

Hakcipta © tesis ini adalah milik pengarang dan/atau pemilik hakcipta lain. Salinan boleh dimuat turun untuk kegunaan penyelidikan bukan komersil ataupun pembelajaran individu tanpa kebenaran terlebih dahulu ataupun caj. Tesis ini tidak boleh dihasilkan semula ataupun dipetik secara menyeluruh tanpa memperolehi kebenaran bertulis daripada pemilik hakcipta. Kandungannya tidak boleh diubah dalam format lain tanpa kebenaran rasmi pemilik hakcipta.



**HUBUNGAN ANTARA AMALAN PENGURUSAN
KUALITI MENYELURUH DAN PRESTASI STAF
AKADEMIK SERTA DIMODERASIKAN OLEH
FAKTOR MOTIVASI DI INSTITUSI
PENGAJIAN TINGGI AWAM
MALAYSIA**



KAMARUL BAHARI YAAKUB

UUM
Universiti Utara Malaysia

**IJAZAH KEDOKTORAN
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
Disember 2015**

**HUBUNGAN ANTARA AMALAN PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH
DAN PRESTASI STAF AKADEMIK SERTA DIMODERASIKAN OLEH
FAKTOR MOTIVASI DI INSTITUSI PENGAJIAN TINGGI AWAM
MALAYSIA**



**Oleh
KAMARUL BAHARI YAAKUB**

UUM
Universiti Utara Malaysia

**Diserahkan kepada Kolej Perniagaan
Universiti Utara Malaysia bagi Memenuhi Keperluan Pengijazahan
Ijazah Doktor Falsafah**



Kolej Perniagaan
(College of Business)
Universiti Utara Malaysia

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

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

KAMARUL BAHARI YAAKUB

calon untuk Ijazah
(candidate for the degree of)

DOCTOR OF PHILOSOPHY

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

**HUBUNGAN ANTARA AMALAN PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH DAN PRESTASI STAF AKADEMIK
SERTA DIMODERASIKAN OLEH FAKTOR MOTIVASI DAN INSTITUSI
PENGAJIAN TINGGI AWAM MALAYSIA.**

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:

8 Disember 2015.

(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:

8 December 2015).

Pengerusi Viva : **Assoc. Prof. Dr. Zulkifli Mohamed Udin**
(Chairman for Viva)

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Luar : **Assoc. Prof. Dr. Khairul Anuar Mohd Ali**
(External Examiner)

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Dalam : **Assoc. Prof. Dr. Nor Hasni Osman**
(Internal Examiner)

Tandatangan
(Signature)

Tarikh: **8 Disember 2015**
(Date)

Nama Pelajar
(Name of Student) : Kamarul Bahari Yaakub

Tajuk Tesis / Disertasi
(Title of the Thesis / Dissertation) : HUBUNGAN ANTARA AMALAN PENGURUSAN KUALITI
MENYELURUH DAN PRESTASI STAF AKADEMIK SERTA
DIMODERASIKAN OLEH FAKTOR MOTIVASI DAN INSTITUSI
PENGAJIAN TINGGI AWAM MALAYSIA.

Program Pengajian
(Programme of Study) : Doctor of Philosophy

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia
(Name of Supervisor/Supervisors) : Dr. Che Azlan Taib



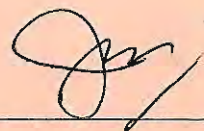
Tandatangan

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia
(Name of Supervisor/Supervisors) : Dr. Muhammad Shahar Hj. Jusoh



Tandatangan

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia
(Name of Supervisor/Supervisors) : Prof. Dr. Rushami Zien Yusoff



Tandatangan

PENGAKUAN

“Saya akui karya ini adalah hasil saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang
tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.”

Disember 2015

Kamarul Bahari Bin Yaakub

(Matrik: 92204)



UUM
Universiti Utara Malaysia

KEBENARAN MENGGUNA (PERMISSION TO USE)

Dalam membentangkan tesis ini, bagi memenuhi syarat sepenuhnya untuk ijazah lanjutan Universiti Utara Malaysia, saya bersetuju bahawa Perpustakaan Universiti boleh secara bebas membenarkan sesiapa saja untuk memeriksa. Saya juga bersetuju bahawa penyelia-penyelia saya atau jika ketiadaan mereka, Penolong Naib Canselor, diberi kebenaran untuk membuat salinan tesis ini dalam sebarang bentuk, sama ada keseluruhannya atau sebahagiannya, bagi tujuan kesarjanaan. Adalah dimaklumkan bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau kegunaan tesis ini sama ada sepenuhnya atau sebahagian daripadanya bagi tujuan keuntungan kewangan, tidak dibenarkan kecuali setelah mendapat kebenaran bertulis. Juga dimaklumkan bahawa pengiktirafan harus diberi kepada saya dan Universiti Utara Malaysia dalam sebarang kegunaan kesarjanaan terhadap sebarang petikan daripada tesis saya.

Sebarang permohonan untuk menyalin atau mengguna mana-mana bahan dalam tesis ini, sama ada sepenuhnya atau sebahagiannya, hendaklah di alamatkan kepada:

**Penolong Naib Canselor
Kolej Perniagaan
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman**

In presenting this thesis in full fulfillment of the requirements for the post graduate degree from Universiti Utara Malaysia, I agree that the University Library may take it freely available for inspection. I further agree that permission for copying of this thesis in any manner, in whole or in part, for scholarly purposes may be granted by my supervisors or, in their absence, by the Vice Chancellor Assistant. It is understood that any copying or publication or use of this thesis or parts thereof for financial gain shall not be allowed without my written permission. It is also understood that due recognition shall be given to me and to Universiti Utara Malaysia for any scholarly use which may be made of any material from my thesis.

Request for permission to copy or to make other use of materials in this thesis, in whole or in part, should be addressed as above.

ABSTRAK

Kajian terkini telah menunjukkan kejayaan penggunaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) secara bersistematik di dalam Institusi Pengajian Tinggi (IPT). Para penyelidik juga berpendapat bahawa prinsip TQM boleh menyumbang kepada penambahbaikan IPT. Walau bagaimanapun, kajian tersebut hanya tertumpu pada aspek pengurusan dan pentadbiran; pengajaran dan pembelajaran; dan penyelidikan. Tumpuan berkenaan tidak meliputi fungsi utama IPT yang lain iaitu penerbitan; perundingan; dan khidmat masyarakat. Di mana tiada kajian lepas yang mengkaji hubungan antara amalan prinsip TQM dan prestasi staf akademik secara keseluruhan (fungsi utama IPT). Prestasi sesebuah universiti bergantung secara kolektif kepada prestasi staf akademiknya. Motivasi mereka boleh menggalakkan peningkatan prestasi dan produktiviti. Namun dalam konteks perhubungan antara amalan prinsip TQM dan prestasi staf akademik, tiada kajian lepas yang menggunakan faktor motivasi sebagai moderasi dalam kajian mereka. Sehubungan dengan itu kajian ini menggunakan faktor motivasi sebagai faktor moderasi. Tiga fokus utama kajian ini meliputi Amalan Prinsip TQM (Kepimpinan, Perancangan Strategik, Fokus dan Kepuasan Pelanggan, Pengurusan Data dan Maklumat, Pengurusan Sumber Manusia, Pengurusan Proses dan Sistem, dan Rakan Strategik dan Sumber); Prestasi Staf Akademik (Pengajaran dan Pembelajaran, Penyelidikan, Penerbitan, Perundingan, dan Khidmat Masyarakat); dan Faktor Motivasi (Pencapaian, Penggabungan, Kuasa, dan Kewujudan). Unit analisis kajian ini ialah staf akademik yang dipilih secara pensampelan rawak bersistematik dari IPTA di Wilayah Utara. Seterusnya bagi instrumen kajian, borang soal selidik telah digunakan dan kerja lapangan yang dilakukan telah berjaya mencapai kadar pulangan yang tinggi (72%). Bagi meningkatkan tahap kesahan instrumen, beberapa prosedur penting telah dilakukan seperti penilaian pendapat pakar, ujian rintis dan analisis faktor. Ujian kebolehpercayaan yang dilakukan menunjukkan instrumen kajian mempunyai darjah kebolehpercayaan yang tinggi (nilai alpha konstruk TQM = 0.978; Prestasi Staf Akademik = 0.958; dan Faktor Motivasi = 0.885). Dalam proses pembuktian hipotesis utama, analisis korelasi dan regresi berganda hierarki telah dilakukan. Dapatan kajian menunjukkan bahawa amalan prinsip TQM berada pada tahap yang tinggi (Min = 4.65). Hubungan antara amalan prinsip TQM dan prestasi staf akademik adalah positif dan signifikan ($r = 0.699^{**}$). Amalan prinsip TQM juga mempunyai kesan ke atas prestasi staf akademik ($B = 0.699$, $p = 0.000^{*}$). Hanya tiga daripada tujuh dimensi/aspek sahaja yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik iaitu Fokus dan Kepuasan Pelanggan, Pengurusan Proses dan Sistem, dan Rakan Strategik dan Sumber. Faktor motivasi juga boleh bertindak sebagai moderasi penuh ($B = 0.114^{*}$; Signifikan $F = 0.109$) dalam hubungan di antara amalan prinsip TQM dan prestasi staf akademik.

Kata Kunci: Pengurusan Kualiti Menyeluruh, Pendidikan, Motivasi, Prestasi

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES AND PERFORMANCE OF ACADEMIC STAFF AND MODERATED BY MOTIVATION FACTOR AT PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN MALAYSIA

Recent studies demonstrate the successful use of Total Quality Management (TQM) systematically in Higher Education Institutions (HEIs). Researchers also agree the principles of TQM can contribute significantly to improve HEIs. However, they only focus on the aspects of management and administration, teaching and learning, and research. They do not include the other key functions of HEIs, i.e. publication, consultancy, and community service. No study was done to examine the relationship between the practice of TQM principles and overall academic staff performance (main functions of HEIs). This means the performance of the university collectively depends on the performance of the academic staff. Their motivation can encourage better performance and productivity. But in the context of the relationships between the practices of TQM principles and performance of an academic staff, no previous study opts for motivation factors as the moderator. Thus, this study uses a motivation factor as the moderator. This study focuses on three major areas which are the practices of TQM principles (Leadership, Strategic Planning, Focus and Customer Satisfaction, Data and Information Management, Human Resource Management, Process and Systems Management, and Strategic Partners and Resources), Academic Staff Performance (Teaching and Learning, Research, Publication, Consultancy, and Community Service), and Motivation Factor (Achievement, Affiliation, Power, and Existence). The unit of analysis in this study was academic staff selected by systematic random sampling technique at public universities in the Northern Region. As for the instrument, questionnaires were used and the field work was carried out and able to achieve a high rate of return (72 %). To increase the validity of the instrument, some important procedures were performed, which include obtaining feedback from the experts, pilot test and factor analysis. The conducted reliability test indicated the instruments had a high degree of reliability (alpha value for TQM constructs = 0.978; Academic Staff Performance = 0.958; and Motivation Factor = 0.885). In order to test the hypothesis, correlation analysis and hierarchical multiple regression were performed. The results showed that the practices of TQM principles were at a high level (Mean = 4.65). The relationships between the practices of TQM principles and performance of staff academic were positive and significant ($r = 0.699^{**}$). The practices of TQM principles also had an impact on academic performance ($B = 0.699$, $p = 0.000$). Only three of the seven dimensions/aspects had a significant impact on the performance of the academic staff, i.e. Focus and Customer Satisfaction, Process and Systems Management, and Strategic Partners and Resources. Motivation Factor could also act as full moderation ($B = 0.114^{**}$; Significant $F = 0.109$) on the relationship between the practices of TQM principles and performance of academic staff.

Keywords: Total Quality Management, Education, Motivation, Performance

PENGHARGAAN

Alhamdulillah dengan nama Allah yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang serta selawat dan salam ke atas junjungan besar Nabi Muhammad S.A.W. saya panjatkan rasa syukur kepada Ilahi kerana di atas limpah, kurnia, hidayah dan keizinanNya dapat saya siapkan tesis ini.

Begitu juga setinggi-tinggi ucapan terima kasih diucapkan kepada Y. Bhg. Dr. Che Azlan bin Taib, Y. Bhg. Dr. Muhammad Shahr bin Hj. Jusoh dan Y. Bhg. Prof. Dr. Rushami Zien bin Yusoff selaku penyelia saya, yang tidak jemu-jemu di atas segala bimbingan, nasihat, sokongan dan tunjuk-ajar yang diberikan sehingga berjaya disempurnakan tesis ini.

Penghargaan dan ucapan terima kasih juga ditujukan kepada rakan-rakan di Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris di atas sumbangan idea, komen dan cadangan dalam usaha membentuk soal selidik kajian dan dorongan. Begitu juga rakan-rakan seperjuangan khususnya di bawah bimbingan Y. Bhg. Prof. Dr. Rushami Zien bin Yusoff yang banyak membantu memberi pandangan, maklum balas, nasihat, dorongan dan tunjuk ajar. Begitu juga rakan-rakan yang lain sama ada terlibat secara langsung atau tidak.

Penghargaan dan terima kasih yang tidak terhingga juga khususnya atas doa, sokongan dan pengorbanan yang diberikan oleh isteri tercinta Zainab bt Hussain dan anak tersayang Fatin Rashidah. Begitu juga kepada ayahanda, Haji Yaakub bin Sulong dan bonda, Hajjah Mas bt Ismail serta almarhum bapa mertua, Haji Hussain bin Abdul Rahman dan bonda mertua Hajjah Bidah bt Abdul Rashid, adik-beradik yang disayangi kerana sesungguhnya kejayaan ini adalah atas berkat sokongan, usaha, doa dan kasih sayang kalian.

Tidak ketinggalan juga kepada semua responden kajian ini yang terdiri dari pensyarah atau staf akademik di USM, UUM, UPSI, UniMAP, dan UiTM (Perak, Kedah, Perlis dan Pulau Pinang) yang telah memberi sokongan dan kerjasama dalam memberi maklum balas terhadap borang soal selidik.

Saya doakan agar semua mereka di atas diberikan ganjaran pahala yang sewajarnya dan sebaik-baik balasan dari Allah S.W.T. di atas budi baik mereka.

KANDUNGAN

BAB	PERKARA	MUKASURAT
	PENGAKUAN	ii
	KEBENARAN MENGGUNA	iii
	ABSTRAK	iv
	ABSTRACT	v
	PENGHARGAAN	vi
	KANDUNGAN	vii
	SENARAI JADUAL	xii
	SENARAI RAJAH	xvi
	SENARAI LAMPIRAN	xvii
	DAFTAR SINGKATAN PERKATAAN	xviii
BAB 1	Pengenalan	1 – 27
	1.1 Pendahuluan	1
	1.2 Latar Belakang Kajian	1
	1.3 Pernyataan Masalah Kajian	11
	1.4 Persoalan Kajian	19
	1.5 Objektif Kajian	19
	1.6 Kepentingan Kajian	20
	1.7 Skop Kajian	23
	1.8 Batasan Kajian	24
	1.9 Definisi Operasional/Konsep/Istilah	25
BAB 2	TINJAUAN KE ATAS PENULISAN / KAJIAN LEPAS	28 – 164
	2.1 Pendahuluan	28
	2.2 Gerakan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)	28
	2.3 Definisi dan Konsep Kualiti	35
	2.4 Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)	43
	2.5 Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Dan Prestasi Organisasi.	49
	2.6 Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Dalam Pendidikan.	52
	2.7 Prestasi Organisasi	56

2.8	Penilaian Prestasi Staf Akademik	58
2.9	Penilaian Prestasi Dalam Pendidikan	60
2.10	Pendekatan Pengurusan Kualiti	63
2.10.1	Penerapan Falsafah Anugerah dan Model Kualiti	64
2.10.1.1	Anugerah Kualiti Dunia	65
2.10.1.2	Anugerah Kualiti Kebangsaan Malcolm Baldrige dan Kriteria Pendidikan Baldrige	68
2.10.1.3	Model <i>European Foundation for Quality Management (EFQM)</i>	69
2.10.1.4	Kriteria/Elemen TQM Berdasarkan Anugerah/Model Kualiti	71
2.10.2	Pendekatan Guru-guru Kualiti	76
2.10.3	Kod Amalan Jaminan Kualiti bagi IPTA di Malaysia	105
2.10.4	Sistem Pengurusan Kualiti ISO 9000	107
2.11	Definisi, Konsep dan Teori/Model Motivasi	113
2.11.1	Definisi Motivasi	114
2.11.2	Jenis-jenis Motivasi	117
2.11.3	Teori/Model Motivasi	119
2.11.3.1	Teori Humanistik atau Teori Hierarki Keperluan Maslow	120
2.11.3.2	Teori X dan Y	122
2.11.3.3	Teori Dua Faktor (Kesihatan-Motivasi)	123
2.11.3.4	Teori ERG (<i>Existence, Relatedness, Growth</i>)	124
2.11.3.5	Teori Keperluan McClelland (Teori Tiga Keperluan)	125
2.11.3.6	Teori Penilaian Kognitif	127
2.11.3.7	Teori Penetapan Matlamat	127
2.11.3.8	Teori Pengukuhan	128
2.11.3.9	Teori Ekuiti	129
2.11.3.10	Teori Jangkaan	129
2.11.3.11	Teori Pembelajaran Sosial	130
2.11.4	Kajian Motivasi Berkaitan Kualiti dan Pendidikan	131
2.12	Hubungan Aspek Kemanusiaan Dalam Amalan Prinsip-prinsip TQM	134

2.13	Sebab-sebab Melaksanakan Pengurusan Kualiti (QM)	136
2.14	Kajian Pelaksanaan dan Analisis Perbandingan Pendekatan Pengurusan Kualiti di Institusi Pengajian Tinggi	138
2.14.1	Kajian Pelaksanaan TQM di Institusi Pengajian Tinggi	139
2.14.2	Amalan TQM Berdasarkan Instrumen Pengukuran	146
2.14.3	Analisis Perbandingan Pendekatan Pengurusan Kualiti Di Institusi Pengajian Tinggi	154
2.15	Dimensi TQM di IPTA	164
BAB 3	KERANGKA TEORI	165 – 191
3.1	Pendahuluan	165
3.2	Asas Kepada Pembinaan Kerangka Teori: Pemikiran Saintifik Dalam Membuat Taakulan	165
3.3	Teori-teori Yang Berkaitan Dengan Kajian	168
3.3.1	Teori Sistem	168
3.3.2	Teori Berasaskan Sumber.	170
3.3.3	Teori Kontingensi.	172
3.3.4	Teori Prestasi Kerja.	174
3.3.5	Teori Pembelajaran Sosial	175
3.4	Kerangka Teori dan Pembentukan Hipotesis.	175
3.4.1	Pemboleh ubah-pemboleh ubah Prinsip-prinsip TQM.	184
3.4.2	Pemboleh ubah-pemboleh Prestasi Staf Akademik.	188
3.4.3	Pemboleh ubah-pemboleh Faktor Motivasi.	190
BAB 4	METODOLOGI KAJIAN.	192 – 258
4.1	Pendahuluan.	192
4.2	Latar Belakang Kawasan Kajian.	192
4.3	Tujuan Kajian.	206
4.4	Jenis Siasatan Dalam Kajian.	207
4.5	Horizon Masa Kajian.	208
4.6	Unit Analisis.	209
4.7	Kaedah dan Instrumen Kajian.	210
4.7.1	Sumber Data.	210

4.7.2 Kaedah Kajian.	210
4.7.3 Pembentukan Borang Soal-Selidik.	211
4.8 Pembinaan dan Pengukuran Instrumen Kajian.	213
4.8.1 Skala Pengukuran.	215
4.8.2 Konstruk Amalan TQM.	217
4.8.3 Konstruk Prestasi Staf Akademik.	227
4.8.3 Konstruk Faktor Motivasi.	233
4.9 Darjah Penglibatan Penyelidik Dalam Kerja Lapangan	236
4.10 Tetapan Kajian	236
4.11 Populasi Dan Sampel	237
4.11.1 Kerangka Pensampelan Dan Saiz Sampel	238
4.11.2 Jenis Pensampelan	240
4.12 Kaedah Pengumpulan Data Dan Peratusan Kutipan Semula Data	242
4.13 Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen	243
4.14 Ralat Pengukuran	252
4.15 Teknik Pemprosesan dan Penganalisan Data	255
BAB 5 ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN.	259 – 297
5.1 Pendahuluan.	259
5.2 Teknik Pemprosesan dan Penganalisan Data.	259
5.3 Teknik Analisis Yang Digunakan.	260
5.4 Dapatan dan Maklumat Deskriptif Kajian.	261
5.4.1 Borang Soal Selidik Kajian.	261
5.4.2 Populasi Dan Sampel.	263
5.4.3 Kadar Maklum balas.	263
5.4.4 Demografi Responden.	264
5.4.5 Saringan dan Pembersihan Data.	267
5.4.6 Ujian Kebolehpercayaan (<i>Reliability Test</i>).	269
5.4.7 Ujian Analisis Faktor Penerokaan (EFA – <i>Exploratory Factor Analysis</i>).	271
5.4.8 Purata Skor dan Sisihan Piawai Pemboleh Ubah.	272
5.5 Dapatan dan Maklumat Inferens Kajian.	274
5.5.1 Pensyaran Ujian.	274
5.5.2 Pengujian Hipotesis.	278

5.5.3 Ujian Korelasi <i>Pearson</i> .	281
5.5.4 Ujian Analisis Regresi Berganda (<i>Multiple Regression</i>).	286
BAB 6 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN.	298 – 331
6.1 Pendahuluan.	298
6.2 Ringkasan Kajian.	298
6.3 Pembincangan Dapatan Kajian.	307
6.3.1 Mengukur Tahap Amalan Prinsip-prinsip Pengurusan Kualiti Menyeluruh di IPTA Malaysia.	307
6.3.2 Mengukur Hubungan Antara Amalan Prinsip- prinsip TQM dan Prestasi Staf Akademik.	309
6.3.3 Mengukur Hubungan Antara Dimensi-dimensi Amalan Prinsip-prinsip TQM dan Prestasi Staf Akademik.	310
6.3.4 Mengukur Tahap Pengaruh Amalan Prinsip- prinsip TQM Terhadap Prestasi Staf Akademik.	312
6.3.5 Mengukur Tahap Pengaruh Dimensi-dimensi Amalan Prinsip-prinsip TQM Terhadap Prestasi Staf Akademik.	313
6.3.6 Mengukur Hubungan Antara Amalan Prinsip- prinsip TQM dan Faktor Motivasi.	316
6.3.7 Mengukur Hubungan Antara Faktor Motivasi dan Prestasi Staf Akademik.	317
6.3.8 Mengukur dan Menjelaskan Bentuk Hubung Kait atau Saling Berhubungan Faktor Motivasi Sebagai Moderasi Terhadap Hubungan Antara Amalan Prinsip-prinsip TQM dan Prestasi Staf Akademik.	318
6.4 Sumbangan Kajian.	320
6.4.1 Sumbangan Teoritikal.	321
6.4.2 Sumbangan Praktikal.	324
6.5 Batasan Kajian.	326
6.6 Cadangan Kajian Di Masa Hadapan.	326
6.7 Kesimpulan.	328
RUJUKAN	332
LAMPIRAN 1	349
LAMPIRAN 2	355
LAMPIRAN 3	361

