., & Terziovski, M. (2000). TQM in Australian manufacturing: Factors critical to success. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(2), 158-167.
- Sohail, M. S., & Hoong, T. B. (2003). TQM practices and organizational performance of SMEs in Malaysia: Some empirical observation. *Benchmarking: An International Journal*, 10(1), 37-53.
- Soleimani, F., Abbaspour, A., & Rahimian, H. (2011). Examined the relationship between organizational culture and effectiveness of the balanced scorecard. *Quarterly Journal of Leadership and Educational Management*, 5(1), 63-76.
- Sousa-Poza, A., Nystrom, H., & Wiebe, H. (2001). A cross-cultural study of the differing effects of corporate culture on TQM in three countries. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 18(7), 744-761.
- Sorensen, J.B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47 (1), 70-91.
- Spradley, J.P., & McCurdy, D.W. (1990). *Conformity and conflict: Readings in cultural anthropology* (7<sup>th</sup>. Ed.). New York: Harper Collins Publishers, Inc.
- Ssesanga, K., & Garrett, M. (2005). Job satisfaction of university academics: perspectives from Uganda. *Higher Education*, 50, 33-56.
- Stevens, J. P. (2002). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (4<sup>th</sup> Ed.). Mahwah, NJ: LEA.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

- Stogdill, R.M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 35-71.
- Straub, D., Boudreau, M., & Gefen, D. (2004). Validation guidelines for it positivist research. *Communications of the Association for information Systems*, 13(24), 380-427.
- Strolle, A. (1991). Creating a Total Quality Management Culture Is Everyone's Business. *Research Technology Management*, 34, 8-9.
- Shuhymee, A., & Abdullah, A.G. (2013). Orientasi keusahawanan dan prestasi perniagaan: pengaruh penyederhana TGK transformasi. *Jurnal Pengurusan*, 37, 115-123.
- Syed, S. A., & Norjaya, M.Y. (2010). An investigation into the antecedent of customer satisfaction of online shopping. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5(1), 71-78.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. (5th Ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2001). *Using multivariate statistic*. Boston: Allyn and Bacon.
- Tajeda, M.J., Scandura, T.A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited psychometric properties and recommendation. *The Leadership Quarterly*, 12, 31-52.
- Taleghani, M., Mousavian, S.J., & Choobeh, E.R. (2011). The Role of Total Quality Management in Performance Improvement of New Enterprises (Case Study: Insurance Industries of Northern Iran), *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 3(6), 35-46.

- Talib, F. (2013). An Overview of Total Quality Management: Understanding the Fundamentals in Service Organization. *International Journal of Advanced Quality Management*, 1(1), 1-20.
- Tamimi, N. (1998). A Second-Order Factor Analysis of Critical TQM Factors. *International Journal of Quality Science*, 3(1),71-79.
- Tari, J.J. (2005). Components of Successful Total Quality Management. *TQM Magazine*, 17(2),182-194.
- Taylor, T.Z., Joseph Psotka, J., & Legree, P. (2015). Relationships among applications of tacit knowledge and transformational/transactional leader styles, *Leadership & Organization Development Journal*, (36)(2), 120-135. doi: org/10.1108/LODJ-01-2013-0008.
- Teddy, L.K.F., & Rainey, H.G. (2003). Total quality management in Malaysian Government agencies: conditions for successful implementation of organizational change. *International Public Management Journal*, 6(2), 145-172.
- Terziovski, M., & Samson, D. ( 2000). The Effect of Company Size on the Relationship between TQM Strategy and Organizational Performance. *The TQM Magazine*, 12(2),144-149. doi:10.1108/09544780010318406.
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Ticehurst, G.W., & Veal, A.J. (2000). *Business research methods*. Frenchs Forest, Australia: Longman.