SENARAI JADUAL

JADUAL	TAJUK	MUKASURAT
Jadual 2-1	Definisi Kualiti Oleh Guru-guru Kualiti	37
Jadual 2-2	Definisi Pengurusan Kualiti Menyeluruh	46
Jadual 2-3	Ringkasan Penulisan Lepas Berkaitan Anugerah Kualiti	64
Jadual 2-4	Rujukan Utama Awal Pembinaan Model	66
Jadual 2-5	Taburan Anugerah Kesatuan Eropah (EU)	67
Jadual 2-6	Kajian Lepas Berkaitan Motivasi Dalam Kualiti dan Pendidikan	132
Jadual 2-7	Ringkasan kajian utama antarabangsa tentang analisis terhadap sebab-sebab amalan melaksanakan pengurusan kualiti (QM).	137
Jadual 2-8	Ringkasan kajian TQM di Institusi Pengajian Tinggi.	139
Jadual 2-9	Amalan Pengurusan Kualiti Berdasarkan Instrumen Pengukuran Di Sektor Pembuatan dan Perkhidmatan.	146
Jadual 2-10	Amalan Pengurusan Kualiti Berdasarkan Instrumen Pengukuran Di Sektor Pengajian Tinggi.	151
Jadual 2-11	Ringkasan Amalan Pengurusan Kualiti berdasarkan Instrumen Pengukuran Di Institusi Pengajian Tinggi.	153
Jadual 2-12	Analisis Perbandingan Dimensi TQM di IPT Berdasarkan Kajian Empirikal.	155
Jadual 3-1	Hubungan antara persoalan kajian, dan objektif kajian dengan hipotesis kajian	183
Jadual 4-1	Senarai IPTA Malaysia dan Tahun Penubuhan	194
Jadual 4-2	Amalan Pengurusan Kualiti Berdasarkan Instrumen Pengukuran Dalam Pendidikan (Pengajian Tinggi)	218
Jadual 4-3	Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Kepimpinan	220
Jadual 4-4	Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Perancangan Strategik	221
Jadual 4-5	Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Fokus dan Kepuasan Pelanggan	222
Jadual 4-6	Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Pengurusan Data dan Maklumat	223
Jadual 4-7	Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Fokus Pengurusan Sumber Manusia	224

Jadual 4-8	Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Pengurusan Proses dan Sistem	225
Jadual 4-9	Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Rakan Strategik dan Sumber	226
Jadual 4-10	Kriteria-kriteria Penilaian Prestasi dan Kenaikan Pangkat Staf Akademik IPTA	228
Jadual 4-11	Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Pengajaran dan Pembelajaran	230
Jadual 4-12	Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Penyelidikan	230
Jadual 4-13	Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Penerbitan	231
Jadual 4-14	Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Perundingan	232
Jadual 4-15	Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Khidmat Masyarakat	233
Jadual 4-16	Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Pencapaian	234
Jadual 4-17	Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Kuasa	234
Jadual 4-18	Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Penggabungan	235
Jadual 4-19	Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Kewujudan	236
Jadual 4-20	Bilangan Staf Akademik/Pensyarah Mengikut IPTA/Kampus Di Wilayah Utara Semenanjung Malaysia	239
Jadual 4-21	Jadual Saiz Sampel Krejcie dan Morgan (1970)	239
Jadual 4-22	Senarai Sampel IPTA Wilayah Utara dan Tahun Penubuhan	241
Jadual 4-23	Senarai Ahli Kumpulan Fokus Berdasarkan Jawatan Akademik, Jawatan Pentadbiran dan Bidang Kepakaran	245
Jadual 4-24	Komposisi/Bahagian, Bilangan Dimensi, dan Bilangan Item Soal Selidik Kajian	246
Jadual 4-25	Ringkasan Hasil Perbincangan Kumpulan Fokus Berkaitan Soalan atau Item Soal Selidik Kajian	247
Jadual 4-26	Keputusan Ujian Kebolehpercayaan Terhadap Instrumen Kajian	249
Jadual 4-27	EFA Untuk Konstruk Amalan TQM	250
Jadual 4-28	EFA Untuk Konstruk Prestasi Staf Akademik	251
Jadual 4-29	EFA Untuk Konstruk Faktor Motivasi	251
Jadual 4-30	Perbezaan Statistik Deskriptif dan Statistik Inferens	258

Jadual 5-1	Teknik Analisis Berdasarkan Objektif Kajian	260
Jadual 5-2	Ringkasan Hasil Analisis Terhadap Item-item Kajian	262
Jadual 5-3	Maklumat Demografi Responden (214 Responden)	265
Jadual 5-4	Bilangan Tahun Perkhidmatan Responden Di IPTA	256
Jadual 5-5	Ringkasan Keputusan Ujian Kenormalan Pemboleh Ubah Kajian Bagi Konstruk Pengurusan Kualiti Melalui Kaedah Ujian <i>Skewness</i> dan <i>Kurtosis</i>	268
Jadual 5-6	Ringkasan Keputusan Ujian Kenormalan Pemboleh Ubah Kajian Bagi Konstruk Prestasi Staf Akademik Melalui Kaedah Ujian <i>Skewness</i> dan <i>Kurtosis</i>	269
Jadual 5-7	Ringkasan Keputusan Ujian Kenormalan Pemboleh Ubah Kajian Bagi Konstruk Faktor Motivasi Melalui Kaedah Ujian <i>Skewness</i> dan <i>Kurtosis</i>	269
Jadual 5-8	Keputusan Ujian Kebolehpercayaan Terhadap Instrumen Kajian	270
Jadual 5-9	Penentuan Tahap Amalan Prinsip-prinsip TQM	273
Jadual 5-10	Analisis Purata Skor dan Sisihan Piawai Pemboleh Ubah	273
Jadual 5-11	Statistik Residual ^a	277
Jadual 5-12	Hasil Ujian Korelasi <i>Pearson</i> Antara Amalan Prinsip-prinsip TQM dan Prestasi Staf Akademik	282
Jadual 5-13	Keputusan Hasil Ujian Ke Atas Hipotesis 1 (H1, H1a, H1b, H1c, H1d, H1e, H1f, dan H1g)	283
Jadual 5-14	Hasil Ujian Korelasi <i>Pearson</i> Antara Amalan Prinsip-prinsip TQM dan Faktor Motivasi	284
Jadual 5-15	Keputusan Hasil Ujian Ke Atas Hipotesis 3 (H3)	285
Jadual 5-16	Hasil Ujian Korelasi <i>Pearson</i> Antara Faktor Motivasi dan Prestasi Staf Akademik	285
Jadual 5-17	Keputusan Hasil Ujian Ke Atas Hipotesis 4 (H4)	286
Jadual 5-18	Ujian Regresi Berganda – Hubungan Langsung Amalan Prinsip-Prinsip TQM dan Prestasi Staf Akademik	287
Jadual 5-19	Ujian Regresi Berganda – Hubungan Dimensi-dimensi Amalan Prinsip-Prinsip TQM dan Prestasi Staf Akademik	288
Jadual 5-20	Keputusan Hasil Ujian Ke Atas Hipotesis 2 (H2, H2a, H2b, H2c, H2d, H2e, H2f, H2g)	291
Jadual 5-21	Ujian Moderasi Faktor Motivasi Terhadap Hubungan Amalan Prinsip-prinsip TQM dan Prestasi Staf Akademik	292
Jadual 5-22	Keputusan Hasil Ujian Ke Atas Hipotesis 5 (H5)	294
Jadual 5-23	Ringkasan Keputusan Ujian Hipotesis-Hipotesis Kajian	296



UUM
Universiti Utara Malaysia

SENARAI RAJAH

RAJAH	TAJUK	MUKASURAT
Rajah 2-1	Evolusi Kualiti.	34
Rajah 2-2	Proses Penilaian Prestasi.	59
Rajah 2-3	Kerangka Kriteria Pendidikan Baldridge Untuk Kecemerlangan Prestasi – Perspektif Sistem.	69
Rajah 2-4	Kerangka Model EFQM.	70
Rajah 2-5	Model Asas Proses Motivasi.	119
Rajah 2-6	Keperluan Asas Manusia – Maslow.	121
Rajah 2-7	Teori Jangkaan.	130
Rajah 2-8	Ringkasan Kajian Lepas TQM Dalam IPT Mengikut Skop Kajian/Penulisan Yang Telah Dijalankan.	142
Rajah 2-9	Ringkasan Kajian Lepas TQM Dalam IPT Mengikut Bidang.	144
Rajah 3-1	Proses Pemikiran Saintifik	167
Rajah 3-2	Kerangka Teori Penyelidikan (Ringkas)	178
Rajah 3-3	Kerangka Teori Penyelidikan (Terperinci)	178
Rajah 5-1	Graf Plot Residual antara Amalan Prinsip-prinsip TQM dengan Prestasi Staf Akademik	275
Rajah 5-2	Graf Kesan Moderasi	295
Rajah 6-1	Model Pengaruh Tahap Amalan Prinsip-prinsip TQM	322

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	TAJUK	MUKASURAT
Lampiran 1	Borang Soal Selidik	349
Lampiran 2	Output Pemprosesan Data Melalui Perisian SPSS	355
Lampiran 2	Jadual-jadual Keputusan Ujian Analisis Faktor Penerokaan (EFA – <i>Exploratory Factor Analysis</i>).	361



UUM
Universiti Utara Malaysia

DAFTAR SINGKATAN PERKATAAN

ASCI	American Customer Satisfaction Index
BEC	Baldrige Education Criteria
BEM	Business Excellence Model
CI	Condition Index
CIF	Community Innovation Fund
CIPA	Chartered Institute of Patent Attorneys
DRDF	Commercialization of R&D Fund
EFQM	European Foundation for Quality Management
EIF	Enterprise Innovation Fund
EOA	Expert Opinion Assessment
FP	Fokus Pelanggan
HETQMEX	Higher Education TQM Model of Excellence
ICT	Teknologi Komunikasi dan Maklumat
IGS	Industry R&D Grand Scheme
IPT	Institusi Pengajian Tinggi
IPTA	Institusi Pengajian Tinggi Awam
ISO	The International Organization for Standardization
IT	Information Technology
JAJK	Kod Amalan Jaminan Kualiti
JUSE	Union of Japanese Scientist and Engineers
MASTIC	Malaysian Science and Technology Information Centre
MBNQA	Malcolm Baldrige National Quality Award
P&P	Pengajaran dan Pembelajaran
PhD	Doktor Falsafah
PKM	Pengurusan Kualiti Menyeluruh
QCC	Kumpulan Kawalan Kualiti
R&D	Penyelidikan dan Pembangunan
SPK	Sistem Pengurusan Kualiti
TQC	Total Quality Control
TQM	Total Quality Management

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Bab ini bertujuan untuk membincangkan latar belakang kajian serta senario dan isu-isu semasa berkaitan amalan prinsip-prinsip pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) dan prestasi dalam pendidikan, khususnya di Institusi Pengajian Tinggi (IPT). Bab ini juga akan membincangkan pernyataan masalah kajian, persoalan kajian, objektif kajian, kepentingan kajian, skop kajian, batasan kajian dan menerangkan definisi istilah dan konsep yang digunakan dalam kajian ini.

1.2 Latar Belakang Kajian

Menurut Csizmadia (2006), secara umumnya, semenjak pergolakan ekonomi global pada 1970an, kerajaan berhadapan dengan tiga masalah utama, iaitu masalah kewangan, penurunan kepercayaan terhadap organisasi kerajaan, dan meningkatnya jangkaan terhadap kualiti perkhidmatan awam. Kerajaan berusaha keras untuk membaiki keadaan tersebut, termasuklah Institusi Pengajian Tinggi (Csizmadia, 2006). Institusi Pengajian Tinggi (IPT) dijangka terus berhadapan dengan cabaran-cabaran yang mendatang dan mungkin akan berhadapan dengan lebih banyak lagi cabaran pada masa hadapan (Sirvanci, 2004). Sementara kebanyakan organisasi perniagaan menjadi lebih cekap hasil daripada penerimaan TQM, IPT tidak begitu sealiran dengan keadaan tersebut. Strategi-strategi baru untuk pendidikan hendaklah

dibina dan diketengahkan untuk memenuhi cabaran dunia yang sentiasa berubah-ubah dan pelbagai dalam era globalisasi ini (Sakthivel & Raju, 2006).

Calvo-Mora, et al. (2006), Romadhani Ardi, Akhmad Hidayatno, dan Teuku Yuri M. Zagloel (2012), bersetuju dengan senario tersebut dan mereka menjelaskan bahawa sekarang ini IPT sedang berhadapan dengan cabaran-cabaran penting. Cabaran-cabaran tersebut seperti pengembangan sistem, pentingnya bertindak balas kepada permintaan sosial yang pelbagai, meningkatnya perbelanjaan dalam pendidikan, dan keperluan menyesuaikan diri ke era baru maklumat dan pengetahuan. Walau bagaimanapun, ini merupakan suatu peluang kepada IPT untuk menonjolkan kemampuan mereka menyesuaikan diri, dan kebijaksanaan pemimpin menghadapi persekitaran baharu secara kreatif dan inovatif. Dalam apa jua keadaan, IPT harus menerima cabaran membangun kualiti dalam operasi mereka supaya mampu melaksanakan sesuatu tindakan. Persoalannya, bagaimana untuk meningkatkan dan menilai kualiti dalam pengajian tinggi terus menjadi agenda semasa kerajaan (Csizmadia, 2006). Sehubungan dengan itu, kajian-kajian lepas menunjukkan di penghujung era 1980an wujudnya minat untuk terus memperkasa Institusi Pengajian Tinggi dan faktor tersebut menjelaskan timbulnya minat di kalangan ahli politik terhadap kualiti. Berikut adalah beberapa contoh polisi awam untuk mengurus dan meningkatkan kualiti (Csizmadia, 2006), iaitu kebertanggungjawaban kepada pihak berkepentingan; menjadikan institusi lebih bertanggungjawab menggunakan dana awam; pengurangan bajet kerajaan (buat lebih walau pun kurang); pembatalan kawal selia (*deregulation*) sistem pengajian tinggi; peruntukan untuk menambahbaikkan kualiti pengajian tinggi; membantu pergerakan pelajar; desakan untuk hubungan yang

lebih erat antara universiti dan pembangunan ekonomi; dan timbulnya persaingan antarabangsa di kalangan IPT.

IPT Malaysia juga tidak ketinggalan dalam menempuh cabaran semasa ini, khususnya dalam aktiviti penyelidikan dan pembangunan, dan perundingan (R&D&C). Menurut Ketua Pengarah Jabatan Pengajian Tinggi, Kementerian Pengajian Tinggi (KPT), Datuk Profesor Dr. Hassan Said (2007), cabaran dalam memperkasa aktiviti R&D&C selain kekurangan bilangan penyelidik, saintis dan jurutera, dana untuk membiayai aktiviti R&D&C juga tidak mencukupi. Di samping itu juga karenah birokrasi dalam aktiviti R&D&C di IPT dan menghadapi masalah kurang kerjasama industri dan kerjasama antarabangsa dalam R&D&C. Begitu juga para pelajar dan ahli akademik belum begitu terdedah dengan budaya penyelidikan dan inovasi.

Sehubungan dengan itu untuk mengatasi cabaran-cabaran tersebut IPT harus dipandu melalui prinsip-prinsip TQM dan konsep teras kepimpinan pengurusan atasan untuk mencapai kecemerlangan (Aly, & Akpovi, 2001; Romadhani Ardi, Akhmad Hidayatno, & Teuku Yuri M. Zagloel, 2012); Sakthivel & Raju, 2006). IPT juga berhadapan dengan kritikan yang hebat daripada pihak berkepentingan (*stakeholders*) tentang kebolehan menghadapi perubahan situasi pasaran, keadaan sosioekonomi dan persaingan yang sengit di kalangan IPT seluruh dunia (Aly, & Akpovi, 2001; Muhammad Asif, et al. 2013; Venkatraman, 2007). IPT boleh menghadapi keadaan yang dinamik ini melalui penambahbaikan berterusan proses dan melalui penyediaan kualiti pendidikan yang tinggi (Romadhani Ardi, Akhmad Hidayatno, & Teuku Yuri M. Zagloel, 2012).

Tambah Venkatraman (2007) lagi, falsafah TQM telah diketahui ketinggalan hampir 3 dekad dalam pendidikan berbanding sektor industri. Terdapat banyak kritikan di kalangan penyelidik dalam meminjam idea TQM dari industri untuk diamalkan dalam pendidikan. Pada masa yang sama ramai di kalangan mereka mencapai kesepakatan antara pendidikan dan industri, serta merumuskan implikasi yang membanggakan tentang TQM dalam IPT (Hwarng & Teo, 2001: Venkatraman, 2007). Walau bagaimanapun, tidak semua pelaksanaan TQM berjaya.

Kerajaan Malaysia sentiasa bersungguh-sungguh dalam usaha untuk memperbaiki dan meningkatkan tahap kualiti perkhidmatan awam melalui siri-siri program peningkatan prestasi. Ini menggambarkan usaha yang serius pihak kerajaan dalam meningkatkan kualiti perkhidmatan dalam perkhidmatan awam. Kualiti perkhidmatan awam ini akan berkebolehan menjalankan tanggungjawab yang cekap, di samping menyediakan perkhidmatan yang cemerlang kepada masyarakat. Semenjak pelancaran Gerakan Budaya Kerja Cemerlang pada tahun 1989, kerajaan telah mewujudkan beberapa aktiviti untuk meningkatkan tahap perkhidmatan di sektor awam. Kemudian disusuli oleh berbagai-bagai lagi pekeliling selepas itu yang berkaitan penambahbaikan kualiti perkhidmatan, misalnya pengurusan mesyuarat, meningkatkan kualiti perkhidmatan telefon, pengurusan projek, meningkatkan perkhidmatan kaunter dan sebagainya.

Kualiti merupakan suatu perkara yang penting dalam perkhidmatan awam Malaysia dan usaha dalam melaksanakan pengurusan kualiti diperhebat dengan terbitnya Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 4/1991 bertajuk “Garis Panduan Mengenai Strategi-strategi Peningkatan Kualiti Dalam Perkhidmatan

Awam” dan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 1/1992 bertajuk “Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Bagi Perkhidmatan Awam”. Panduan ini menjelaskan beberapa prinsip pengurusan penting untuk dirujuk dan dilaksanakan oleh Ketua-ketua Jabatan bagi memastikan pergerakan kualiti berkembang secara berterusan. Di samping itu, pelaksanaan prinsip-prinsip pengurusan ini boleh mewujudkan persekitaran kerja yang lebih kondusif untuk menghasilkan budaya kerja cemerlang (PKPA Bil. 1/1992).

Penerimaan standard siri ISO 9000 pada tahun 1996 melalui Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 2/1996 bertajuk “Garis Panduan Bagi Melaksanakan MS ISO 9000 Dalam Perkhidmatan Awam”, membantu agensi kerajaan untuk membina sistem pengurusan kualiti yang lebih seragam dan diterima serta diiktiraf di peringkat antarabangsa dan mengukuhkan lagi pelaksanaan TQM dalam sektor awam (MAMPU, 2002).

Menurut Kanji, Tambi & Wallace (1999), pada masa ini kerajaan Malaysia melaksanakan TQM di semua kementerian dan jabatan kerajaan melalui polisi yang dikeluarkan melalui Jabatan Perdana Menteri (Rujuk PKPA Bil. 1/1992: Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Bagi Perkhidmatan Awam). Sehubungan dengan itu, tindakan susulan telah diambil oleh Kementerian Pelajaran dengan mewujudkan piagam pelanggan, membentuk polisi dan bahagian kualiti.

Kerajaan Malaysia terus memperkasa amalan pengurusan kualiti ini dengan memperkenalkan Anugerah Kualiti Perdana Menteri (AKPM). Anugerah ini diperkenalkan pada 9 November 1990 adalah untuk memberi pengiktirafan dan

penghargaan kepada organisasi-organisasi sektor awam, sektor sosioekonomi dan sektor swasta yang telah berjaya mencapai tahap pengurusan kualiti yang cemerlang daripada berbagai-bagai jurusan. Pemberian Anugerah ini merupakan asas yang penting dalam mewujudkan suasana yang dapat menyemarakkan budaya kerja cemerlang yang berteraskan kualiti (Ahmad Sarji, 1996).

Menurut Yang Berhormat Dato' Seri Mohamed Khaled Nordin, Menteri Pengajian Tinggi Malaysia melalui kertas kerjanya yang bertajuk "Mengubah Senario Global Dalam Pengajian Tinggi", pada Seminar Pengurusan Akademik IPT 2008, senario pengajian tinggi di seluruh dunia menunjukkan perubahan yang begitu dinamik. Ini menuntut perubahan yang drastik di dalam Institusi Pengajian Tinggi (IPT) Malaysia. Sekiranya Malaysia ingin menjadi hab/pusat (*hub*) kecemerlangan pendidikan tinggi, yang mampu mengeluarkan modal insan bermentaliti kelas-pertama, maka beberapa isu harus diteliti. Antaranya ialah kualiti graduan dan kebolehpasaran (*employability*), penarafan (*ranking*) IPT di peringkat dunia dan permintaan umum terhadap IPT, memandangkan semua ini akan memberi kesan ke atas pencapaian aspirasi nasional.

Menurut beliau lagi, di dalam era ekonomi global dan pelbagai ini, sangat berteraskan kepada pengetahuan, daya saing dan kejayaan di persada antarabangsa. Keadaan ini memerlukan kebergantungan kepada pengetahuan yang dimiliki dan inovasi yang dihasilkan. Tugas dan tanggungjawab ini diletakkan kepada IPT yang mengeluarkan tenaga kerja masa depan negara. Mereka haruslah bersedia mengharungi dan menangani cabaran-cabaran ini melalui suatu transformasi yang holistik, berstruktur dan strategik supaya hasilnya boleh meletakkan negara sebagai

pusat kecemerlangan pendidikan dan berupaya mengeluarkan modal insan bermentaliti kelas-pertama.

Sehubungan dengan itu, perancangan teliti dan berbentuk jangka panjang diwujudkan. Pada 27 Ogos 2007, Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara (PSPTN) dan Pelan Tindakan Pengajian Tinggi Negara telah dilancarkan oleh Y.A.B. Perdana menteri. Pelan ini yang memperincikan prinsip-prinsip yang diperlukan untuk memandu transformasi berkenaan. PSPTN menetapkan hala tuju dan matlamat jangka panjang pendidikan tinggi melalui 7 teras strategik:

- a) Meluaskan akses dan meningkatkan ekuiti.
- b) Menambah baik Kualiti Pengajaran dan Pembelajaran.
- c) Memperteguh Penyelidikan dan Inovasi.
- d) Memperkasa Institusi Pengajian Tinggi.
- e) Mempergiatkan Pengantarabangsaan.
- f) Membudayakan pembelajaran sepanjang hayat.
- g) Mengukuhkan Sistem Penyampaian Kementerian Pengajian Tinggi.

Bagi memacu transformasi pelan tindakan ini, ia mengandungi 4 fasa pelaksanaan:

- | | | |
|----------|---|--|
| Fasa I | - | Peletakan Asas (2007 – 2010) |
| Fasa II | - | Peningkatan dan Pemerkasaan (2011 – 2015) |
| Fasa III | - | Kecemerlangan (2016 – 2020) |
| Fasa IV | - | Kegemilangan dan Kelestarian (melangkaui 2020) |

Bagi memantau kemajuan dalam mencapai matlamat transformasi, IPT akan menetapkan petunjuk-petunjuk prestasi utama atau *key performance indicator* (KPI) institusi. Pelan ini hendaklah diperturunkan kepada semua ahli akademik dan kakitangan sokongan dan input daripada pengurusan atasan/kanan IPT menjadi asas kepada transformasi.

Antara sasaran yang hendak dicapai melalui pelan transformasi ini adalah untuk meletakkan 2 IPT Malaysia pada kedudukan ranking 100 terbaik dunia di dalam Fasa II pelan berkenaan, 3 di kedudukan 100 terbaik di dalam Fasa III dengan 1 IPT di dalam kedudukan 50 terbaik dunia, dan 2 di kedudukan 50 terbaik di dalam Fasa IV. Semenjak tahun 2004, 5 universiti awam telah berjaya menduduki senarai 500 universiti terbaik dunia; Universiti Malaysia (UM), Universiti Sains Malaysia (USM), Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Universiti Putra Malaysia (UPM) dan Universiti Teknologi Malaysia (UTM).

Untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu dalam pelan transformasi dan meningkatkan reputasi IPT kita, adalah penting untuk kita mengkaji dan membuat perbandingan dengan sistem *ranking* dan *rating* dari dalam dan luar negara seperti *Times Higher Education Supplement* (THES), *Shanghai Jiao Tong Institute of Higher Education* dan sebagainya.

Sudah tentunya universiti yang mencapai kecemerlangan dijangka akan mencapai ranking yang tinggi dan berada dalam kelompok universiti terbaik dunia. 6 petunjuk digunakan untuk mengukur IPT : penilaian keserakanan/*peer review* (40%),

penilaian majikan/*recruiter review* (10%), fakulti dan pelajar antarabangsa (5% setiap satu), nisbah pelajar – fakulti (20%) dan *citation* (20%).

Menurut Yang Berhormat Menteri lagi melalui “Perutusan Tahun Baru 2010” di Putrajaya pada 12 Januari 2010, bermula tahun 2009 Bidang Keberhasilan Utama (KRA) dan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) telah digunakan bagi mengukur prestasi setiap kementerian masing-masing. Melalui pendekatan ini akan membolehkan pelaksanaan aktiviti-aktiviti berorientasikan menekankan hasil dan pencapaian untuk semua perkara yang dilakukan akan lebih berfokus. Bagi versi pertama tahun 2009, 4 bidang keberhasilan utama (KRA) dan 14 petunjuk prestasi (KPI) telah ditetapkan. Empat KRA tersebut ialah Akses dan Kualiti; Kebolehpasaran Graduan; Pengantarabangsaan, dan Penyelidikan dan Pembangunan. Pencapaian ke atas keempat-empat MKRA itu adalah memuaskan kerana telah melepasi sasaran yang ditetapkan.

Bagi tahun 2010 dan seterusnya dalam merentasi dan menjayakan semua program, sasaran dan tumpuan kementerian, penekanan akan diberikan kepada soal amalan dan penerapan budaya KUALITI, INOVASI DAN *COLLEGIALITY* (KESERAKANAN). Ia merupakan faktor utama untuk sektor pengajian tinggi menjadi sentiasa relevan, berdaya saing dan seterusnya mencapai kecemerlangan.

Bagi budaya kualiti merupakan satu aspek besar dan penting yang perlu dikongsi oleh semua pihak. Ini adalah kerana dimensi kualiti adalah penanda kepada kecemerlangan akademik dan pencapaian-pencapaian yang lain. Dalam konteks sektor pengajian tinggi diharapkan semua mengambil langkah yang lebih besar dan

bersistem untuk membangunkan inisiatif-inisiatif bagi peningkatan dan pematuhan kualiti secara menyeluruh dan berterusan berpandukan kepada semangat *kai-zen* atau peningkatan kualiti secara berterusan. Antara pendekatan kualiti juga yang boleh digunakan ialah penanda aras atau "*benchmarking*", atau "*gap analysis*" yang boleh menentukan pencapaian kualiti kita.

Selepas kemerdekaan, sektor pendidikan telah mengalami transformasi secara besar-besaran dengan melahirkan golongan intelek dan guna tenaga yang memenuhi keperluan dalam pelbagai bidang. Sejajar dengan penubuhan IPT yang semakin banyak dan pembangunan negara yang semakin pesat, keperluan terhadap tenaga pengajar yang efektif adalah penting untuk melahirkan golongan intelek dan guna tenaga yang boleh berhadapan dengan persaingan dunia pekerjaan. Malaysia kini perlu mengenal pasti permasalahan dan cabaran hari ini seperti kurikulum yang lapuk, pensyarah yang tidak berkecualan, pentadbir yang kurang efisien, dan prasarana yang tidak memuaskan serta mencari jalan untuk merancang dan mengadakan pelan strategik. Ini perlu bagi meningkatkan kualiti dan mewujudkan kepimpinan dan urus tadbir cemerlang dalam sektor pendidikan tinggi. Maka perancangan strategik sebegini amat perlu dalam usaha memacu pembangunan bangsa dan negara (Khadijah Md Khalid, 2009).

Menjelang tahun 2020, Malaysia berhasrat menjadi sebuah negara maju mengikut acuan sendiri, iaitu mencapai kemajuan seimbang dari segi ekonomi, politik, sosial, kerohanian, dan kebudayaan. Malaysia kini berada pada peringkat pertengahan dan sedang memasuki fasa 15 tahun yang kedua ke arah mencapai Wawasan 2020. Sepanjang fasa tersebut, banyak kemajuan telah dicapai dalam

pelbagai bidang. Namun, perubahan pesat pada dunia hari ini telah menuntut Malaysia untuk segera berubah agar mampu melonjak ke tahap maju. Fasa tersebut juga telah menegenahkan bidang pendidikan yang masih memerlukan penambahbaikan dan perhatian khusus agar dapat melakukan lonjakan terakhir untuk mencapai status negara maju yang dicita-citakan dalam Wawasan 2020 (Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, KPM, 2006).

Menjadikan pendidikan negara yang bertaraf dunia, perubahan yang hendak dibuat mestilah sesuai dengan tuntutan semasa. Dalam konteks Malaysia, sistem pendidikan mesti dibangunkan dan dibuat pembaharuan supaya ia dapat memenuhi tuntutan Wawasan 2020, kerana wawasan ini tidak akan menjadi kenyataan tanpa pembangunan sumber manusia dari segi kuantitatif dan kualitatif (Mohd. Haflah Piei, 2003). Perubahan dan pembaharuan adalah berdasarkan hakikat bahawa tanpa sistem pendidikan yang bertaraf dunia, impian untuk mentransformasikan Malaysia menjadi negara maju tidak mungkin dapat dicapai.

1.3 Pernyataan Masalah Kajian

Menurut Lagrosen, Seyyed-Hashemi, dan Leitner, (2004), pengurusan kualiti secara bersistematik dalam sektor awam tidak digunakan sepenuhnya sehinggalah memasuki era 1990an. Antara sebabnya ialah keberatan sektor awam menerima kaedah ini kerana keengganan menggunakan amalan pengurusan kualiti di sektor pembuatan ke dalam sektor awam (Silvestro, 2001; Sirvanci, 2004). Buat masa ini IPT sedang menghadapi cabaran-cabaran penting dalam memenuhi tuntutan semasa seperti memenuhi kehendak sosial yang berbagai, peningkatan perbelanjaan, serta keperluan

menerima era baru dalam maklumat dan pengetahuan (Calvo-Mora, et al., 2006; Sirvanci, 2004).

Walaupun bagaimanapun kajian-kajian yang dijalankan sejak kebelakangan ini menunjukkan kejayaan penggunaan pengurusan kualiti secara bersistematik dalam beberapa sektor perkhidmatan awam, terutamanya dalam pendidikan atau lebih khusus lagi dalam IPT. Bahkan ia boleh dan berjaya digunakan di IPT untuk meningkatkan potensi pelajar, serta reformasi/pembaharuan kurikulum (Badri, et al., 2006; Calvo-Mora, et al., 2006; Hwang & Teo, 2001; Michael, et al., 1997; Romadhani Ardi, Akhmad Hidayatno, & Teuku Yuri M. Zagloel, 2012; Sirvanci, 2004; Toremén, et al., 2009; Venkatraman, 2007).

Tidak dinafikan juga di IPT, tahap penerimaan terhadap kawalan kualiti juga tidak menyeluruh dan lebih menumpukan kepada kebebasan akademik (Lim, 2003). Di samping itu juga ia terhalang oleh kurangnya perkongsian hala tuju dan kurangnya kesamaan amalan prinsip TQM dan proses pendidikan. Malah IPT sebagai pusat pembelajaran dan penciptaan pengetahuan melalui penyelidikan yang dijalankan, ia masih ketinggalan berbanding organisasi lain atau sektor swasta dalam pelaksanaan TQM. Ini disebabkan oleh ciri-ciri struktur dan tradisi sesebuah IPT, serta kurangnya tekanan untuk memberi maklum balas kepada pelanggan melalui penambahbaikan secara berterusan (Hides, et al., 2004; Sirvanci, 2004); kurangnya keupayaan memimpin, pengurusan pertengahan kurang memahami dengan jelas tentang penambahbaikan berterusan, para pekerja sukar untuk berubah, reka bentuk kurikulum yang lemah, dan kurangnya modal dan sumber (Venkatraman, 2007).

Menjalankan kajian tentang TQM dalam IPT mungkin boleh dikatakan suatu perkara biasa, tetapi tidak banyak kajian yang dibuat di peringkat organisasi dan beberapa isu penting masih tidak diterokai (Csizmadia, 2006; Romadhani Ardi, Akhmad Hidayatno, & Teuku Yuri M. Zagloel, 2012). Kebanyakan kajian yang telah dijalankan melihat kepada hubungan amalan prinsip-prinsip TQM dan pendidikan tertumpu kepada aspek-aspek atau skop khusus, seperti aspek pengurusan dan pentadbiran, pengajaran dan pembelajaran, dan penyelidikan. Melalui kajian literatur, tidak ada kajian lepas yang jelas dijalankan melihat kepada hubungan amalan prinsip-prinsip TQM dengan keseluruhan skop/fungsi utama pendidikan di IPTA, iaitu aspek pengajaran dan pembelajaran, penyelidikan, penerbitan, perundingan dan khidmat masyarakat. Di mana elemen-elemen tersebut merupakan aspek teras bagi pengukuran prestasi staf akademik sesebuah IPTA dan seterusnya boleh menggambarkan prestasi keseluruhan institusi.

Kajian lepas menjelaskan kepada kita bahawa, banyak kajian lepas tertumpu pada aspek pengurusan dan pentadbiran di sesebuah IPT (Sahney, Banwet, & Karunes, 2008; Badri, Selim, Alshare, Grandon, Younis, & Abdulla, 2006; Sakthivel, & Raju, 2006; Robson, Yarrow, & Owen, 2005; Osseo-Asare, Longbottom, & Murphy, 2005; de Guzman, & Torres, 2004; Osseo-Asare & Longbottom, 2002; Aly & Akpovi, 2001; McAdam & Welsh, 2000; Kanji, Tambi & Wallace, 1999; Kanji & Tambi, 1999; Winn & Cameron, 1998; Elmuti et al., 1996; Zink & Schmidt, 1995; Ho & Wearn, 1995). Manakala terdapat beberapa kajian tertumpu kepada aspek pengajaran dan pembelajaran (Rahmah Mohd Rashid & Shireen Haron, 2012; Mehra, & Rhee, 2009; Calvo-Mora et al., 2006; Owlia & Aspinwall, 1998; Owlia & Aspinwall, 1996; Zairi, 1995). Di mana aspek ini merupakan antara teras utama bagi

sesebuah IPT. Begitu juga dalam teras penting berikutnya dalam pendidikan iaitu penyelidikan. Hanya terdapat satu kajian yang khusus telah dijalankan oleh Ahmad Jusoh (2008) di IPTA Malaysia. Beliau memfokuskan dalam perpindahan teknologi dalam penyelidikan dan pembangunan (R&D) pendidikan. Sehubungan dengan itu kajian ini akan melihat kepada hubungan antara pelaksanaan amalan prinsip-prinsip TQM dan aspek keseluruhan teras akademik iaitu pengajaran dan pembelajaran, penyelidikan, perundingan, penerbitan dan khidmat masyarakat.

Beberapa elemen asas dalam TQM ialah melibatkan faktor kemanusiaan (Toremen, et al., 2009; Joiner, 2007). Antaranya ialah para pekerja sesebuah organisasi, dalam konteks IPTA lebih dikenali sebagai staf akademik/pensyarah penyumbang utama kejayaan sesebuah IPTA. Penambahbaikan kualiti pensyarah merupakan usaha keseluruhan dalam meningkatkan kualiti universiti. Tanpa tumpuan kepada mereka sebagai tenaga akademik, segala usaha yang dibuat tidak menjamin kejayaan sesebuah universiti. Ini bermakna prestasi sesebuah universiti bergantung secara kolektif prestasi kakitangan akademiknya, iaitu para pensyarah (Yusrizal dan Halim, 2009). Motivasi merekalah boleh menggalakkan peningkatan prestasi dan produktiviti (Malik, 2010). Merujuk kepada kejayaan pelaksanaan TQM, terdapat peningkatan dalam pemberian pengiktirafan kepentingan faktor-faktor kemanusiaan dalam pengurusan kualiti (Joiner, 2007; Brah, et al., 2002; Chen, 1997; Fok, et al., 2000; Golhar, et al., 1997; Montes, et al., 2003).

Tinjauan terhadap borang kenaikan pangkat dan penilaian prestasi pensyarah di IPTA dan disokong oleh penulisan Yusrizal dan Halim (2009), Ahmad Jusoh (2008), dan Siti Nurbaya (2006), menunjukkan bahawa teras pengukuran prestasi staf

akademik atau pensyarah, tutor dan guru diukur berdasarkan kepada lima perkara. Iaitu dalam aspek pengajaran dan pembelajaran, penyelidikan, penerbitan, khidmat perundingan dan khidmat masyarakat.

Jika para pekerja mempunyai kurang kemahiran dalam menjalankan tugas seharian mereka, suatu sesi latihan boleh dijalankan untuk meningkatkan kemahiran mereka. Manakala jika masalah persekitaran menghalang daripada meningkatkan prestasi kerja, maka ia boleh dibetulkan atau disesuaikan agar prestasi atau hasil kerja boleh ditingkatkan. Walau bagaimanapun jika motivasi merupakan suatu masalah, penyelesaiannya lebih kompleks dan lebih mencabar (Rafikul Islam dan Ahmad Zaki, (2008). Apabila berhadapan dengan permasalahan motivasi, sumber maklumat yang terbaik ialah daripada pekerja itu sendiri. Malah para pekerja merupakan aset atau sumber organisasi terpenting dan mereka juga merupakan kunci kepada pencapaian prestasi yang tinggi (Manolopoulos, 2008; Malik, 2010). Menurut Manolopoulos (2008) lagi, penyelidikan tentang motivasi merupakan salah satu bidang yang giat dijalankan dalam sains sosial. Dalam bidang pengurusan sumber manusia dan gelagat organisasi, motivasi sentiasa dilihat dalam dua faktor, iaitu dalaman dan luaran. Tidak kira apa jua jenis organisasi, sama ada awam atau swasta, para pekerja boleh dimotivasikan oleh kedua-dua faktor tersebut untuk memenuhi persepsi mereka terhadap kejayaan/pencapaian, ganjaran dan kepuasan.

Apabila mengambil kira hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik, perkara yang sering difikirkan ialah apakah faktor yang mempengaruhi hubungan tersebut. Dalam pendidikan, faktor kemanusiaan iaitu faktor motivasi merupakan perkara utama boleh mempengaruhi hubungan tersebut.

Walau pun tiada kajian khusus dijalankan tentang hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan faktor motivasi, terdapat kajian yang menyatakan bahawa seseorang individu boleh dianggap bermotivasi secara dalaman, jika mereka melaksanakan kerja atau aktiviti mereka tanpa mengharapkan ganjaran kecuali kerja itu sendiri. Di mana mereka beranggapan gelagat tersebut sebagai usaha mereka sendiri (*self-directed*) dan mereka merasa kepuasan terhadap kerja tersebut (Kinman and Kinman, 2001). Manakala motivasi secara luaran pula, pekerja bekerja bersandarkan kepada sesuatu selain kerja itu sendiri. Ia melibatkan kebendaan, ganjaran berbentuk simbolik atau sosial, sebagai contoh seperti persaingan, penilaian, status, kewangan atau lain-lain ganjaran yang boleh dilihat, mengelakkan dikenakan hukuman, dan arahan dari seseorang. Pandangan ini disokong oleh Barney dan Elias (2010), mereka merujuk kepada Deci dan Ryan's *Self-Determination Theory*, iaitu apabila seseorang individu itu bermotivasi secara intrinsik melakukan sesuatu, mereka melakukannya kerana kepuasan dalaman. Sebagai contoh mereka melakukan sesuatu kerja itu kerana ia menarik dan menyeronokkan. Apabila seseorang itu bermotivasi secara ekstrinsik melakukan sesuatu, mereka melakukannya kerana sesuatu nilai. Sebagai contoh mereka melakukan sesuatu kerja itu kerana ia sebagai sumber pendapatan.

Begitu juga jika pihak pengurusan tidak begitu komited, para pekerja akan hilang motivasi jika tiada komunikasi dalaman yang sesuai wujud (Montes, et al., 2003). Adalah jelas di sini bahawa jika sesebuah organisasi yang pekerjanya mempunyai kurang motivasi atau tidak puas hati atau kurang komited kerana kekangan sistem atau pelaksanaan elemen TQM yang lemah akan menyebabkan tahap kualiti yang rendah dan pelaksanaan program yang kurang berkesan.

Montes, et al., (2003) juga mencadangkan agar kajian pada masa hadapan memfokuskan kepada kedua-dua teori dan amalan terhadap kesan gabungan individual/sistem, agar lebih memahami tentang topik berkaitan prestasi. Prestasi kerja yang hebat akan menghasilkan keberkesanan TQM yang positif. Walau bagaimanapun, proses gelagat (motivasi, kepuasan, dan komitmen) akan menjadi pengantara (*mediated*) kepada hubungan antara faktor individual/sistem dan prestasi kerja.

Walaupun terdapat banyak kajian-kajian lepas yang berkaitan motivasi, didapati tiada kajian khusus yang mengaitkan motivasi sebagai moderasi terhadap hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik. Kajian-kajian lepas banyak tertumpu dalam industri dan kajian tersebut merupakan kajian yang melihat kepada hubungan langsung antara motivasi dan prestasi organisasi. Didapati bahawa, faktor motivasi mampu memberi kesan yang positif terhadap prestasi organisasi dan kepuasan para pekerja (Chuang, et al., 2009; Furnham, et al., 2009).

Manakala tidak banyak kajian tentang motivasi dikaitkan dengan pelaksanaan pengurusan kualiti. Hanya terdapat kajian motivasi organisasi atau lebih tepat lagi sebab-sebab mengapa sesebuah syarikat melaksanakan pengurusan kualiti iaitu ISO 9000 dan TQM (Jang dan Lin, 2008; Inaki, et al., 2006). Kajian ini hanya melibatkan pihak-pihak tertentu sahaja dalam organisasi sebagai responden kajian seperti ketua jabatan atau pengurus dan tidak melibatkan keseluruhan pekerja. Dapatan kajian tersebut hanya menggambarkan faktor motivasi organisasi mengapa mereka melaksanakan pengurusan kualiti.

Begitu juga kajian terhadap motivasi dalam pendidikan, amat sedikit sekali. Menurut Chen, et al. (2006) dan Gibbs (1980), kebanyakan kajian yang dijalankan di IPT tertumpu pada para pelajar sebagai pelanggan dan menilai kepuasan mereka terhadap program yang diambil. Ini secara tidak langsung juga meminggirkan tentang kajian terhadap kepuasan tenaga pengajar di institusi tersebut.

Manakala kajian yang dijalankan oleh Malik (2010) melihat kepada susunan faktor motivasi di kalangan staf fakulti di sebuah universiti di Pakistan. Kajian ini dilihat agak hampir dengan penyelidikan yang akan dijalankan dan sehubungan dengan itu sesuai dengan pandangan Malik (2010) bahawa, motivasi merupakan faktor terpenting dalam mempengaruhi gelagat manusia dan prestasi. Maka kajian ini mengambil kira faktor tersebut sebagai moderasi (moderator) hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik. Kajian yang dijalankan oleh Noran Fauziah Yaakub dan Habibah Elias (1999) juga agak hampir dengan penyelidikan yang akan dijalankan nanti. Kajian mereka menjurus kepada faktor motivasi dan prestasi kerja di kalangan staf IPT. Namun demikian kajian-kajian tersebut tidak dikaitkan dengan pengurusan kualiti sebagaimana kajian yang ingin dijalankan oleh penyelidik. Walau pun demikian, terdapat beberapa kajian yang menggunakan faktor motivasi sebagai moderasi, tetapi kajian ini bukan dalam pendidikan. Seperti kajian oleh Rajeev Verma dan Jyoti Verma (2012) berkaitan prestasi pekerja barisan hadapan dalam bidang peruncitan; Fernet, Gagne, dan Austin (2010) berkaitan hubungan dalam kalangan pekerja di kolej; dan Jong dan Schalk (2009) berkaitan keadilan dan hasil kerja pekerja sementara dalam kalangan sektor gabungan peruncitan, pembuatan, penjagaan kesihatan dan pendidikan.