- Thiagaragan, T., Zairi, M. & Dale, B.G. (2001). A proposed model of TQM implementation based on an empirical study of Malaysian industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(3), 289-306.
- TQM Digest. (1996). TQM education. *Corporate Journal of Total Quality Management*, 1, 15.
- Triandis, H.C. (1996). The psychological measurement of cultural syndromes. *American Psychologist*, 51 (4), 407-15.
- Van Donk, P.D., & Sanders, G. (1993). Organizational culture as a missing link in quality management. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 10(5), 5-15.
- Vouzas, F. and Psychogios, A.G. (2007). Assessing managers' awareness of TQM. *The TQM Magazine*, 19(1), 62-75.
- Wallach, E.J. (1983). Individuals and organizations: the cultural match. *Training and Development Journal*, 37(2), 29-36.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*. New York, NY: Oxford University Press.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 105-180.
- West, G.P., & Meyer, G.D. (1998). To agree or not to agree? Consensus and performance in new ventures. *Journal of Business Venturing*, 13(5), 395-422.
- West, S. G., Finch, J. F. & Curran, D. L. (1995). The robustness of test statistics to non-normality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1, 16-29.



- Williams, R., Wiele, T., Iwaardeen, J., & Visser, R. (2004). TQM: Why it will again become a top management issue. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21 (6), 603-611.
- William, R.I. (1994). *Essentials of Total Quality Management*, New York, NY: Chapman & Hall.
- Wimmer, R. D., & Dominick, J. R. (1994). *Mass media research: An introduction*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Yafang Tsai. (2011). Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *Tsai BMC Health Services Research*, 11:98  
<http://www.biomedcentral.com/1472-6963/11/98>.
- Yasin, M. M., Kunt, J. A. M., & Zimmerer, T. W. (2004). TQM practices in service organizations: an exploratory study into the implementation, outcomes and effectiveness. *Managing Service Quality*, 14(5), 377-389.
- Yaverbaum, E., & Sherman, E. (2008). *The Everything Leadership Book*, (2nd ed.). Avon, MA: F+W Publications, Inc.
- Yip, W.F. (2011). *The Impact of TQM Practice on the Employees' Job Satisfaction*. Unpublished Masters thesis, Universiti Utara Malaysia, Kedah, Malaysia.
- Youssef, M.A., Boyd, J., & Williams, E. (1996). The impact of total quality management on firms' responsiveness: An empirical analysis. *Total Quality Management*, 7(1), 127-144.
- Yu, H.K., & Jantzi, D. (2002). The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. *Journal of Education Administration*, 40, 368-389.

- Yuan, K.H., & Bentler, P.M. (1999). Structural Equation Modeling with Small Samples: Test Statistics. *Multivariate Behavioral Research*, 34(2).
- Yukl, G. (1999). An evaluation essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organization Psychology*, 8, 33-48.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organization*. Kuala Lumpur, Malaysia: Pearson International Edition.
- Yusof, M.S., & Aspinwall, E. (1999). Critical Success Factors for Total Quality Management Implementation in Small And Medium Enterprises. *Total Quality Management*, 10(4&5), 803-809.
- Yusof, M.S., & Quek, E. E. (2003). A Survey of TQM Practices in the Malaysian Electrical and Electronic Industry. *Total Quality Management*, 14(1), 63-77.
- Yusoff, W.F.W., (2011). *Organizational culture and its impact on firm performance: case study of Malaysia public listed companies*. Paper presented at the International Conference on management (ICM), Penang, June 13-14.
- Yusuff, A.S. (2015). *The Mediating Role of Brand Equity on The Relationship Between Marketing Effort and SME Performance*. Unpublished PhD thesis, Universiti Kuala Lumpur, Malaysia.
- Zeitz, G., Johannesson, R., & Ritchie, Jr. J.E. (1997). An Employee Survey Measuring Total Quality Management Practices and Culture. *Group and Organization Management*, 24, 414-44.
- Zhang, Z.H., Waszink, A.B. & Wijngaard, J. (2000). An instrument for Measuring TQM Implementation for Chinese Manufacturing Companies. *Journal of Quality & Reliability*.

Zhu, Z., & Scheuermann, L. (1999). A comparison of quality programmes: Total quality management and ISO 9000. *Total Quality Management*, 10(2), 291-297.

Zikmund, W.A. (2003). *Business research methods*. (7<sup>th</sup> Edition). Ohio, USA: Thomson Learning.