1.4 Persoalan Kajian

Perbincangan pernyataan masalah di atas telah dapat membentuk persoalan kajian yang lebih spesifik. Persoalan kajian tersebut adalah seperti berikut:

- a. Apakah tahap amalan prinsip-prinsip TQM di IPTA Malaysia?
- b. Apakah hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik?
- c. Apakah hubungan antara dimensi-dimensi amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik?
- d. Apakah amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai pengaruh terhadap prestasi staf akademik?
- e. Apakah dimensi-dimensi amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai pengaruh terhadap prestasi staf akademik?
- f. Apakah hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan faktor motivasi?
- g. Apakah hubungan antara faktor motivasi dan prestasi staf akademik?
- h. Apakah faktor motivasi memoderasikan hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik?

1.5 Objektif Kajian

Secara umumnya objektif kajian adalah untuk mengukur hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik IPTA serta dimoderasikan oleh faktor motivasi. Manakala objektif khusus kajian adalah seperti berikut:

- a. Untuk mengenal pasti tahap amalan prinsip-prinsip TQM di IPTA Malaysia.

- b. Untuk mengenal pasti hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik.
- c. Untuk mengenal pasti hubungan antara dimensi-dimensi amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik.
- d. Untuk mengenal pasti tahap pengaruh amalan prinsip-prinsip TQM terhadap prestasi staf akademik.
- e. Untuk mengenal pasti tahap pengaruh dimensi-dimensi amalan prinsip-prinsip TQM terhadap prestasi staf akademik.
- f. Untuk mengenal pasti hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan faktor motivasi.
- g. Untuk mengenal pasti hubungan antara faktor motivasi dan prestasi staf akademik.
- h. Untuk mengukur dan menjelaskan bentuk hubung kait atau saling berhubungan faktor motivasi sebagai moderasi terhadap hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik.

1.6 Kepentingan Kajian

Kajian yang baik dan berkesan mampu memberi impak yang besar kepada bidang-bidang penyelidikan yang diceburi, begitu juga kepada negara, masyarakat, industri, jabatan, dunia akademik dan penyelidik itu sendiri. Sehubungan dengan itu adalah penting sesuatu penyelidikan yang dijalankan mampu memberi sumbangan yang signifikan sama ada dari segi teori atau praktikal.

Berdasarkan perspektif teoretikal dan akademik, kajian ini mampu menyumbang (faedah-faedah kajian) dari segi:

- a. Kajian ini diharapkan dapat mengisi jurang ilmu di dalam literatur memandangkan tiada lagi penemuan sebarang kajian yang memfokuskan tentang hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik dan dimoderasikan oleh faktor motivasi. Oleh itu kajian ini diharapkan dapat membuktikan secara empirikal tentang wujud atau tidak hubungan tersebut. Serta apakah kesan hubungan tersebut melalui pengaruh faktor moderasi. Seterusnya mengukur sejauhmana pengaruh moderasi akan menjadikan prestasi staf akademik lebih baik.
- b. Kajian ini juga diharapkan dapat menyumbang kepada perkembangan ilmu dari sudut pengintegrasian amalan prinsip-prinsip TQM di dalam fungsi-fungsi utama IPTA iaitu pengajaran dan pembelajaran; penyelidikan; penerbitan; perundingan; dan khidmat masyarakat. Walaupun diakui akan kepentingan amalan prinsip-prinsip TQM tersebut, namun tiada penemuan kajian terdahulu yang mengukur keseluruhan fungsi IPTA serta pengaruh moderasi faktor motivasi terhadap hubungan tersebut.
- c. Selain itu, kajian ini juga dapat mengesahkan Teori Sistem, Teori Berasaskan Sumber, Teori Kontingensi, Teori Prestasi Kerja dan Teori Pembelajaran Sosial yang mendukung kerangka kajian ini. Walaupun ia telah banyak dibuktikan di dalam lain-lain industri, keputusan kajian ini dapat membantu dunia akademik dalam membuat keputusan adakah fenomena-fenomena di dalam pengurusan

kualiti IPTA selari dengan lain-lain sistem pengurusan di dalam industri pembuatan serta industri lain berdasarkan kepada pandangan teori-teori yang dinyatakan tadi.

Dari aspek praktikal, kajian ini diharapkan mampu menyumbang dari segi:

- a. Kajian berkaitan dengan hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik dan dimoderasikan oleh faktor motivasi ini terutamanya di dalam persekitaran Malaysia adalah penting untuk pembangunan industri pendidikan negara terutamanya dalam pendidikan tinggi atau IPT. Walaupun amalan prinsip-prinsip TQM di dalam sektor pendidikan mendapat tumpuan penting, akan tetapi di Malaysia masih banyak ruang untuk diterokai dan dibangunkan. Oleh itu, kajian ini sudah semestinya sedikit sebanyak dapat memberi pengetahuan kepada dunia pendidikan. Dapatan daripada kajian ini dapat membantu IPTA yang terlibat membuat keputusan yang tepat dan berkesan dalam aspek pengurusan.
- b. Dapatan dari kajian ini juga diharapkan dapat membantu IPTA menilai semula amalan prinsip-prinsip TQM yang diamalkan di dalam organisasi mereka sekarang. Dapatan kajian ini juga dapat membantu mengenal pasti kelemahan yang ada dan dapat membuat penambahbaikan yang sepatutnya. Peningkatan prestasi yang bakal diperolehi bukan sahaja memberi manfaat kepada organisasi itu sendiri tetapi turut melibatkan setiap organisasi yang berada di dalam industri pendidikan ini.

Selain daripada di atas, berikut adalah ringkasan lain-lain kepentingan dan sumbangan yang boleh diperolehi dari kajian ini:

- a. Jabatan
 - Melahirkan pakar dalam bidang ini.
 - Dokumentasi yang lebih baik.
 - Perubahan budaya yang positif.
 - Kesedaran kualiti yang lebih meluas.
 - Tanggapan yang tinggi terhadap kualiti produk dan perkhidmatan.
- b. Industri
 - Penemuan dapat dikongsi dengan industri.
 - Membantu industri dalam pengurusan kualiti yang lebih baik.
- c. Akademik
 - Panduan dan rujukan.
- d. Penyelidik
 - Kepakaran dalam bidang ini.
- e. Masyarakat
 - Menyedarkan masyarakat pentingnya pengurusan kualiti dalam pendidikan.
- f. Negara
 - Sebagai suatu petunjuk kepada peningkatan kualiti dan produktiviti.

1.7 Skop Kajian

Kajian ini hanya melibatkan IPTA Malaysia sahaja. Untuk tujuan kajian hanya IPTA/Kampus yang berada di Wilayah Utara dipilih, iaitu melibatkan 8 buah IPTA/Kampus. Manakala unit analisis pula hanya melibatkan staf akademik/pensyarah di IPTA berkenaan. Oleh itu pandangan dan hasil kajian tidak menggambarkan pandangan pihak pengurusan universiti sepenuhnya.

Kajian ini lebih tertumpu kepada tiga (3) skop utama, iaitu amalan prinsip-prinsip TQM; prestasi staf akademik (pengajaran dan pembelajaran, penyelidikan, penerbitan, perundingan dan khidmat masyarakat); dan faktor motivasi sebagai

moderasi. Amalan prinsip-prinsip TQM meliputi tujuh dimensi iaitu Kepimpinan; Perancangan Strategik; Fokus Pelanggan; Pengurusan Data dan maklumat; Pengurusan Sumber Manusia; Pengurusan Proses dan Sistem; dan Rakan Strategik dan Sumber. Prestasi staf akademik pula meliputi lima fungsi utama iaitu Pengajaran dan Pembelajaran; Penyelidikan; Penerbitan; Perundingan; dan Khidmat Masyarakat. Manakala faktor motivasi pula meliputi empat dimensi, iaitu Pencapaian; Kuasa; Penggabungan; dan Kewujudan.

1.8 Batasan Kajian

Kajian ini hanya memfokuskan kepada amalan prinsip-prinsip TQM di IPTA dan kesannya terhadap prestasi staf akademik. Di mana prestasi staf akademik ini dilihat dalam aspek atau fungsi utama akademik dalam membuat penilaian atau mengukur prestasi mereka. Aspek-aspek tersebut meliputi lima perkara iaitu pengajaran dan pembelajaran, penyelidikan, penerbitan, perundingan dan khidmat masyarakat. Oleh itu, skop ini lebih bersifat spesifik kerana tidak melibatkan aspek pengurusan dan pentadbiran mereka.

Kajian ini juga mengandaikan semua IPTA mengamalkan amalan prinsip-prinsip TQM, sebagaimana yang dinyatakan dalam Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Bagi Perkhidmatan Awam, Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 1/1992. Jabatan Perdana Menteri Malaysia, 30 Julai, 1992. Berdasarkan pekeliling tersebut juga diandaikan wujud keseragaman dalam amalan TQM.

1.9 Definisi Operasional

1.9.1 Staf Akademik/Pensyarah. Dalam kajian ini staf merujuk kepada kakitangan. Menurut Cornell (1976), pendidik adalah orang yang memainkan peranan penting dan mengetahui tentang cara bagaimana pendidikan dilaksanakan dengan efektif dan memastikan tugasnya dapat mencapai matlamat yang telah ditentukan oleh pendidikan. Dalam kajian ini staf akademik/pensyarah merujuk kepada kakitangan akademik yang berkhidmat di mana-mana jabatan akademik atau institusi pengajian tinggi awam Malaysia yang dikategorikan sebagai Pegawai Pendidikan Pengajian Tinggi (PPPT), termasuk guru di fakulti/pusat bahasa. Orientasi kerja mereka meliputi aspek pengajaran dan pembelajaran, penyelidikan, penerbitan, perundingan dan khidmat masyarakat.

1.9.2 Pengurusan Kualiti Menyeluruh. Suatu pendekatan yang memfokuskan kepada keperluan untuk memenuhi dan melepasi kehendak pelanggan, melalui penglibatan semua pekerja dengan dipandu oleh pihak pengurusan atasan dan disokong oleh sistem, struktur, sumber dan persekitaran organisasi yang memberikan ruang untuk berlakunya penambahbaikan berterusan berdasarkan maklumat dan berkomunikasi yang berkesan.

1.9.3 Kepimpinan. Keupayaan pemimpin membawa organisasi dan seluruh warganya untuk mencapai satu visi dan misi melalui satu sistem dan nilai yang diterima. Pemimpin harus berupaya mencetus dan mencipta suasana & persekitaran yang menyokong pencapaian visi dan misi organisasi.

1.9.4 Perancangan Strategik. Pembinaan, pelaksanaan dan pemantauan polisi, strategi, objektif, plan tindakan dan proses yang perlu untuk mencapai visi

dan misi organisasi dan selari dengan kehendak pihak berkepentingan dan juga pasaran.

1.9.5 Fokus Pelanggan. Keperluan untuk mengetahui keperluan pelanggan iaitu mana-mana pihak yang membiayai projek, mengkomunikasikan dan memenuhi keperluan tersebut.

1.9.6 Pengurusan Data & Maklumat. Kecekapan sistem teknologi maklumat dalam menyediakan data dan informasi yang berkualiti untuk digunakan sebagai input dalam kerja-kerja penyelidikan. Selain dari itu data & informasi sebagai input penting dalam pengukuran, analisis dan semakan prestasi proses dan keseluruhan sistem

1.9.7 Pengurusan Manusia. Keupayaan organisasi mengurus dan membangunkan staf bagi tujuan peningkatan potensi diri dari segi kemahiran dan pengetahuan yang akan menyumbang kepada kecemerlangan organisasi. Seterusnya elemen-elemen komunikasi, ganjaran & penghargaan dan motivasi menjadi agen pengukuhan sumbangan staf kepada organisasi.

1.9.8 Pengurusan Proses & Sistem. Keupayaan organisasi untuk mengurus dan memantau proses-proses yang terlibat dalam aktiviti akademik.

1.9.9 Rakan Strategik dan Sumber. Wujudnya ruang dan galakan dari organisasi untuk mendapatkan rakan strategik penyelidikan bagi mengoptimumkan penggunaan kepakaran, ilmu dan sumber. Selain dari itu ia juga merujuk kepada keupayaan organisasi menyediakan sumber kewangan dan infrastruktur yang cukup dan sesuai untuk menyokong aktiviti akademik.

1.9.10 Pengurusan Penyelidikan dan Pembangunan (R&D). Aktiviti atau elemen-elemen yang diperkenalkan pada peringkat universiti yang memberikan nilai

tambah kepada aktiviti penyelidikan staf merangkumi fasa sebelum penyelidikan dan selepas penyelidikan.



UUM
Universiti Utara Malaysia

BAB 2

TINJAUAN KE ATAS KAJIAN / PENULISAN LEPAS

2.1 Pendahuluan

Bab ini akan menghuraikan dan membincangkan tentang definisi, falsafah, konsep-konsep penting kajian, struktur, fungsi dan pelaksanaan serta amalan prinsip-prinsip pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) dan aspek prestasi staf akademik serta salah satu faktor penyumbang kepada prestasi iaitu faktor motivasi berdasarkan bahan-bahan bercetak (*soft and hard copy*) sama ada penulisan atau kajian lepas. Seterusnya bab ini juga akan menghuraikan secara lebih khusus amalan prinsip-prinsip TQM di institusi pengajian tinggi (IPT) serta aspek-aspek pengukurannya. Begitu juga aspek pengukuran prestasi staf akademik dan faktor motivasi. Analisis dan perbandingan juga akan dibincangkan dalam pemboleh ubah-pemboleh ubah utama tersebut.

2.2 Gerakan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)

Bagi memahami kepentingan kualiti dalam dunia perniagaan hari ini, kita perlu melihat sejenak kepada sejarah (Evans & Dean, 2003). Sejarah gerakan pengurusan kualiti moden bermula seawal 1930an apabila W. A. Shewhart dari Bell Laboratories memperkenalkan "*statistical quality control*" dalam industri di Amerika (Rushami Zien Yusoff, 2005; Mukhtar Abdullah, 1996). Gerakan kualiti ini juga telah melahirkan tokoh-tokoh tersohor lain di Amerika Syarikat, dan mereka juga

merupakan antara pelopor kepada TQM, seperti Deming, Juran, Feigenbaum dan Crosby. Mereka telah mengetengahkan kepentingan aplikasi falsafah kualiti sebagai senjata persaingan yang penting untuk transformasi organisasi (Rawabdeh, 2008). Walau bagaimanapun, apabila tokoh-tokoh kualiti Amerika cuba memperkenalkan konsep kualiti ini kepada pihak pengurusan di Amerika pada tahun-tahun sebelum perang dunia kedua, pendekatan dan konsep kualiti ini telah ditolak. Ini kerana pengurus-pengurus Amerika pada masa itu terlalu percaya dan bangga dengan Taylorisme yang diamalkan mereka.

Selepas tamat perang dunia kedua, Jepun yang telah musnah diberi bantuan oleh Amerika untuk memulihkan kembali negaranya. Jepun menerima bantuan termasuk bantuan daripada pakar-pakar kualiti Amerika dalam membangunkan gerakan kualiti di sektor perkhidmatan dan perindustrian mereka. Antaranya ialah Deming, yang memperkenalkan konsep TQM dalam awal tahun 1950an (Fotopoulos & Psomas, 2009; Tengku Abd. Aziz Tengku Zainal, 2004). Jepun yang pada masa itu berazam untuk memulihkan negaranya telah menerima dan mengamalkan secara bersungguh-sungguh apa yang diajar oleh tokoh-tokoh kualiti Amerika ini, sehinggalah mereka berjaya dan menjadikan kualiti sebagai budaya kerja dan senjata ekonomi mereka. Manakala Amerika Syarikat pada ketika itu kurang menerima pakai konsep tersebut. Hasilnya produk-produk Jepun berjaya menembusi pasaran Amerika Syarikat (Martinez-Lorente, et al., 1998). Walau bagaimanapun, pada awal 1980an Amerika Syarikat menggunakan konsep dan alat-alat TQM untuk bersaing dengan Jepun (Davig, et al., 2003; Sun, et al., 2004). Sektor awam di Eropah mula menggerakkan usaha gerakan kualiti bersepadu ini sejak 1980an lagi (Manolopoulos, 2008), dan organisasi-organisasi di Eropah juga mula mengiktiraf keperluan untuk

memberi perhatian terhadap kualiti, di mana pada tahun 1990an konsep TQM mula tersebar di Eropah (Sun, et al., 2004).

Konsep dan definisi kualiti ini terus berkembang dari tahun ke setahun, daripada kawalan kualiti (QC), jaminan kualiti (QA) dan seterusnya pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) (Mukhtar Abdullah, 1996). TQM mula mendapat tempat sebagai alat pengurusan pada 1980an (Srikanthan, & Dalrymple, 2002). Ia dibina berasaskan idea dari Deming, Juran, Ishikawa dan lain-lain guru kualiti yang membina kualiti melangkaui bukan hanya sekadar kawalan berstatistik (Boyne, & Walker, 2002). Pada masa ini TQM telah diterima secara menyeluruh oleh organisasi-organisasi swasta atau pun kerajaan sebagai suatu perantaraan untuk mencapai dan mengekalkan daya saing organisasi. Keadaan ini terbukti dengan wujudnya beberapa anugerah berprestij seperti *Malcolm Baldrige National Quality Award (USA)*, *Deming Prize (Jepun)*, *European Quality Prize*, dan *Singapore Quality Award* (Boyne, & Walker, 2002; Brah, Tee, & Rao, 2002). Manakala di Malaysia ialah Anugerah Kualiti Perdana Menteri (AKPM).

Konsep kualiti dan produktiviti bukanlah sesuatu yang asing di kalangan rakyat Malaysia. Kebanyakan syarikat dan agensi kerajaan kini, telah dan sedang giat menjalankan aktiviti tersebut terutamanya melalui aktiviti KMK/QCC. Idea tentang pengenalan konsep QCC bermula di awal tahun 1980an berikutan daripada keadaan ekonomi negara pada ketika itu kurang memuaskan (Lim, 2003).

Pada masa yang sama juga beberapa langkah telah diambil untuk meningkatkan ekonomi yang lembap melalui peningkatan produktiviti. Dalam usaha

untuk mencapai matlamat tersebut kerajaan telah memperkenalkan Dasar Pandang Ke Timur pada Disember 1981, yang bertujuan mengkaji amalan, sistem pengurusan dan mencontohi etika pekerja Jepun dan Korea. Dasar Pandang Ke Timur ini telah dipelopori oleh Yang Amat Berhormat (Y.A.B) Datuk Seri Dr. Mahathir Mohamad untuk mengalihkan pandangan kerajaan dan rakyat Malaysia daripada mencontohi negara-negara barat kepada negara Timur. Dasar ini menitikberatkan penyerapan nilai daripada etika-etika yang baik dari negara Jepun dan Korea Selatan serta mengikis unsur-unsur yang negatif dari negara barat. Sifat-sifat yang perlu dicontohi termasuklah rajin bekerja, berdisiplin, semangat kerja berpasukan, kesetiaan kepada organisasi dan negara serta peningkatan produktiviti dan kualiti kerja.

Berikutan daripada seruan kerajaan untuk menerapkan budaya kerja pekerja Jepun tersebut, banyak berita dan artikel telah disebarkan melalui media massa, terutamanya berita kejayaan di kalangan syarikat yang telah melaksanakan QCC seperti Matsushita Electric Co. (M) Ltd., Hewlet Packard (M) Ltd., N.S. Electronics, RCA dan Selangor Pewter (Tembun Ghani, Raduwan Saferwan, & Paul, 1985).

Selaras dengan dasar pandang ke Timur, beberapa konsep telah diperkenalkan dan perubahan struktur juga telah dilaksanakan seperti (Mahathir Mohammad, 1982):

- Penggunaan Kad Perakam Waktu
- Penubuhan Kumpulan Mutu Kerja (*Quality Control Circles*)
- Fail Meja dan Manual Prosedur Kerja
- Konsep "Kepimpinan Melalui Teladan", serta
- Konsep "Bersih, Cekap dan Amanah" untuk melahirkan kakitangan awam yang dinamik dan progresif.

Dr. Mahathir Mohamad (1982) menyatakan bahawa sekiranya Malaysia ingin lebih maju, kita harus berikhtiar untuk mencontohi etika kerja pekerja Jepun yang menyumbang ke arah peningkatan produktiviti. Setiap pekerja harus menanamkan rasa tanggungjawab terhadap diri dan negara. Pekerja juga tidak seharusnya merasa pekerjaan sebagai sesuatu yang membebankan.

Usaha-usaha kerajaan tidak terhenti di situ sahaja, malah lebih hebat lagi bagi memperkasa kualiti dan produktiviti perkhidmatan awam. Gambaran ini jelas kepada kita bahawa usaha kerajaan yang serius dalam meningkatkan kualiti perkhidmatan dalam perkhidmatan awam. Antara usaha kerajaan tersebut ialah pelancaran Gerakan Budaya Kerja Cemerlang pada tahun 1989. Melalui gerakan ini kerajaan telah mewujudkan beberapa aktiviti untuk meningkatkan tahap perkhidmatan di sektor awam. Selepas itu, disusuli pula oleh berbagai-bagai lagi pekeliling yang berkaitan penambahbaikan kualiti perkhidmatan, misalnya pengurusan mesyuarat, meningkatkan kualiti perkhidmatan telefon, pengurusan projek, meningkatkan perkhidmatan kaunter dan sebagainya.

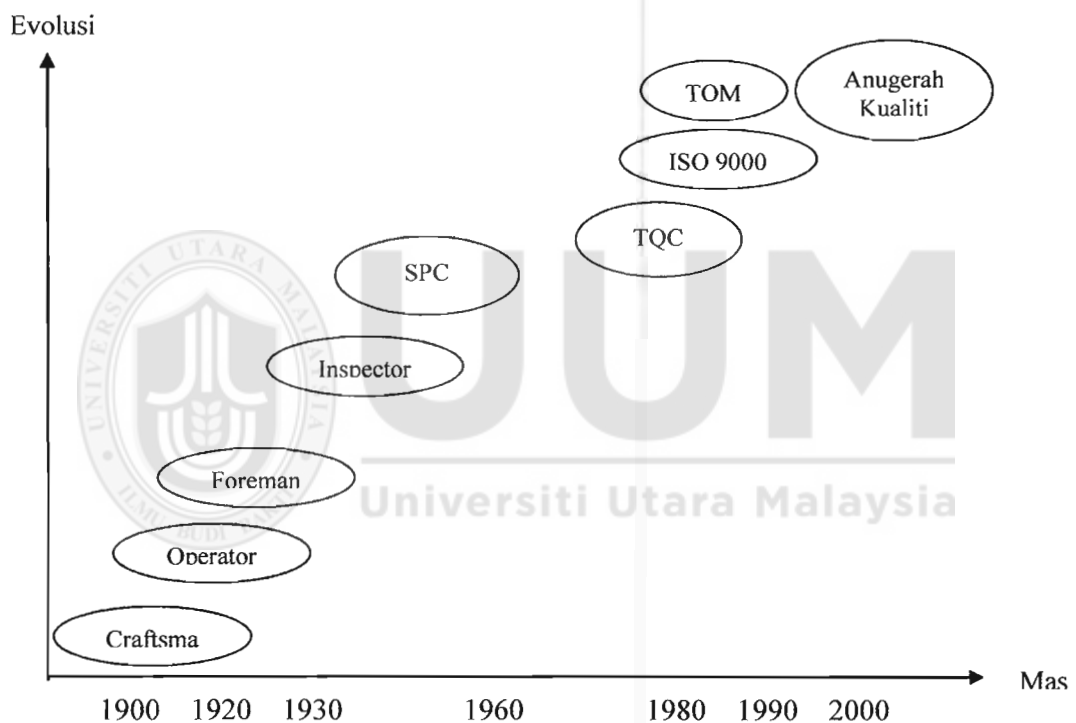
Pengurusan kualiti diperhebat lagi di Malaysia dengan beberapa siri pengedaran Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA) oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) dan Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU). Antara pekeliling-pekeliling yang diedarkan seperti Garis Panduan Bagi Melaksanakan MS ISO 9000 Dalam Perkhidmatan Awam (1996, 2002, dan 2010); Garis Panduan Untuk Penambahbaikan Kualiti Dalam Perkhidmatan Awam (1991); Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Bagi Perkhidmatan Awam (1992); Garis Panduan Pelaksanaan Penandaarasan Dalam

Perkhidmatan Awam (1999); dan banyak pekeliling-pekeliling yang dikeluarkan dari masa ke semasa bagi menambah baik kualiti perkhidmatan awam.

Anugerah-anugerah berkaitan kualiti dan produktiviti juga diperkenalkan bagi memperbaiki dan meningkatkan sistem pengurusan kualiti. Ia tidak hanya difokuskan untuk sektor awam sahaja malah juga sektor swasta. Anugerah-anugerah yang dimaksudkan ialah Anugerah Kualiti Perdana Menteri, Anugerah Kecemerlangan Pengurusan Kualiti, dan Anugerah Produktiviti. Di Malaysia, selain JPA dan MAMPU, badan kerajaan yang dipertanggungjawabkan bagi memperkasa kualiti dan produktiviti negara ialah Perbadanan Produktiviti Malaysia (MPC), yang sebelum ini dikenali sebagai Perbadanan Produktiviti Negara (NPC) di bawah Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri (MITI).

Menurut Roslina Ab. Wahid (2006), evolusi kualiti boleh digambarkan seperti di Rajah 2-1 di bawah. Di mana sejarah dan evolusi kualiti boleh dilihat seawal 1900an lagi hasil kerja dari Frederick Winslow Taylor yang juga dikenali sebagai “Bapa Pengurusan Saintifik” yang memelopori pendekatan baharu dalam pengeluaran bertujuan untuk meningkatkan produktiviti. Pada masa tersebut kerja dibahagikan kepada tugas kerja yang khusus atau dibuat pengkhususan kerja. Setelah kuantiti pengeluaran meningkat, jaminan kualiti menjadi tanggungjawab pemeriksa (inspector). Pengeluar mampu mengeluarkan produk yang berkualiti pada kos yang baik. Selepas itu Walter Shewhart memperkenalkan kawalan kualiti berstatistik (SPC). Kaedah ini mampu mengenal pasti dan menghindari masalah yang menyebabkan kecacatan produk. Pada awal 1980an piawai ISO 9000 telah diperkenalkan untuk membantu organisasi membangun sistem pengurusan kualiti

mereka. Setelah itu mereka mula mengintegrasikan prinsip-prinsip kualiti dan sistem pengurusan kualiti, maka wujudlah konsep baru yang dikenali sebagai TQM. Konsep ini tidak berhenti di situ sahaja malah ia terus berkembang dengan menjadikan prinsip-prinsip TQM sebagai anugerah untuk kecemerlangan prestasi. Antara contoh-contoh anugerah yang popular dan berprestij ialah *European Quality Award* dan *Malcolm Baldrige Award*.



Rajah 2-1

Evolusi Kualiti

Sumber: Roslina Ab. Wahid, (2006).

2.3 Definisi dan Konsep Kualiti

Apabila pihak pengurusan berhasrat mengaplikasikan program kualiti ke dalam organisasinya, ia bertujuan untuk membawa perubahan terhadap organisasi. Sebaik sahaja organisasi memulakan program kualiti maka ia telah memulakan satu perjalanan yang tidak akan berakhir. Ini adalah kerana kualiti merupakan sesuatu yang tidak ada penghujungnya. Seperti kata Kano & Lillirank (1989), "*continuous improvement*" di dokong dari dua perkataan "*maintain*" dan "*improve*". Pada peringkat permulaan sesuatu perubahan dibuat, kita semestinya mengekalkannya sebagai suatu spesifikasi atau "*standard of procedure*", tetapi piawai (*standard*) ini perlu disemak kembali apakah ia masih lagi sesuai selepas beberapa tahun. Begitulah seterusnya, dari satu perubahan ke satu perubahan, "*maintain*" dan "*improve*" harus dilakukan.

Kebanyakan organisasi mula sedar akan kepentingan menumpukan perhatian mereka ke arah peningkatan kualiti sama ada dalam menghasilkan produk atau perkhidmatan. Arus globalisasi dan persaingan menjadikannya suatu agenda utama (Sakthivel, & Raju, 2006). Pada asasnya kualiti adalah merupakan falsafah yang mengutamakan pelanggan dikaitkan dengan tahap kepuasan pengguna atau pelanggan terhadap produk atau perkhidmatan yang dihasilkan oleh sesebuah organisasi. Kualiti adalah nilai yang ditetapkan oleh pelanggan-pelanggan yang menerima atau mengguna produk atau perkhidmatan.

Kualiti merupakan suatu konsep yang luas dan agak sukar untuk mendefinisikannya. Tidak ada satu definisi yang universal tentang kualiti (Roslina

Ab Wahid, 2006). Secara umumnya guru-guru kualiti juga mempunyai pandangan dan pendapat yang berbeza mengenai kualiti, namun pada dasarnya mereka mempunyai tujuan yang sama (Jadual 2-1). Deming (1991) mendefinisikan kualiti yang berkaitan ramalan kesamaan produk melalui penekanan kepada kawalan proses statistik (SPC) dengan menggunakan carta kawalan. Beliau juga menekankan kepada kualiti akan menggambarkan kualiti proses. Definisinya juga tidak begitu menekankan dengan jelas aspek pelanggan. Manakala Crosby (1987) pula melalui definisinya keakuran kepada keperluan lebih menumpu kepada aspek pelanggan. Keperluan di sini merujuk kepada kehendak pengguna itu sendiri. Pendekatan Crosby mengenai “*zero defect*” juga merujuk kepada memenuhi keperluan setiap masa. Juran (1982) sebagaimana Crosby juga melalui definisinya kesesuaian untuk digunakan lebih merujuk kepada pelanggan. Jadi jelaslah definisinya berhubung kait untuk memenuhi kehendak pelanggan.

Berdasarkan Jadual 2-1 di bawah, Rushami Zien Yusoff (2005) merumuskan definisi-definisi kualiti kepada pengertian berikut:

“Keupayaan untuk memenuhi dan memuaskan keperluan dan kehendak pelanggan, pengguna dan pihak yang berkepentingan dengan organisasi (*stakeholders*)”.

Jadual 2-1

Definisi Kualiti Oleh Guru-guru Kualiti

Guru-guru Kualiti	Definisi
Deming (1986)	Kualiti ialah kadar keseragaman dan kebolehppercayaan yang dapat diramalkan pada kos yang rendah dan sesuai dengan pasaran.
Juran (1988)	Kualiti ialah 'sesuai untuk tujuannya' – yang membawa maksud pengguna seharusnya boleh bergantung kepada barangan atau perkhidmatan untuk sesuatu tujuan atau membuat sesuatu yang diinginkan.
Crosby (1984)	Kualiti ialah akur kepada kehendak pelanggan – menyifatkan keperluan pelanggan dapat didokumentasikan, keakuran kepada kehendak pelanggan boleh diselidik dan dapat diukur.
Feigenbaum (1991)	Kualiti ialah ciri komposit barangan dan perkhidmatan yang menyeluruh dalam pemasaran, kejuruteraan, perkilangan dan penyelenggaraan yang melaluinya produk dan perkhidmatan yang digunakan akan memenuhi jangkaan pelanggan – kualiti merupakan satu entiti berbilang dimensi dan merupakan keseimbangan antara pelbagai ciri tersendiri.
Ishikawa (1985)	Kualiti ialah pembangunan, reka bentuk, pengeluaran dan perkhidmatan bagi sesuatu produk yang paling ekonomi, paling berguna dan sentiasa memuaskan hati pelanggan.
Taguchi (1981)	Kualiti produk ialah kerugian yang disalurkan kepada masyarakat sejurus selepas produk itu dihantar keluar – jenis kerugian yang dimaksudkan termasuklah aduan pelanggan, kos jaminan tambahan, pencemaran reputasi syarikat, kehilangan pasaran dan sebagainya.
The American Society for Quality Control, Johnson dan Winchell (1990)	Kualiti ialah sifat atau ciri-ciri secara keseluruhannya bagi sesuatu barangan atau perkhidmatan yang membawa bersamanya kemampuan untuk memenuhi kehendak pelanggan.
ISO 9001: 2000	Kualiti ialah keseluruhan ciri-ciri atau sifat-sifat sesuatu barangan atau perkhidmatan yang dapat memenuhi kehendak yang dinyatakan atau tersirat.
Japanese Industrial Standard (JIS)	Mendefinisikan kualiti sebagai keseluruhan ciri-ciri yang sesuai atau prestasi, di mana anggaran objek untuk mengenal pasti sama ada produk atau perkhidmatan memenuhi/menepati terhadap tujuan kegunaan ataupun tidak.
Sumber: Rushami Zien Yusoff (2005), Kamarul Bahari Yaakub, Lee L. L., Haniza Othman (1994) Buletin P & Q, NPC.	

Manakala Oakland (2009) pula menjelaskan kualiti merupakan “memenuhi kehendak pelanggan”. Di mana ia tidak terbatas kepada ciri fungsi produk atau perkhidmatan semata-mata. Kehendak pelanggan boleh diketahui melalui kajian

maklum balas pelanggan. Ciri-ciri kualiti yang diperlukan oleh pelanggan seperti kepantasan, ketepatan, keselesaan dan sebagainya hendaklah dijadikan sebagai “*standard*” kualiti produk tersebut. Jika ini telah dipastikan lebih awal, perkhidmatan yang diberikan itu bukan sahaja menepati kehendak pelanggan tetapi juga mengelakkan pembaziran dan rungutan atau rasa tidak puas hati orang ramai terhadap perkhidmatan tersebut. Pendekatan berorientasikan pelanggan ini bertujuan menunjukkan kepekaan kita kepada pelanggan dan menepati aspirasi masyarakat. Kepekaan kita kepada kehendak-kehendak yang berubah akan mengelak fenomena “*Obsolescence*” dan “*Complacency*”.

Amalan “melakukan dengan betul pada kali pertama” (*Do It Right The First Time*) akan menghindarkan kesilapan atau kerja berulang dan akan menjimatkan kos operasi (Deming, 1991). Kaedah ini penting bukan sahaja untuk kita menjadi sedar mengenai kos tetapi dapat juga mengatasi gangguan-gangguan dalam pengurusan. Langkah memperkenalkan piawai prosedur operasi, manual prosedur kerja dan sebagainya merupakan suatu tindakan yang tepat ke arah pencapaian kualiti melalui pencegahan.

Apabila mengamalkan pengurusan kualiti, standard prestasi hendaklah tanpa cacat atau “*zero defect*”. Amalan konsep ini bererti mematuhi segala standard yang ditetapkan sepenuhnya yang akhirnya akan mengelakkan sekali gus kesilapan-kesilapan penghasilan produk atau perkhidmatan. Kepatuhan kepada peraturan-peraturan, prosedur dan tatacara akan menentukan kualiti sentiasa dijamin. Konsep “*zero defect*” sangat berkaitan dengan prinsip akauntabiliti perkhidmatan di mana jika telah dilakukan dengan sempurna dan terancang, hasilnya kos operasi dapat

dijimatkan. Ciri ini patut dijadikan “*professional standard*”. Kegagalan mencapai “*professional standard*” ini boleh dianggap amalan “*sub-standard*” (Crosby, 1987).

Menurut Lagrosen, et al., (2004), kualiti merupakan antara banyak-banyak konsep dalam sains sosial yang sukar untuk didefinisikan. Berbanding cuba untuk mencari satu set definisi, adalah lebih baik mewujudkan beberapa dimensi secara lebih mendalam yang merujuk kepada keseluruhan kualiti yang boleh diterima oleh semua pihak. Tambah beliau lagi kajian literatur mendalam yang telah di buat oleh Garvin pada tahun 1988 telah mengklasifikasikan definisi kualiti kepada 5 kumpulan utama:

- a. *Transcendent definitions* – definisi ini adalah subjektif dan personal. Ia abadi tapi melangkaui pengukuran dan deskripsi yang logik. Ia berkaitan tentang konsep seperti kecantikan dan kasih sayang.
- b. *Product-based definitions* – kualiti dilihat sebagai pemboleh ubah pengukuran. Asas pengukuran ialah sifat-sifat objektif sesuatu produk.
- c. *User-based definitions* – kualiti bermakna untuk kepuasan pelanggan. Ini membuatkan definisi ini adalah bersifat individual dan sebahagiannya subjektif.
- d. *Manufacturing-based definitions* – kualiti dilihat sebagai memenuhi/keakuran kepada keperluan dan spesifikasi.
- e. *Value-based definitions* – definisi ini menerangkan kualiti berhubung kait dengan kos. Kualiti dilihat sebagai memberikan nilai atau berbaloi untuk kos yang dikeluarkan.

Apabila kita membincangkan kualiti dalam pendidikan, Lagrosen, et al., (2004) menjelaskan bahawa Harvey dan Green (2003) telah mencadangkan 5 dimensi berbeza tetapi saling berkaitan apabila berbincang mengenai kualiti:

- a. Kualiti sebagai luar biasa (*Quality as exceptional*) – kualiti dilihat sebagai sesuatu yang istimewa dan luar biasa. Melempi piawai yang tinggi.
- b. Kualiti sebagai kesempurnaan atau konsisten (*Quality as perfection or consistency*) – fokus kepada proses dan spesifikasi yang bermatlamatkan kesempurnaan memenuhi/mematuhi. Kecemerlangan dalam kes ini merujuk kepada “kecacatan sifar”, contohnya kesempurnaan.
- c. Kualiti sebagai sesuai untuk digunakan (*Quality as fitness for purpose*) – kualiti akan bermakna jika produk yang dikeluarkan mempunyai hubungan dengan tujuan atau kesesuaian untuk digunakan. Dalam pengurusan kualiti tradisional kesesuaian untuk digunakan ini berkait rapat dengan pelanggan. Manakala dalam pengajian tinggi memenuhi keperluan pelanggan agar sukar atau bermasalah, kerana isu “pelanggan”. Dalam kes ini pelanggan adalah pelajar, sebagai contoh “pelajar menentukan apa yang diperlukan oleh mereka”.
- d. Kualiti sebagai bernilai/berbaloi untuk wang yang dibelanjakan (*Quality as value for money*) – kualiti dilihat sebagai selaras dengan tahap spesifikasi dan berhubung kait dengan kos.
- e. Kualiti sebagai suatu transformasi (*Quality as transformation*) – sesuatu proses seharusnya membawa perubahan kualitatif. Dalam pendidikan, transformasi boleh dilihat dalam bentuk peningkatan (*enhancement*) dan penurunan kuasa (*empowerment*).

Berdasarkan perbincangan di atas, maka dapatlah dirumuskan bahawa, jika dilihat hubungannya dengan fungsi sesebuah organisasi, kualiti boleh ditakrifkan sebagai penghasilan dan penawaran perkhidmatan atau produk atau keperluan yang inovatif serta menepati kehendak serta keperluan pelanggan-pelanggan termasuk memenuhi kehendak pihak-pihak berkepentingan (*stakeholders*). Pengertiannya, kualiti difahami sebagai perkhidmatan atau produk yang memenuhi keperluan dan kehendak pelanggan. Perkara penting yang perlu diamalkan ialah sebarang produk atau perkhidmatan yang dihasilkan oleh jabatan kerajaan atau swasta hendaklah merujuk kepada kehendak-kehendak pelanggan atau kumpulan sasaran yang menerima perkhidmatan atau produk tersebut.

Manakala dalam pengurusan, kualiti mempunyai maksud yang berbeza dan terdapat beberapa maksudnya menyifatkan sebagai kecemerlangan (Peter and Waterman, 1982), nilai (Feigenbaum, 1986) spesifikasi prestasi (Gilmore, 1974) dan sebagainya. Setiap individu memberikan maksud yang berbeza dalam menilai kecemerlangan. Sesetengahnya menekankan kecemerlangan adalah kualiti yang dibawa masuk ke dalam sistem pendidikan di mana yang lainnya menekankan kecemerlangan adalah proses dan hasil.

Kebanyakan organisasi mula sedar akan kepentingan menumpukan perhatian mereka ke arah peningkatan kualiti sama ada dalam menghasilkan produk atau perkhidmatan. Arus globalisasi dan persaingan menjadikannya suatu agenda utama, termasuklah dalam pendidikan. Pada asasnya kualiti adalah merupakan falsafah yang mengutamakan pelanggan dikaitkan dengan tahap kepuasan pengguna atau pelanggan terhadap produk atau perkhidmatan yang dihasilkan oleh sesebuah organisasi. Kualiti

adalah nilai yang ditetapkan oleh pelanggan-pelanggan yang menerima atau mengguna produk atau perkhidmatan.

Tidak kira sama ada merujuk kepada proses, input atau hasil, definisi kecemerlangan pendidikan lebih kepada gabungan kepuasan keperluan strategik pengundian contohnya, pembuat polisi, ibu bapa, pengurusan institusi pendidikan, guru, pelajar dan lain-lain atau jangkaan yang diperlukan. Kualiti atau kecemerlangan pendidikan adalah konsep pelbagai dimensi dan tidak boleh dinilai dengan mudah dengan hanya satu pengukuran (Tenner & Detoro, 1992). Cheng (1995) mendefinisikan kecerlangan pendidikan dalam kajiannya, iaitu; kecemerlangan pendidikan merupakan sifat kepada set *unsure input*, proses dan hasil dari sistem pendidikan yang menyediakan perkhidmatan dengan lengkap dan memberi kepuasan kepada strategik dalaman dan luaran dalam jangkaan implisit dan eksplisit.

Jika kita percaya bahawa kedua-duanya iaitu keberkesanan dan kualiti adalah konsep yang digunakan untuk memahami prestasi institusi pendidikan dalam menyediakan perkhidmatan pendidikan, kita akan menjangka yang keberkesanan adalah pengukur kepada prestasi sesebuah institusi pendidikan itu sendiri (Cameron dan Whetten, 1983).

Bertolak daripada ciri-ciri kualiti, pengurusan kualiti adalah merupakan satu daya usaha pengurusan yang teratur untuk mempertingkatkan kualiti serta produktiviti organisasi secara berterusan. Matlamat usaha-usaha pengurusan kualiti bagi sesebuah korporat lazimnya dijuruskan ke arah keuntungan yang maksimum. Namun begitu

bagi sektor awam matlamat terakhir pengurusan kualiti ialah mencapai tahap kecemerlangan dalam meningkat dan memajukan kesejahteraan rakyat.

2.4 Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)

Pakar-pakar kualiti sependapat bahawa Pengurusan Kualiti Menyeluruh atau *Total Quality Management* (TQM) adalah berobjektifkan penambahbaikan yang berterusan. Prinsipnya adalah mengintegrasikan perkhidmatan pekerja dan program kualiti sebagai suatu landasan menuju kecemerlangan. Bagi maksud tersebut tiga (3) teras utama yang perlu menjadi falsafah pengurusan di dalam TQM iaitu, mengutamakan kepuasan pelanggan, memperbaiki proses kerja dan penglibatan menyeluruh dari semua pekerja (Buletin Triwulanan MAMPU, 1997; PKPA 1/1992; Toreman, et al., 2009).

Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) merupakan suatu falsafah dan set garis panduan yang menggambarkan asas kepada penambahbaikan berterusan sesebuah organisasi (Baird, Hu, & Reeve, 2011; Montes, 2003; Rawa deh, 2008; PKPA 1/1992). Ia melibatkan aplikasi kaedah kuantitatif dan penggunaan sumber-sumber manusia untuk meningkatkan prestasi organisasi. TQM juga menyepadukan asas teknik pengurusan, usaha-usaha penambahbaikan sedia ada, dan alat-alat teknikal berdasarkan pendekatan disiplin masing-masing berfokus kan penambahbaikan berterusan.

Menurut Toreman, et al., (2009), TQM adalah 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 organisasi yang cemerlang. Oleh itu, TQM dapat dilihat sebagai proses transformasi budaya melalui mana ciri-ciri budaya yang sedia ada akan diubahsuai, ditukar atau diperkukuh dengan ciri-ciri baru yang lebih baik. Ciri-ciri itu meliputi sikap dan nilai, sistem dan prosedur, amalan-amalan operasi, struktur organisasi dan sebagainya (Buletin Tribulanan MAMPU, 1997).

Manakala menurut Chase (2001) pula TQM adalah kegiatan mengelola organisasi sebagai sebuah keseluruhan sehingga semua dimensi produk dan perkhidmatan yang dipandang penting oleh pelanggan menjadi unggul atau istimewa. Pengurusan kualiti ini perlu dinilai bagi mengetahui tahap kecemerlangan kualiti yang dilaksanakan di sektor-sektor awam contohnya seperti di fakulti-fakulti yang terdapat di sesebuah universiti. Memandangkan TQM ialah satu proses pengurusan kualiti yang berorientasikan pelanggan, berjalan secara berterusan dan melibatkan semua aspek dalam organisasi, maka sesebuah organisasi haruslah peka dan mengambil berat mengenai pengurusan kualiti dalam setiap aspek yang dilakukan. Ini semua bertujuan bagi membawa perubahan yang menyeluruh ke arah melahirkan budaya organisasi yang cemerlang.

Prinsip TQM ini diringkaskan sebagaimana berikut (Tengku Abd. Aziz Tengku Zainal, 2004):

FOKUS	Pelanggan dalaman dan luaran
DEFINISI	Memenuhi kehendak pelanggan
SKOP	Setiap aspek organisasi

TANGGUNGJAWAB	Semua orang
STANDARD	Betul Kali Pertama – sesuai bagi tujuannya
KAEDAH	Mencegah bukan mencari
UKURAN	Kesilapan sifar
BUDAYA	Peningkatan berterusan

Venkatraman (2007) pula menjelaskan bahawa TQM boleh digambarkan dalam 2 konsep utama, iaitu penambahbaikan berterusan, dan alat-alat dan teknik/kaedah yang digunakan. Secara umumnya TQM merangkumi banyak falsafah pengurusan dan perniagaan, dan fokusnya boleh berubah berdasarkan senario di mana TQM digunakan. Walau pun ia digunakan dalam industri atau IPT, falsafah TQM berkisar tentang pelanggan.

Selain perbincangan berkaitan definisi TQM di atas, Jadual 2-2 di bawah merupakan antara himpunan-himpunan definisi TQM yang disusun oleh Ahmad Jusoh (2008). Di mana secara umumnya konsep TQM ini tidak jauh beza antara penulis-penulis dan pengkaji-pengkaji tersebut. Mereka masih menekankan aspek pelanggan, penambahbaikan berterusan, dan penglibatan semua pihak.

Jadual 2-2

Definisi Pengurusan Kualiti Menyeluruh

Penulis	Definisi
Prajogo dan Mcdermot (2005)	TQM sebagai satu model pengurusan yang bermatlamat untuk memenuhi keperluan dan jangkaan pelanggan melalui penambahbaikan berterusan kualiti produk dan servis dan penyatuan semua fungsi dan proses dalam organisasi.
Besterfield et al (2003)	TQM sebagai suatu falsafah dan panduan yang menjadi asas kepada penambahbaikan organisasi secara berterusan. Ia melibatkan kombinasi aplikasi kaedah kuantitatif, penggunaan beberapa alat teknikal, sumber manusia dan teknik pengurusan dalam memperbaiki proses demi untuk memenuhi dan menjangkau keperluan pelanggan pada masa sekarang dan akan datang.
Kanji dan Tambi (1999)	Suatu proses penambahbaikan yang berterusan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan kos yang serendah mungkin melalui penggunaan sepenuhnya keupayaan setiap individu.
Berry (1997)	TQM menyediakan satu proses pengurusan kualiti yang memberikan penekanan kepada manusia, sistem dan budaya, kepimpinan dan penglibatan pekerja untuk meningkatkan keupayaan organisasi memenuhi keperluan pelanggan dalam konteks semasa atau masa depan. TQM dapat memperbaiki kualiti, meningkatkan keberkesanan dan mengubah budaya institusi.
Richardson (1996)	TQM sebagai suatu pendekatan yang melibatkan semua orang dalam fungsi perniagaan atau jabatan bagi memenuhi dan menjangkau kehendak pelanggan dalaman dan luaran melalui pelaksanaan sistem dan proses yang sentiasa diperkemaskan.
Ho (1995)	TQM sebagai usaha bersepadu untuk mendapatkan kelebihan bersaing melalui usaha-usaha penambahbaikan secara berterusan. Justeru itu TQM memerlukan penglibatan semua pekerja, pelanggan dan pembekal dengan meletakkan tanggungjawab dan komitmen yang tinggi di bahu pihak pengurusan. Melalui penglibatan yang tinggi ini, kehendak pelanggan sama ada tersirat atau tersurat akan dipenuhi.
Sallis (1993)	TQM adalah satu falsafah perubahan budaya organisasi yang berlaku melalui penglibatan dan kerjasama pekerja dengan memfokuskan kepada kepuasan pelanggan.
Jablonski (1992)	TQM satu bentuk kerjasama berkumpul dalam menjalankan perniagaan, antara pengurusan atasan dan pekerja bagi meningkatkan kualiti dan produktiviti secara berterusan.
Oakland (1989)	TQM merupakan satu pendekatan untuk meningkatkan keberkesanan dan keanjalan perniagaan secara menyeluruh. Ia merupakan satu cara untuk mengurus dan melibatkan semua entiti dalam organisasi merangkumi semua jabatan, setiap aktiviti dan proses, setiap orang dan pada semua peringkat. TQM dapat menyediakan satu persekitaran yang dapat merangsang penambahbaikan berterusan dan seterusnya menyumbang kepada kejayaan dan pertumbuhan organisasi.

Sumber: Ahmad Jusoh (2008)

TQM mengandungi konsep-konsep berikut (Toremen, et al., 2009):

- Total: Menggambarkan penglibatan semua peringkat pekerja dalam organisasi secara bersama terlibat dalam proses pembuatan dan perkhidmatan.
- Quality: dalam konteks TQM merujuk kepada memenuhi jangkaan pelanggan dalam keadaan tahap ekonomi dan keadaan yang sesuai atau menjangkau kehendak dan jangkaan pelanggan.
- Management: merupakan konsep yang lebih komprehensif dan melibatkan dua komponen iaitu pengurusan dan kepimpinan. Konsep pengurusan dalam TQM ini merujuk kepada penglibatan semua pekerja, di mana mereka adalah pengurus yang bertanggungjawab ke atas kerja-kerja mereka sendiri walau apa pun peranan dan pangkat mereka.

Sebagai rumusan perbincangan tentang TQM, penyelidik tertarik kepada apa yang di perkatakan oleh Nanda (2005). Beliau menjelaskan bahawa, pengurusan kualiti meliputi semua aktiviti yang diperlukan untuk merancang tentang kualiti di dalam sesebuah organisasi dan semua aktiviti yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan objektif kualiti. Secara khususnya pengurusan kualiti mengandungi empat elemen:

1. Perancangan Kualiti (*Quality Planning*).
2. Kawalan Kualiti (*Quality control*).
3. Jaminan Kualiti (*Quality assurance*).
4. Penambahbaikan Kualiti (*Quality improvement*).

Perancangan kualiti merujuk kepada aktiviti mewujudkan objektif kualiti. Ini termasuklah objektif penambahbaikan kualiti (kualitatif dan kuantitatif) untuk jangka

pendek atau jangka panjang. Objektif kualiti jangka panjang meliputi pembinaan visi dan strategi yang berkaitan kualiti. Manakala objektif kualiti jangka pendek pula merujuk kepada keutamaan pencapaian objektif kualiti semasa atau terdekat dan pencapaian objektif kualiti jangka panjang. Kawalan kualiti pula meliputi aktiviti yang dijalankan untuk memenuhi keperluan untuk kualiti. Ini termasuklah aktiviti memantau proses untuk memastikan output yang dikeluarkan mematuhi kualiti yang ditetapkan dan aktiviti untuk membetulkan keadaan bila ia terjadi. Jaminan kualiti pula mencakupi semua aktiviti yang dirancang dan bersistematik dilaksanakan dalam sistem kualiti yang boleh ditonjolkan untuk memberi keyakinan bahawa produk atau perkhidmatan akan memenuhi keperluan kualiti. Manakala penambahbaikan kualiti boleh didefinisikan sebagai peningkatan keberkesanan dan kecekapan proses, dan peningkatan dalam sejauh mana produk memenuhi keperluan yang ditetapkan. Kecekapan di sini merujuk kepada penjimatan terhadap masa, kewangan, dan daya usaha untuk menyiapkan tugas. Keberkesanan pula merujuk kepada kebaikan atau kualiti tugas yang disiapkan (Nanda, 2005).

Bagi memastikan perlaksanaan TQM berjalan lancar, elemen-elemen sokongan (*foundation elements*) seperti sokongan daripada pihak pengurusan, latihan dan pendidikan, anugerah dan penghargaan, komunikasi yang lancar, kepimpinan yang berkarisma dan struktur organisasi berkenaan. Tanpa asas yang kukuh dalam elemen-elemen ini, TQM tidak mampu bertahan.

Selepas berjaya melaksanakan TQM, untuk ia terus hidup dan menjadi satu budaya, organisasi perlu mempunyai petunjuk-petunjuk kualiti bagi mengukur kemajuan dan juga memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada. Analisis seperti

"*statistical analysis*", "*operational analysis*", dan "*behavioural analysis*" mungkin sebahagian daripada analisis yang diperlukan dalam menentukan hala tuju organisasi selepas ini. Ini bertujuan untuk mendapatkan zon, sistem atau kemanusiaan yang perlu dibangunkan supaya perubahan yang dibawa itu nanti adalah berkesan, bernilai dan membawa kesan perubahan yang banyak kepada organisasi keseluruhannya.

Elemen-elemen yang wujud bagi menjamin kejayaan pelaksanaannya ialah:

- a) Berorientasikan pelanggan:- pelanggan adalah objek utama harus difokuskan bagi menjamin penerusan dalam perniagaan. Harapan, tuntutan dan kehendak pelanggan hendaklah dipenuhi.
- b) Penglibatan semua pekerja:- semua peringkat pekerja haruslah terlibat dan memberi komitmen masing-masing supaya harapan organisasi dan pelanggan akan tercapai tanpa keraguan dan kekecewaan.
- c) Penambahbaikan secara berterusan:- ia adalah satu usaha berterusan tanpa jemu untuk memastikan organisasi terus unggul dan mampu bersaing di arena perniagaan globalisasi ke arah menuju alaf yang mendatang.

2.5 Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) dan Prestasi Organisasi

Amalan TQM telah diterima secara meluas oleh komuniti perniagaan seluruh dunia. Ia juga digambarkan sebagai suatu kaedah yang memadai untuk meningkatkan daya saing syarikat di negara-negara sedang membangun. Begitu juga dengan prinsip-prinsip dan elemen-elemennya telah diterima dari pelbagai sektor ekonomi, sama ada

dari industri, sektor awam, dan termasuklah pendidikan (Montes, et al., 2003; Inaki, et al., 2006).

Menurut Montes, et al., (2003), kajian-kajian terdahulu menunjukkan terdapat perbezaan penemuan terhadap hubungan antara amalan TQM dan prestasi organisasi. Beliau menjelaskan kajian yang dibuat oleh Easton and Jarell (1998), Hendricks dan Singhal (2001a) dan Ramasesh (1998), mendapati bahawa syarikat yang beroperasi dalam persekitaran TQM berprestasi lebih baik secara purata dalam pasaran kewangan. Manakala kajian yang dibuat oleh Adam, et. al., (1999), mendapati bahawa menjangkau melebihi prestasi purata pasaran. Secara keseluruhannya Montes, et. al., (2003), menekankan bahawa TQM terbukti boleh meningkatkan keupayaan kualiti produk dan hubungan amalan TQM dan kualiti sesuatu produk organisasi disahkan secara empirikal. Sebahagian besar kajian juga menjelaskan TQM boleh membawa kepada kualiti produk dan perkhidmatan yang lebih baik, seterusnya membawa prestasi organisasi ke arah yang lebih baik. Perbezaan hasil amalan TQM ini berbeza mungkin disebabkan oleh faktor kontekstual yang memberi kesan kepada keberkesanan TQM. Ini mungkin berpunca daripada faktor persekitaran atau ciri-ciri organisasi itu sendiri.

Tambah Montes, et al., (2003) lagi, banyak kajian yang dibuat tentang kesan amalan TQM mengikut susunan berikut: pertamanya pelaksanaan program TQM, dan diikuti oleh produktiviti dan/atau peningkatan keuntungan. Akhirnya dirumuskan peningkatan ini kesan daripada pelaksanaan program TQM. Tetapi kemungkinan peningkatan itu berpunca dari:

- a. Lain-lain acara/perkara yang berlaku serentak semasa pelaksanaan program TQM. Di mana ia juga mempunyai hubungan dengan penambahbaikan proses dan hasil organisasi yang mungkin dikaburi oleh faktor lain seperti persekitaran dan pasaran.
- b. Kemungkinan - kesan Hawthorne mungkin terjadi, di mana para pekerja akan bekerja dengan lebih kuat dan lebih baik apabila mereka sedar mereka sedang diperhatikan.
- c. Faktor masa juga boleh menjejaskan hubungan TQM dan hasil yang dicapai. Ini kerana sesetengah rumusan dibuat berdasarkan pelaksanaan jangka pendek tanpa menunggu untuk membuat analisis kesan dari pelaksanaan jangka panjang.
- d. Kes juga mungkin berlaku apabila pihak pengurusan hanya memilih sesetengah jabatan atau unit sebagai kajian rintis sebagai sebahagian dari peringkat awal pelaksanaan program TQM.

Kajian yang dibuat oleh Lakhal, et. al., (2006), di Tunisia dan Kumar, et al. (2009), di Kanada terhadap sektor pembuatan menunjukkan terdapat hubungan yang positif di antara amalan pengurusan kualiti dan prestasi organisasi. Begitu juga kajian-kajian lain yang menunjukkan hubungan yang positif atau boleh meningkatkan prestasi hasil daripada amalan pengurusan kualiti. Antaranya ialah kajian yang dijalankan oleh Abdullah, et al., (2008), Joiner (2007), Miyagawa dan Yoshida (2005), Zhang, et.al., (2000). Hung dan Lien (2004) juga bersetuju dengan perkembangan tersebut iaitu terdapat hubungan yang positif dan dikaitkan dengan hasil prestasi, misalnya prestasi dan keuntungan; serta hasil kemanusiaan, seperti kepuasan pekerja, hubungan antara pekerja, dan kepuasan pelanggan. Kajian secara

literatur yang dibuat oleh Abdel-Maksoud et al., (2005) dalam Baxter & MacLeod, (2008) juga menunjukkan inisiatif penambahbaikan seperti TQM mempunyai peluang yang baik untuk berjaya.

Secara umumnya berdasarkan perbincangan di atas dapatlah dikatakan bahawa amalan TQM banyak membantu meningkatkan prestasi sesebuah organisasi, sama ada dalam bentuk kewangan atau bukan kewangan seperti hasil kemanusiaan, kepuasan pekerja, hubungan antara pekerja, dan kepuasan pelanggan. Di samping itu amalan TQM juga mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi sesebuah organisasi.

2.6 Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Dalam Pendidikan

Idea pelaksanaan TQM di institusi pendidikan bukanlah sesuatu yang baru di Amerika Syarikat. Kajian yang dilakukan oleh Universiti Oregon State pada tahun 1990, menunjukkan institusi pengajian tinggi di Amerika Syarikat telah terlibat dalam beberapa proses TQM. Malah ada beberapa universiti telah memulakan perjalanan TQM mereka seawal 1980an lagi (Srikanthan, & Dalrymple, 2002; Zink, & Schmidt, 1995). Tetapi di Malaysia pelaksanaan TQM dalam institusi pendidikan secara relatifnya boleh dikatakan baru. Walau pun pada tahun 1992 kerajaan telah mengeluarkan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 1/1992 bertajuk “Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Bagi Perkhidmatan Awam”. Menurut Sakthivel dan Raju (2006), TQM merupakan alat yang berkuasa untuk meningkatkan kualiti pendidikan. Ia merujuk kepada pengukuran nilai dan kepuasan pelanggan sebagai penunjuk prestasi usaha amalan TQM. Malah ada juga melihat TQM dari sudut sistem pengurusan terhadap kepuasan pelanggan atau para pelajar

sebagai suatu elemen penting. Di samping itu ada yang melihat TQM sebagai suatu falsafah yang memelihara perubahan dalam sesebuah organisasi atau institusi pendidikan. Dalam institusi akademik kedua-dua pendekatan tersebut digunakan apabila mengaplikasikan TQM dalam pengajian tinggi. Pendekatan pengurusan moden hari ini, membuktikan TQM boleh digunakan dengan jayanya dalam organisasi pendidikan untuk meningkatkan potensi pelajar ke tahap yang lebih tinggi (Toremen, et al., 2009).

Pengurusan kualiti merupakan isu yang penting pada hari ini untuk penyelidikan dan analisis. Malah beberapa penyelidikan telah dan sedang dijalankan untuk memahami konsep, penilaian dan pengukuran kualiti dalam pendidikan (Sahney, et al., 2008). Di samping itu meningkatnya minat terhadap pelaksanaan TQM dalam pendidikan atas beberapa sebab, antaranya ialah tekanan dari industri; skim kerajaan yang menyalurkan dana untuk penyelidikan dan pengajaran tentang kualiti; meningkatnya persaingan di kalangan institusi pendidikan itu sendiri; dan pengurangan peruntukan keseluruhan untuk penyelidikan dan pengajaran. Ini memberi peluang kepada institusi pendidikan yang mempunyai reputasi baik mendapat peruntukan yang lebih baik (Zairi, 1995).

Bagi memahami pendekatan TQM dalam pendidikan ia boleh dilihat dari 3 sudut (Sahney, et al., 2008). Pertamanya dari sudut sistem, iaitu melihat sistem pendidikan sebagai subsistem dan proses iaitu mengandungi input, proses dan output. Input ini termasuklah faktor-faktor berkaitan pelajar, guru, staf pentadbiran, kemudahan fizikal dan infrastruktur; proses pula termasuklah aktiviti pengajaran, pembelajaran, dan pentadbiran; dan output pula meliputi keputusan peperiksaan,

pekerjaan, pendapatan dan kepuasan. Bahagian yang berbeza dalam sistem mesti bekerja secara bersama untuk menghasilkan kesan sinergi terbaik untuk kepuasan pelanggan dan pihak berkepentingan.

Keduanya melihat dari sudut proses model analisis kualiti dalam pendidikan, melihat kualiti sebagai proses transformasi dalaman; staf pentadbiran menjalankan tugas pentadbiran; para guru menjalankan tugas mengajar dan para pelajar memperoleh ilmu. Ketiganya model kepuasan, mendefinisikan kualiti pendidikan sebagai kepuasan daripada jangkaan pelanggan dan pihak berkepentingan.

Secara umumnya terdapat tiga fokus utama dalam mendefinisikan TQM dan peranan yang dimainkan oleh TQM dalam usaha penambahbaikan kualiti di IPT (Romadhani Ardi, et al., 2012), iaitu:

- a. Kepuasan/Pelanggan (Kanji, et al., 1999; Sahney et al., 2008; Thakkar et al., 2006; Venkatraman, 2007) – merujuk kualiti sebagai transformasi proses dalaman, staf pentadbiran menjalankan tugas-tugas pentadbiran, guru menjalankan tugas sebagai tenaga pengajar, dan para pelajar menimba ilmu.
- b. Berorientasikan proses (Sahney et al., 2008; Venkatraman, 2007) – merujuk kepada kualiti pendidikan sebagai suatu kepuasan dari jangkaan oleh pelanggan dan pihak berkepentingan. Di samping itu ia juga merupakan suatu pendekatan untuk meningkatkan kualiti, mengurangkan kos, dan meningkatkan kualiti perkhidmatan.
- c. Penambahbaikan berterusan (Sherr & Gregory Lozier, 1991, O'Neill & Palmer, 2004; Venkatraman, 2007)

Persaingan di peringkat antarabangsa menjadi semakin sengit, menyebabkan beberapa negara telah membuat pelaburan yang drastik untuk meningkatkan daya saing mereka. Untuk menghadapi persaingan ini, terdapat keperluan untuk penambahbaikan yang penting dan segera kepada kualiti pengajian tinggi untuk memenuhi perkembangan akademik antarabangsa dan meningkatnya piawai pendidikan keseluruhan serta kualiti pendidikan. Bagi memenuhi tuntutan tersebut dari pihak berkepentingan (*stakeholders*) tentang kualiti yang rendah atau tidak konsisten, IPT mula mencari jalan untuk meningkatkan kualiti pendidikan (Aly, & Akpovi, 2001; Chen et al., 2009).

TQM dalam pendidikan merupakan suatu perjalanan yang penting ke arah pembangunan masyarakat moden dan berilmu. Semenjak dua dekad yang lepas menyaksikan pertumbuhan yang mengagumkan tentang kajian TQM dalam pendidikan (Kanji et al., 1999; Owlia and Aspinwal, 1997, 1998; Sallis, 1993; Tengku Abd. Aziz Tengku Zainal, 2004). Konsep penyelidikan ini meliputi dari tertumpu pada pelbagai aspek dan dimensi yang menjurus kepada kajian konseptual, penilaian dan pengukuran, yang mana agak sukar untuk diukur dari satu perspektif. Kebanyakan perspektif ini tertumpu pada jangkaan pelanggan dan kepuasan menyeluruh daripada sistem (Sahney, Banwet, Karunes, 2008).

Perbincangan di atas berdasarkan kajian-kajian dan penulisan-penulisan lepas dengan jelas menunjukkan bahawa amalan TQM dalam pendidikan memberi kesan baik terhadap prestasi institusi pendidikan (Kanji et al., 1999; Owlia & Aspinwal, 1997, 1998; Sallis, 1993; Tengku Abd. Aziz Tengku Zainal, 2004). Walau pun kajian

tersebut dalam berbagai konteks, ia dapat membantu institusi pendidikan terutama dalam aspek kepuasan pelanggan dan sistem serta penambahbaikan berterusan (Sahney, Banwet, Karunes, 2008; Romadhani Ardi, et al., 2012).

2.7 Prestasi Organisasi

Pengukuran prestasi merupakan suatu topik yang sering dibincangkan, tetapi sangat jarang ia ditafsirkan (Neely, et al., 1995). Ia merupakan proses sesuatu tindakan, di mana pengukuran adalah proses “*quantification*” dan tindakan yang menjurus kepada prestasi. Terma keberkesanan (*effectiveness*) dan kecekapan (*efficiency*) sering digunakan dalam pengukuran prestasi sesebuah organisasi. Sehubungan dengan itu tahap prestasi organisasi dicapai berdasarkan fungsi keberkesanan dan kecekapan tindakan-tindakan yang diambil. Di sini pengukuran prestasi boleh ditafsirkan sebagai penilaian keberkesanan dan kecekapan tindakan yang diambil. Manakala pengukur prestasi ditafsirkan sebagai metrik yang digunakan untuk menilai keberkesanan dan kecekapan tindakan yang diambil. Sistem pengukuran prestasi pula merujuk kepada suatu set metrik yang digunakan untuk menilai keberkesanan dan kecekapan tindakan (Neely, et al., 1995). Prestasi organisasi boleh bahagikan kepada tiga kategori, iaitu prestasi kewangan, prestasi perniagaan, dan keberkesanan organisasi (Montes, et al., 2003).

Apabila memperkatakan tentang prestasi kerja sesuatu organisasi, aspek pencapaian dan kejayaan sering menjadi topik yang menarik perhatian. Bagi organisasi berbentuk pengeluaran, produktiviti menjadi ukuran utama, sementara berbentuk komersial pula, jumlah jualan dan keuntungan menentukan prestasi

sesebuah syarikat tersebut. Bagi seseorang individu dalam sesebuah organisasi, kecemerlangan prestasinya akan menentukan kemajuan pekerja tersebut (Chuan, 2009).

Menurut Swanson (2007), terdapat empat tahap terlibat dalam diagnosis prestasi:

- a. Organisasi – hubungan organisasi dengan pasaran dan kerangka asas fungsi utama yang terdapat dalam organisasi.
- b. Proses – melangkaui sempadan fungsi silang yang melihat aliran kerja dalam carta organisasi – bagaimana kerja dapat dilakukan. Pada tahap ini juga proses mestilah diwujudkan bagi memenuhi kehendak pelanggan, proses berfungsi dengan berkesan dan cekap, dan matlamat proses dan pengukuran berasaskan pelanggan dan keperluan organisasi.
- c. Pasukan/Kumpulan – pengiktirafan terhadap kerja berkumpulan berfungsi dengan sendirinya dan berkongsi tujuan bersama.
- d. Individu – menyedari bahawa proses dilaksanakan dan diuruskan oleh individu yang melakukan berbagai-bagai kerja.

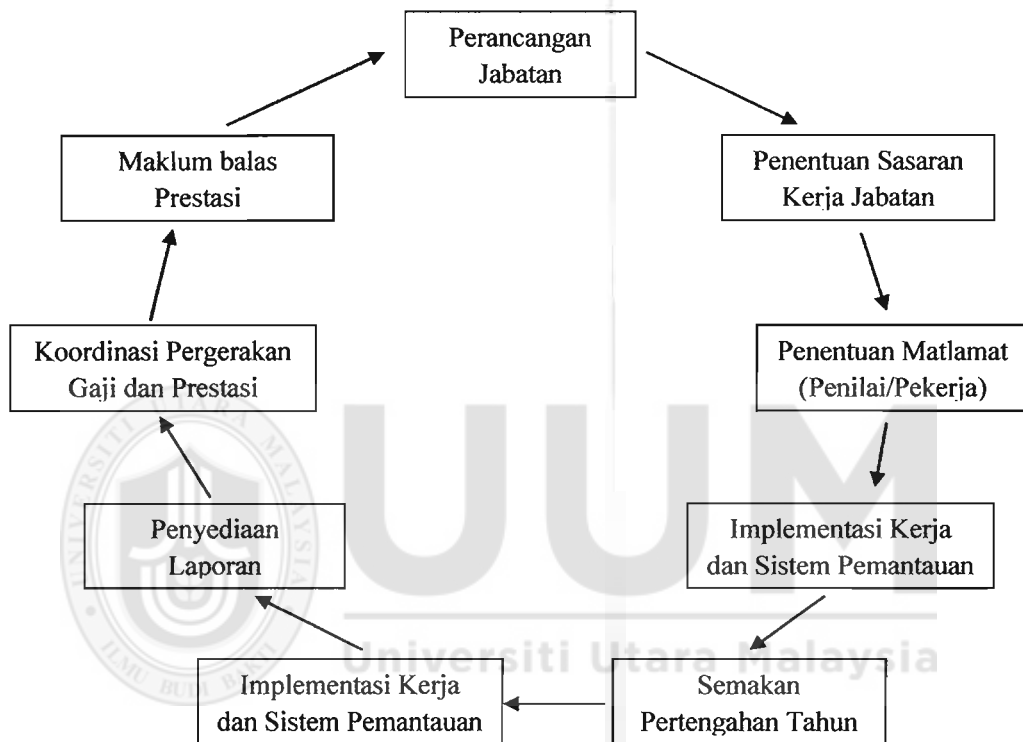
Sebagai rumusan, prestasi sesebuah organisasi itu boleh diukur dalam berbagai aspek, seperti prestasi kewangan, prestasi perniagaan, dan keberkesanan organisasi. Pengukuran prestasi ini dilihat dalam empat aspek utama, iaitu organisasi, proses, kumpulan dan individu.

2.8 Penilaian Prestasi Staf Akademik

Secara ringkasnya di Malaysia, sistem penilaian prestasi bermula dengan penglibatan British di dalam hal ehwal politik dan ekonomi di Tanah Melayu pada 1896. Sistem yang digunakan pada masa itu hanya melibatkan pegawai-pegawai British yang berkhidmat di Tanah Melayu dan bersifat '*ad-hoc*'. Semua urusan berkaitan dikawal oleh Kerajaan British yang berpusat di London (Rusli Ahmad, Azman Ismail, dan Wan Khairuzzaman Wan Ismail (2007).

Selepas merdeka, sistem penilaian prestasi atau sistem gaji yang berdasarkan Laporan Kabinet 1976 telah digunakan. Pada Januari 1992, sistem ini kemudian telah digantikan dengan Sistem Saraan Baru (SSB) dan mengguna pakai sistem gaji yang berasaskan prestasi. Sistem ini dikatakan bersepadu, komprehensif, strategik dan bersifat jangka panjang yang bertujuan untuk mengukuh dan meningkatkan tahap profesionalisme, kualiti dan produktiviti pekerja sektor awam. Sistem ini digubal dengan memberi penekanan yang tinggi kepada aspek fleksibiliti dan diharap mampu meningkatkan prestasi seseorang pekerja. SSB yang dijalankan tersebut hanya mampu bertahan selama 9 tahun dan dikesan mempunyai beberapa kelemahan utama yang perlu ditangani segera. Sehubungan dengan itu, pada 1 November 2002, Sistem Saraan Malaysia (SSM) telah diperkenalkan. Penilaian Tahap Kecekapan (PTK) turut diperkenalkan dan merupakan salah satu strategi penilaian yang dilaksanakan untuk memastikan seluruh anggota dalam perkhidmatan awam mempunyai kompetensi untuk menghadapi cabaran globalisasi dan liberalisasi. Perlaksanaan SSM adalah berasaskan kepada sistem peningkatan kompetensi. Sehingga kini sistem ini telah dilaksanakan secara menyeluruh di jabatan-jabatan kerajaan sama ada pada peringkat

persekutuan atau negeri. Sistem yang sama juga diguna pakai oleh sebahagian besar badan-badan berkanun dan majlis perbandaran tempatan. Penilaian prestasi di dalam SSM adalah berasaskan yang terdapat di dalam SSB iaitu satu proses yang berterusan dan melibatkan satu kitaran proses yang dapat dilihat seperti pada Rajah 2-2 (Rusli Ahmad, Azman Ismail, & Wan Khairuzzaman Wan Ismail, 2007).



Rajah 2-2

Proses Penilaian Prestasi

Sumber: Rusli Ahmad, Azman Ismail, dan Wan Khairuzzaman Wan Ismail (2007)

Di IPT, ahli-ahli akademik atau pensyarah adalah penting dalam usaha meningkatkan kecemerlangan sesebuah IPT dan membentuk pelajar yang berketerampilan. Penambahbaikan ke atas kualiti pensyarah merupakan kunci ke atas segala usaha penambahbaikan kualiti universiti. Usaha-usaha lain yang bertujuan sama tanpa mengambil kira kapasiti pensyarah adalah tidak bermakna. Sehubungan

dengan itu sebagai staf akademik, pensyarah merupakan salah satu faktor penting yang menentukan kejayaan sesebuah universiti. Ini bermakna prestasi sesebuah universiti bergantung secara kolektif prestasi staf akademik, iaitu pensyarah (Yusrizal & Halim, 2009). Untuk membentuk budaya profesionalisme dalam kalangan pensyarah, perkara-perkara berikut perlu diberi keutamaan iaitu (1) Meningkatkan kualiti profesionalisme; (2) Membangunkan program latihan profesionalisme; dan (3) Memberi pengiktirafan dan penganugerahan (Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia, 2007).

Menurut Yusrizal dan Halim (2009) lagi, universiti-universiti di Indonesia memainkan tiga peranan utama, iaitu pengajaran dan pembelajaran; penyelidikan; dan khidmat masyarakat. Begitu juga di Malaysia, tinjauan terhadap borang-borang kenaikan pangkat dan penilaian prestasi di kalangan pensyarah universiti-universiti yang diperoleh melalui laman web IPTA Malaysia, dan disokong oleh penulisan Yusrizal dan Halim (2009), Ahmad Jusoh (2008), dan Siti Nurbaya (2006), menunjukkan bahawa teras pengukuran prestasi staf akademik atau pensyarah diukur berdasarkan kepada lima perkara. Iaitu dalam aspek pengajaran dan pembelajaran, penyelidikan, penerbitan, khidmat perundingan dan khidmat masyarakat.

2.9 Penilaian Prestasi Dalam Pendidikan

Banyak kajian yang telah dijalankan menunjukkan hubungan yang positif antara TQM dan peningkatan prestasi. Malah boleh disimpulkan bahawa, organisasi yang mengamalkan prinsip-prinsip TQM lebih berjaya berbanding organisasi yang tidak mengamalkan prinsip-prinsip TQM. Misalnya dalam aspek keuntungan,

pendapatan/hasil, kos, perbelanjaan modal, jumlah aset dan bilangan pekerja (Brah, S.A., Serena S.L. Tee & Rao B.M, 2002).

Menurut mereka lagi, kajian lepas juga mencadangkan beberapa pengukuran untuk mengukur pengamalan prinsip-prinsip TQM, seperti prestasi organisasi, prestasi korporat, prestasi perniagaan, prestasi operasi, prestasi kilang, prestasi kewangan, dan prestasi harga saham.

Sekarang ini semua agensi kerajaan dikehendaki mengukur prestasi mereka dengan kaedah pengukuran KPI sama ada di peringkat agensi/organisasi atau individu. Sebagai usaha merealisasikan hasrat tersebut, pekeliling telah dikeluarkan iaitu Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam (PKPA) Bilangan 2 Tahun 2005 “Garis Panduan Bagi Mewujudkan Petunjuk-Petunjuk Prestasi Utama atau *Key Performance Indicators* (KPI) dan Melaksanakan Pengukuran Prestasi di Agensi Kerajaan”, bertarikh 7 April 2005.

Usaha ini merupakan kesinambungan daripada usaha-usaha yang telah dijalankan sebelum ini yang menjurus kepada tujuan yang sama (PKPA Bilangan 2 Tahun 2005). Iaitu meliputi inisiatif seperti pengukuran prestasi individu dan organisasi melalui Sasaran Kerja Tahunan (SKT), penilaian kompetensi di bawah Sistem Saran Malaysia (SSM), pengukuran kecekapan Sistem Pengurusan Kualiti melalui pelaksanaan MS ISO 9000 dan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM), keupayaan menyelesaikan masalah secara inovatif melalui Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK) dan menanda-aras amalan-amalan terbaik melalui pelaksanaan Anugerah-anugerah Kualiti Perkhidmatan Awam. Piagam Pelanggan juga telah

diwujudkan di agensi Kerajaan dan ia dijadikan standard kualiti perkhidmatan yang boleh diukur untuk menilai pencapaian dan prestasi sesebuah agensi.

Di Malaysia konsep KPI ini boleh dikatakan agak baru diberi penekanan dalam perkhidmatan awam. Ini berikutan keluarnya Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA) Bilangan 2 Tahun 2005: “Garis Panduan Bagi Mewujudkan Petunjuk-petunjuk Prestasi Utama atau *Key Performance Indicators* (KPI) dan Melaksanakan Pengukuran Prestasi Di Agensi Kerajaan”.

Tujuan utama PKPA ini diwujudkan adalah untuk memberi penerangan dan panduan kepada Ketua Agensi mengenai strategi, pendekatan dan langkah-langkah bagi mewujudkan Petunjuk-petunjuk Prestasi Utama atau *Key Performance Indicators* (KPI) dan melaksanakan pengukuran prestasi di agensi masing-masing.

Pelaksanaan pengukuran prestasi di agensi Kerajaan adalah berlandaskan prinsip-prinsip asas berikut:

- a. Pengukuran prestasi di agensi Kerajaan adalah bagi menilai kualiti penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan.
- b. Tumpuan pelaksanaan pengukuran ini adalah kepada perkhidmatan-perkhidmatan utama yang disampaikan oleh agensi kepada pelanggan.
- c. Perkhidmatan-perkhidmatan utama ini diukur dari segi proses menghasilkan dan menyampaikannya kepada pelanggan serta tahap kepuasan hati pelanggan terhadap perkhidmatan-perkhidmatan yang dihasilkan ini.
- d. Sebagai permulaan, pelaksanaan pengukuran di agensi Kerajaan dibuat berasaskan proses semasa agensi.

- e. Pelaksanaan pengukuran prestasi memerlukan agensi mewujudkan KPI dan menetapkan sasaran prestasi sebagai asas membuat pengukuran.
- f. Sasaran prestasi yang ditetapkan hendaklah mengambil kira perkara-perkara berikut:
 - i. Keupayaan proses yang meliputi aliran kerja, keperluan sumber manusia, kewangan, peralatan, infrastruktur dan persekitaran yang sesuai untuk menghasilkan perkhidmatan kepada pelanggan.
 - ii. Kehendak, ekspektasi dan maklum balas daripada pelanggan.
- g. Sasaran prestasi yang ditetapkan untuk mengukur KPI hendaklah memenuhi ciri-ciri *SMART* (iaitu *specific, measurable, achievable, realistic, time bound* atau spesifik, boleh diukur, boleh dicapai, realistik dan mempunyai tempoh masa).
- h. Pengukuran, penilaian, pemantauan dan tindakan penambahbaikan perlu dijalankan secara berterusan.
- i. Perkhidmatan yang disampaikan kepada pelanggan perlu dikaji semula secara berkala untuk memastikan ianya terus relevan dan berkesan.

2.10 Pendekatan Pengurusan Kualiti

Perbincangan bahagian ini terbahagi kepada penerapan falsafah pengurusan kualiti melalui anugerah-anugerah atau model-model pengurusan kualiti, pendekatan guru-guru kualiti, Kod Amalan Jaminan Kualiti IPT dan sistem pengurusan kualiti ISO 9000.

Menurut Fotopoulos dan Psomas (2009), untuk melangkah ke arah TQM merupakan sesuatu yang sukar kerana banyak tersebar nya ke celaruan tentang komponen TQM dan bagaimana ia hendak dilaksanakan. Ini adalah kerana TQM merupakan suatu falsafah yang umum dan tidak mempunyai garis panduan yang jelas untuk melaksanakannya (Sun et al., 2004).

2.10.1 Penerapan Falsafah Anugerah dan Model Kualiti

Jadual 2-3

Ringkasan Penulisan Lepas Berkaitan Anugerah Kualiti

Bil.	Anugerah	Penulis
1	Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)	Loomba and Johannessen, (1997); Ghobadian and Woo, (1996); Laszlo, (1996); Bohoris, (1995); Puay et al., (1998); Khoo and Tan, (2003); Muhammad Asif, Abdul Raouf, & Searcy (2013).
2	European Quality Award (EQA)	Ghobadian and Woo, (1996); Laszlo, (1996); Bohoris, (1995); Puay et al., (1998); Gomez, Costa, & Lorente, (2011).
3	UK Quality Award	Taylor, (1997); Puay et al., (1998).
4	Australian Quality Award	Lindsay and Preston, (2000); Abraham et al., (1997); Zink et al., (1997); Ghobadian and Woo, (1996); Ja"ger, (1996); Puay et al., (1998).
5	Germany Ludwig-Erhard-Preis	Zink and Voss, (1998).
6	Indian Rajiv Gandhi National Quality Award	Wali et al., (2000); Puay et al., (1998).
7	Singapore Quality Award	Lee and Quazi, (2001); Puay et al., 1998; Chung, (2001).
8	Canada Award for Excellence	Laszlo, (1996), (1997); Puay et al., (1998).
9	Japanese Deming Prize (DP)	Ghobadian and Woo, (1996); Laszlo, (1996); Bohoris, (1995); Khoo and Tan, (2003).
10	Japan Quality Award	Khoo and Tan, (2003).
11	Danish Quality Award	Kristensen and Juhl, (1999).
12	Northern Ireland Quality Award	McAdam, (1996).
13	Swedish Quality Award	Puay et al., (1998); Palmberg and Garvare, (2006).
14	Brazil National Quality Award	Puay et al., (1998).
15	New Zealand National Quality Award	Puay et al., (1998).
16	Fiji National Quality Award	Djerdjouri, (2004).

Sumber: Diubahsuai dari Rawabdeh, (2008).

Anugerah dan model kualiti telah memberi aplikasi yang berfaedah kepada organisasi dan kebanyakannya digunakan sebagai penilaian sendiri berdasarkan kerangka penilaian model tersebut (Leonard, et al., 2002). Terdapat beberapa buah negara telah membangun dan melaksanakan anugerah kualiti mereka sendiri, di mana ia telah banyak dibincangkan secara mendalam dalam penulisan lepas (Rawabdeh, 2008). Ramai para penyelidik lepas menggambarkan ciri-ciri, faedah dan penilaian anugerah kualiti kebangsaan mereka. Antara penulisan-penulisan tersebut seperti diringkaskan dalam Jadual 2-3 di atas.

2. 10.1.1 Anugerah Kualiti Dunia

Saban tahun kesedaran dan komitmen terhadap kualiti semakin meningkat, bahkan tanpa penekanan kepada kualiti sama ada di sektor awam atau swasta boleh menjejaskan kelangsungan hidup sesebuah organisasi. Justeru itu banyak negara-negara yang mengambil inisiatif dengan mewujudkan anugerah-anugerah kualiti sebagai suatu langkah untuk meningkatkan daya saing sesebuah organisasi dan seterusnya juga meningkatkan daya saing sesebuah negara. Berikut adalah antara anugerah kualiti utama dunia (Hasan Haider, 2008):

- Malcolm Baldrige National Quality Award
- European Quality Award
- Japan Quality Award
- Fiji Business Excellence Award
- Singapore Quality Award
- Prime Ministers Quality Award (Malaysia)
- Indian Quality Award

- Australian Business Excellence Award

Semenjak Hadiah Deming di Jepun, *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) di Amerika Syarikat dan *European Quality Award* (EQA) di Barat Eropah diperkenalkan, beberapa anugerah kualiti diwujudkan untuk merangsang penambahbaikan kualiti secara bersistematik dan menggalakkan kesedaran kualiti di berbagai-bagai tempat seluruh dunia (Mavroidis, et al., 2007). Beberapa Negara telah mewujudkan model dan anugerah kualiti mereka berdasarkan 3 anugerah di atas. Jadual 2-4 dan Jadual 2-5 di bawah menunjukkan beberapa anugerah/model kualiti utama dunia, telah menjadikan anugerah tersebut sebagai asas permulaan pembinaan anugerah/model kualiti mereka (Hasan Haider, 2008; Mavroidis, et al., 2007).

Jadual 2-4

Rujukan Utama Awal Pembinaan Model

Anugerah	Rujukan Awal Model
Japan Quality Award	Baldrige Award
Singapore Quality Award	Baldrige Award
Malaysia Prime Minister's Quality Award (private sector)	Baldrige Award; Deming's Prize
Fiji Quality Award	Australian Business Excellence Award
Philippine Quality Award	Baldrige Award (criteria); Australian Business Excellence Award (multiple levels of recognition)
Thailand Quality Award	Baldrige Award
Pakistan National Quality Award	Baldrige Award, Fiji Business Excellence Award, Prime Minister Quality Award (Malaysia) and Philippine Quality Award

Sumber: Hasan Haider (2008).

Jadual 2-5

Taburan Anugerah Kesatuan Eropah (EU)

Bil.	Negara Kesatuan Eropah	Anugerah atau Nama Model	Tahun Ditubuhkan
1	Austria	Austrian Quality Award	1996
2	Belgium	K2 award	1992 (under different name)
3	Cyprus	“ECO-Q recognitions”	No data
4	Czech	Quality Award of the Czech Republic	1995
5	Denmark	Danske Kvalitetspris	1997
6	Estonia	Estonian Quality Award	2000
7	Finland	Suomen Laatupalkinto	1991
8	France	Prix Francais pour la Qualite	1992
9	Germany	Ludwig-Erhard-Preis	1997
10	Greece	Athens Chamber of Commerce and Industry Awards	1994
		ECO-Q recognitions	No data
11	Hungary	Hungarian quality award	1996
		“Regional Quality Award”	2002
		“IIASA SHIBA Award”	1987
12	Ireland	“Irish Business Excellence Awards”	1997
		“Q-MARK” National Quality Award	No data
13	Italy	“Premio Qualita Italia”	1996
14	Latvia	“The Latvian National Quality Award”	1997
15	Lithuania	“Lithuanian National Quality Prize”	1998
16	Luxembourg	“Prix Luxembourgeois de la Qualite”	2004
17	Malta	–	–
18	The Netherlands	“INK Management Model – Dutch	1991: Ink Model
		Quality Award”	1993: Dutch Quality Award
19	Poland	“Polish Quality Award”	1994
		“Business Fair Play “Award”	1998
20	Portugal	“Premio de Excellencia – Systema	
		Portugues da Qualidade” “PEX-SPQ”	1992
21	Slovakia	“The Slovak Quality Award”	2000
22	Slovenia	“The Slovenian Business Excellence	
		Prize” (PRSPQ)	1998

Jadual 2-5 (sambungan)

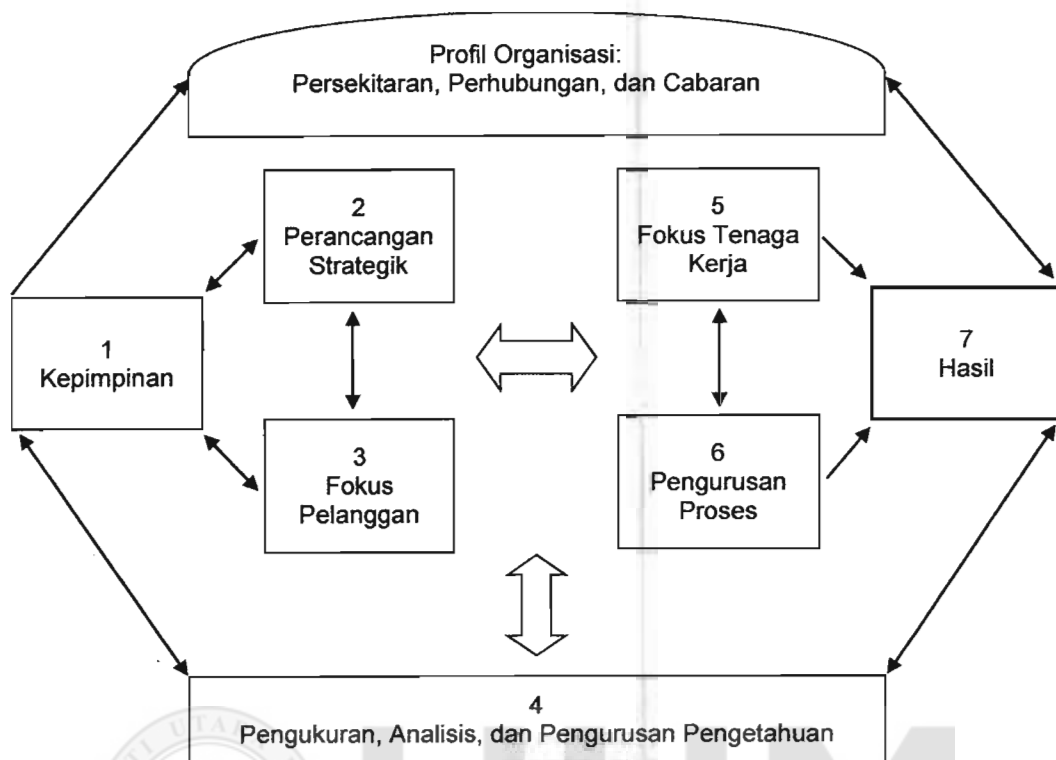
23	Spain	“Premios Principe Felipe a la Excellencia Empresarial”	1993
24	Sweden	“Utma�rkelsen Svensk Kvalitet” “Quality in Northern Sweden: The Springboard”	1992 1996
25	UK	“UK Business Excellence Award” “Investors in Excellence” IiE	1994 No data

Sumber; Mavroidis, et al., (2007)

2. 10.1.2 Anugerah Kualiti Kebangsaan Malcolm Baldrige dan Kriteria Pendidikan Baldrige

Model Kecemerlangan Prestasi Kriteria Baldrige meliputi tiga versi, iaitu versi perniagaan, kesihatan dan pendidikan (Muhammad Asif, Abdul Raouf, & Searcy, 2013). Anugerah Kualiti Kebangsaan Malcolm Baldrige (MBNQA) dan Kriteria Pendidikan Baldrige merupakan antara model yang digunakan secara meluas sebagai suatu model untuk penambahbaikan (Badri, et. al., 2006; Muhammad Asif, Abdul Raouf, & Searcy, 2013). Rajah 2-3 di bawah merupakan Kerangka Kriteria Pendidikan Baldrige Untuk Kecemerlangan Prestasi – Perspektif Sistem. Kriteria yang digunakan dalam model tersebut ialah:

1. Kepimpinan.
2. Perancangan strategik.
3. Fokus pelanggan.
4. Pengukuran, analisis dan pengurusan pengetahuan.
5. Fokus tenaga kerja.
6. Pengurusan proses.
7. Hasil.



Rajah 2-3

Kerangka Kriteria Pendidikan Baldrige Untuk Kecemerlangan Prestasi – Perspektif Sistem

Sumber: 2013-2014 Education Criteria for Performance Excellence

2. 10.1.3 Model European Foundation for Quality Management

Kejayaan Model Baldrige (USA) dan Hadiah Deming (Jepun) telah mencetuskan galakan pembentukan dan pembinaan *European Foundation for Quality Management* (EFQM) pada tahun 1988 (Gomez, et al., 2011; Hides, et al., 2004). Model kecemerlangan EFQM asalnya dikenali sebagai *European Model for Business Excellence* diperkenalkan pada tahun 1991 dengan *European Quality Award* dianugerahkan pertama kali pada tahun 1992. Bermula penubuhannya penerimaan prinsip-prinsip TQM telah menjadi suatu wawasan kepada EFQM. Objektif

penubuhan model ini ialah untuk membantu organisasi-organisasi mencapai kecemerlangan perniagaan melalui penambahbaikan berterusan dan menyusun atur proses-proses yang terlibat (Kim, et al., 2010; Zink, & Schmidt, 1995). Kerangka Model EFQM sebagaimana ditunjukkan dalam Rajah 2-4 di bawah.



Rajah 2-4
Kerangka Model EFQM
Sumber: Introducing the EFQM Excellence Model 2010.

Berikut adalah prinsip-prinsip TQM dalam EFQM:

1. Kepimpinan (Leadership).
2. Strategi (Strategy).
3. Orang (People).
4. Perkongsian dan Sumber (Partnership and Resources).
5. Proses, Produk dan Perkhidmatan (Processes, Products and Services).
6. Hasil Pelanggan (Customer Results).
7. Hasil Orang (People Results)
8. Hasil Kemasyarakatan (Society Result).
9. Hasil Utama (Key Results).

Model kecemerlangan perniagaan EFQM ini mendapat pengiktirafan yang meluas sebagai suatu teori yang menambahbaikkan TQM yang sedia ada kepada konsep pengurusan yang lebih menyeluruh (Kim, et al., 2010). Model EFQM ini merupakan penyepaduan sistem perniagaan, ia meliputi semua aspek konsep pengurusan, iaitu input, proses dan output. Walau pun ia digunakan secara meluas dalam industri, anugerah ini juga sesuai digunakan dalam pendidikan sebagai penilaian sendiri (Zink, & Schmidt, 1995).

2. 10.1.4 Kriteria/Elemen TQM Berdasarkan Anugerah/Model Kualiti

Bahagian ini akan membincangkan secara terperinci kriteria-kriteria dan elemen-elemen yang terdapat anugerah-anugerah atau model-model kualiti berdasarkan perbincangan di atas.

2.10.1.4.1 Kepimpinan

Penulisan-penulisan lepas tentang TQM menunjukkan ketelusan dan sokongan pihak pengurusan atasan merupakan salah satu ciri utama untuk melaksanakan TQM dengan jayanya (Sirvanci, 2004; Hung & Lien, 2004; Montes, et al., 2003). Menurut Calvo-Mora, et al., (2006), pelaksanaan apa jua program kualiti, adalah penting adanya pihak kepimpinan dan komitmen pengurusan atasan bersama. Mereka harus mencipta dan menyebarkan nilai-nilai falsafah pengurusan, matlamat, dan objektif yang selari dengan nilai-nilai ini. Kepimpinan merupakan kunci utama, kurangnya penglibatan dan komitmen mereka boleh menjejaskan keberkesanan dan kecekapan sesebuah universiti dan sub-sistemnya. Malah perjalanan pengurusan kualiti menjadi sukar dan

kemungkinan adalah mustahil untuk berjaya (Masood Abdulla Badri, 2006). Osseo-Asare, et al., (2005) juga mengetengahkan dalam kajiannya bahawa kepimpinan adalah faktor utama dalam kejayaan pelaksanaan TQM di IPT.

Kategori ini merujuk kepada bagaimana tindakan pemimpin-pemimpin kanan memandu sesebuah organisasi dalam menentukan hala tuju, mengekalkan kedudukan organisasi, dan mewujudkan serta mencipta persekitaran fokus pelanggan. Ia juga melihat kepada pembinaan dan penyebaran visi, misi, nilai, sistem urus tadbir dan bagaimana organisasi tersebut memenuhi tuntutan perundangan, etika, dan tanggungjawab sosial dan sokongan terhadap kemasyarakatan.

2.10.1.4.2 Perancangan Strategik

Dalam pengajian tinggi, kategori ini menekankan pembelajaran berpusatkan pendidikan dan prestasi operasi merupakan strategik utama yang perlu di ketengahkan dalam perancangan keseluruhan organisasi (Badri, et al., 2006).

Kategori perancangan strategik mengenal pasti bagaimana organisasi anda membina objektif strategik dan rancangan tindakan. Juga mengenal pasti bagaimana anda memilih objektif strategik dan rancangan tindakan disebarkan dan diubah jika sesuatu keadaan memerlukan dan bagaimana kemajuan tersebut diukur dan dinilai (2009-2010 BNQP: Education Criteria for Performance Excellence).

Kategori ini menekankan kepada pengelakan jangka panjang IPT dan persekitaran yang berdaya saing. Ia merupakan strategik utama yang perlu diambil kira dalam perancangan keseluruhan IPT. Kategori ini juga melihat bagaimana institusi-institusi ini menyediakan arah strategik dan membina objektif strategik sebagai panduan dan menguatkan prestasi keseluruhan institusi. Kategori ini juga melihat bagaimana

institusi menterjemahkan strategik objektif kepada rancangan tindakan kepada semua peringkat di dalam institusi.

2.10.1.4.3 Fokus Pelanggan

Hubungan yang rapat dengan pelanggan adalah penting untuk memastikan keseluruhan keperluan mereka dan untuk mendapat maklum balas sejauh mana keperluan tersebut dipenuhi atau memuaskan hati mereka. Fokus pelanggan barangkali merupakan kategori amat penting (Zaini & Rushami, 2004), sebagaimana di gambarkan melalui pemberat yang diberikan dalam beberapa kriteria anugerah kualiti (Sirvanci, 2004), dan pengukur utama prestasi sesebuah organisasi. Penglibatan pelanggan adalah penting dalam mereka bentuk produk dan proses pembinaan (Das, et al., 2008). Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, aduan pelanggan seharusnya diurus sebagai keutamaan yang penting. Untuk pengajian tinggi, kategori ini merujuk kepada pelajar, kepuasan pihak berkepentingan, dan fokus pasaran (Badri, et al., 2006).

Kategori ini merujuk kepada bagaimana institusi pengajian mengenal pasti keperluan, kehendak, jangkaan dan keutamaan pelajar, pihak berkepentingan dan fokus pasaran. Ia juga termasuklah mengenal pasti jika terdapat perbezaan pengukuran prestasi dan bagaimana sesuatu sasaran dapat dicapai. Sesetengah pengukuran prestasi berdasarkan kepada kajian kepuasan pelajar, forum pelajar dan sesi dialog, kehendak industri dan kajian kepuasan dan penilaian keberkesanan pengajaran dan pembelajaran. Kategori ini juga melihat bagaimana IPT membina hubungan dengan pelajar dan pihak berkepentingan serta mengenal pasti faktor utama yang boleh menjurus kepada kepuasan mereka.

Kategori ini merujuk kepada bagaimana organisasi melibatkan pelajarnya dan pihak berkepentingan untuk kejayaan pasaran jangka panjang. Strategi penglibatan ini melihat kepada bagaimana organisasi membina budaya fokus pelajar dan pihak berkepentingan. Ia juga melihat kepada bagaimana organisasi mendengar suara para pelanggannya (pelajar dan pihak berkepentingan) dan menggunakan maklumat tersebut untuk penambahbaikan dan mengenal pasti peluang-peluang untuk inovasi.

2.10.1.4.4 Pengukuran, Analisis, dan Pengurusan Pengetahuan

Penyelidikan tentang TQM berasaskan kepada amalan yang meliputi data dan analisis statistik. Pengumpulan data dan analisis adalah elemen yang penting dan tidak seharusnya dipinggirkan daripada pelaksanaan TQM (Toreman, et al., 2009). Petunjuk-petunjuk hasil utama, sama ada dalaman atau luaran adalah penting untuk mengukur, termasuklah hasil dari tinjauan pelanggan dan penandaarasan. Ini akan membantu organisasi mengetahui pasaran dan lebih memahami kehendak dan jangkaan pelanggan (Joanna & Antony, 2001).

Dalam kategori ini, elemen pengurusan maklumat seharusnya melihat kepada pengurusan dan keberkesanan penggunaan data dan maklumat untuk menyokong keseluruhan misi berkaitan kecemerlangan prestasi. Ia seharusnya memastikan kebolehpercayaan dan kebolehcapaian maklumat utama yang penting untuk pengurusan operasi harian. Ia seharusnya juga memfokuskan kepada membuat analisis terhadap fakta dan maklumat dan memberi maklum balas kepada situasi dengan cepat dan berkesan. Kategori ini jua harus melihat kepada pengurusan dan keberkesanan pengurusan pengetahuan dan semua maklumat asas berkaitan prestasi

dan maklumat perbandingan. Begitu juga bagaimana maklumat tersebut di analisa dan digunakan untuk mengoptimumkan prestasi institusi.

Kategori ini juga merujuk kepada bagaimana organisasi memilih, mengumpul, menganalisis, mengurus dan menambahbaikkan data, maklumat, dan aset pengetahuan dan bagaimana mengurus teknologi maklumat. Ia juga melihat kepada bagaimana organisasi menilai semula dan menggunakan penilaian semula tersebut untuk menambahbaikkan prestasinya.

2.10.1.4.5 Fokus Tenaga Kerja

Kategori ini merujuk kepada bagaimana organisasi melibatkan, menguruskan dan membangunkan tenaga kerja untuk menggunakan potensi mereka sepenuhnya sejajar dengan misi, strategi, dan rancangan tindakan. Ia juga melihat kepada kemampuan organisasi menilai kebolehan tenaga kerja dan keperluan keupayaan dan untuk membina persekitaran tenaga kerja yang kondusif kepada prestasi yang tinggi.

2.10.1.4.6 Pengurusan Proses

Kategori ini merujuk kepada bagaimana organisasi mereka bentuk sistem kerjanya dan bagaimana ia direka, diurus, dan ditambahbaikkan proses-proses utamanya untuk melaksanakan sistem kerja tersebut untuk menyampaikan nilai pelajar dan pihak berkepentingan dan mencapai kejayaan dan mengekalkannya. Ia juga melihat kepada kesediaan organisasi terhadap keadaan kecemasan.

2.10.1.4.7 Hasil

Kategori ini merujuk kepada prestasi dan penambahbaikan organisasi dalam semua bidang utama – hasil pembelajaran pelajar; hasil fokus pelanggan; belanjawan, kewangan, dan hasil pasaran; hasil fokus tenaga kerja; hasil keberkesanan proses; dan hasil kepimpinan. Tahap prestasi dilihat berdasarkan perbandingan dengan para pesaing dan lain-lain organisasi yang menawarkan program dan perkhidmatan yang serupa. Hasil tindakan universiti meliputi dengan memfokuskan kepada semua aktiviti, menggunakan ukuran tertentu yang merangkumi tindakan ke atas semua misi yang berkaitan dengan kejayaan.

2.10.1.4.8 Rakan Strategik dan Sumber

Institusi pendidikan mula menyedari bahawa persaingan di kalangan mereka sangat bergantung pada keupayaan mereka menjalin hubungan atau jaringan dengan industri dan terus menjadi pilihan sebagai sebuah institusi pilihan untuk menyediakan pendidikan dan latihan (Zairi, 1995).

2.10.2 Pendekatan Guru-guru Kualiti

Kualiti menyeluruh (*total quality*) bukanlah konsep individu. Ia merupakan beberapa konsep berkaitan secara bersama untuk mewujudkan pendekatan komprehensif bagi menjalankan perniagaan. Terdapat ramai orang yang menyumbang dalam pembangunan pelbagai konsep yang dikenali kolektif sebagai kualiti menyeluruh. Terdapat tiga penyumbang utama dalam hal ini iaitu W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, & Philip B. Crosby (Goetsch & Davis, 2006; Roslina Ab. Wahid, 2006). Selain dari tiga nama popular tersebut, terdapat beberapa lagi tokoh yang juga banyak

menyumbang dan berjasa dalam hal-hal berkaitan kualiti, seperti Shewhart, Feigenbaum, dan Ishikawa.

2.10.2.1 Shewhart (1891-1967)

Walter Andrew Shewhart dilahirkan pada 18 Mac 1891, di New Canton, Illinois. Beliau telah menuntut pelajaran di University of Illinois, dan seterusnya melanjutkan pelajarannya di University of California, Berkeley pada tahun 1917 dan dikurniakan kedoktoran dalam fizik. Beliau merupakan seorang ahli fizik, jurutera dan ahli statistik di Amerika. Beliau juga dikenali sebagai bapa kawalan kualiti berstatistik (Ahmad Zamri Mansor, 2011).

Shewhart dikenali sebagai "Bapa Kualiti". Beliau menerokai ilmu statistik untuk digunakan dalam industri. Sehubungan dengan itu beliau membuat pemerhatian dan melihat perkembangan dalam dunia ilmu pengetahuan dan teknologi untuk mencari cara yang lebih baik bagi teori statistik. Maka dalam bidang kawalan kualiti, karya monumental "Economic Control of Quality Of Manufactured Product" yang diterbitkan oleh Shewhart pada tahun 1931 dianggap sebagai eksposisi lengkap dan menyeluruh bagi prinsip-prinsip asas kawalan kualiti. Beliau mengatakan bahawa variasi terjadi pada setiap segi pengolahan dan variasi dapat fahami melalui penggunaan alat statistik yang sederhana. Pensampelan dan kebarangkalian digunakan untuk membuat carta kawalan bagi memudahkan para pemeriksa mutu, untuk memilih produk mana yang memenuhi mutu dan tidak.

Beliau merupakan seorang ahli statistik yang sebahagian besar kerjaya profesionalnya dihabiskan sebagai seorang jurutera di Western Electric dari tahun 1918 sehingga tahun 1924 dan di Bell Telephone Laboratories di mana beliau bertugas sebagai seorang ahli kakitangan teknikal pada tahun 1925 sehingga beliau bersara pada tahun 1956.

Shewhart sering dijemput sebagai seorang perunding. Beliau juga pernah bekerja di War Department, the United Nations, dan juga dengan kerajaan India. Selain itu, beliau juga amat aktif dengan Dewan Penyelidikan Nasional dan International Institute Statistic. Beliau merupakan seorang ahli kehormatan Inggeris Royal Society dan Persatuan Statistik Calcutta. Beliau merupakan ahli dan pegawai Institut Matematik Statistik, Persatuan Amerika untuk Kemajuan Ilmu Pengetahuan, dan Persatuan Statistik Amerika, dan seorang ahli dari Econometric Society, International Institute Statistik, dan New York Academy of Science. Beliau berkhidmat selama 20 tahun sebagai editor pertama untuk Siri Matematik Statistik yang diterbitkan oleh John Wiley and Sons.

Hasil kerja Shewhart telah menarik perhatian ahli fizik W. Edwards Deming dan Raymond T. Birge. Dua orang ahli fizik ini tertarik dengan isu ralat pengukuran dalam sains dan telah menerbitkan kertas mercu tanda dalam *Reviews of Modern Physics* pada tahun 1934. Mereka telah menulis jurnal dan menyusun semula pendekatan mereka dalam syarat-syarat yang disokong oleh Shewhart.

Pada tahun 1939 Shewhart telah menulis tentang “Kaedah Statistik dari Sudut Pandang Kawalan Kualiti” dan mendapat pengiktirafan oleh masyarakat yang

meminati statistik. Selain itu, beliau juga menerbitkan pelbagai artikel dalam jurnal-jurnal profesional, dan banyak penulisannya disimpan di Bell Laboratories. Salah satunya adalah nota bersejarah 16 Mei 1924, di mana beliau mencadangkan peta berpandu kepada pihak atasannya. Pada bulan Ogos 1967, beliau telah menerbitkan *Industry Quality Control*. Di mana beliau mengumpulkan idea-idea bijaksana-bijaksana yang lain dan pendapat baik mereka dikeluarkan dalam pembangunan bidang kawalan.

Idea Shewhart menitikberatkan masalah dalam soal punca masalah berlaku dan memperkenalkan carta kawalan sebagai satu alat untuk membezakan antara dua. Beliau menegaskan bahawa untuk membawa satu proses pengeluaran ke sebuah negara kawalan statistik, di mana hanya ada variasi punca peluang yang dapat meramalkan output masa hadapan dan mengurus satu proses dari segi ekonomi. Sehubungan dengan itu beliau mewujudkan dasar carta kawalan dan konsep negara kawalan statistik yang telah direka bentuk dengan eksperimen-eksperimen yang teliti. Untuk tujuan tersebut beliau mengambil teori-teori statistik matematik tulen dan memahami data dari proses-proses fizikal yang tidak menghasilkan satu "lengkung taburan normal" (satu taburan Gauss, biasanya juga dirujuk sebagai "lengkung loceng"). Didapati bahawa variasi yang diperhatikan dalam data pengilangan bukan sentiasa serupa seperti data di alam semula jadi (Pergerakan zarah-zarah Brown). Beliau membuat kesimpulan bahawa setiap proses mempamerkan variasi. Beberapa proses mempamerkan variasi terkawal semula jadi, manakala yang lainnya mempamerkan variasi tidak terkawal yang tidak hadir dalam sistem pada proses sepanjang masa.

Shewhart juga pernah ditaja oleh P. C. Mahalanobis Indian Statistical Institute dari India pada tahun 1947 sehingga pada tahun 1948. Beliau melawat negara tersebut untuk mengendalikan persidangan dan merangsang kepentingan dalam kawalan mutu berstatistik antara usahawan-usahawan India. Beliau meninggal dunia di Troy Hills, New Jersey pada tahun 1967.

2.10.2.2 Deming

Deming dilahirkan pada tahun 1900 di Sioux City, Iowa, Amerika Syarikat. Beliau merupakan graduan dari Universiti Wyoming dan selepas tu memasuki Universiti Colorado untuk melengkapkan pengajian ijazah sarjananya dalam bidang matematik dan fizik (Roslina Ab. Wahid, 2006).

Deming dilatih sebagai ahli statistik dan bekerja untuk Western Electric semasa era awal perkembangan kawalan kualiti berstatistik dalam tahun 1920an dan 1930an (Evans & Dean, 2003; Rushami Zien Yusoff, 2005). Semasa perang dunia kedua, beliau telah mengajar kursus kawalan kualiti sebagai sebahagian dari usaha pertahanan kebangsaan. Walau pun beliau mengajar ramai para jurutera, beliau tidak dapat berbuat demikian kepada pengurusan atasan. Selepas perang dunia kedua tamat, beliau dijemput ke Jepun untuk mengajar konsep kawalan kualiti berstatistik. Deming telah menyediakan falsafah dan sistem untuk mengaplikasikan teknik-teknik statistik dalam meningkatkan kualiti dan produktiviti dalam pengurusan di Jepun. Pihak pengurusan syarikat-syarikat di Jepun amat tertarik dengan idea tersebut dan mereka telah menterjemah idea tersebut ke dalam industri mereka. Pertengahan tahun 1970an, kualiti produk Jepun telah mendahului para pengeluar Barat dan ini

menjadikan tiket yang signifikan untuk syarikat-syarikat Jepun memasuki pasaran Barat (Evans & Dean, 2003; Oakland, 1989; Roslina Ab. Wahid, 2006; Rushami Zien Yusoff, 2005).

Sumbangan Deming telah mendapat pengiktirafan oleh kerajaan Jepun. Di mana Anugerah Deming telah diperkenalkan pada tahun 1951 oleh Kesatuan Saintis dan Jurutera Jepun (JUSE), sebagai pengiktirafan dan penghargaan pencapaian beliau dalam kawalan kualiti berstatistik. Beliau juga menerima anugerah tertinggi negara “*Royal Order of the Sacred Treasure*” dari Maharaja Jepun (Evans & Dean, 2003; Oakland, 1989).

Di Amerika Syarikat, nama Deming tidaklah begitu dikenali sehinggalah pada tahun 1980, apabila NBC telah mengutarakan kertas putih yang bertajuk “*If Japan Can ... Why Can't We?*”. Program ini menjadikan nama Deming meniti dari bibir ke bibir para eksekutif korporat. Syarikat seperti Ford menjemput beliau untuk membantu mereka dalam merevolusikan pendekatan kualiti mereka. Deming telah bekerja dengan tekun sehinggalah hari kematian beliau pada bulan Disember 1993 (Evans & Dean, 2003).

2.10.2.2.1 Asas Falsafah Deming

Falsafah Deming berasaskan kepada penambahbaikan produk dan perkhidmatan, dengan mengurangkan ketidaktentuan (*uncertainty*) dan keberubahan (*variability*) dalam proses mereka bentuk dan pembuatan (Evans & Dean, 2003). Terdapat 3 asas dalam falsafah kualiti Deming:

1. Ketekunan mencapai matlamat
2. Pembaikan berterusan
3. Pengetahuan yang mendalam (*Profound Knowledge*)

Asas 1 dan 2 banyak disentuh dalam Prinsip 14 perkara sementara asas 3 lebih merupakan orientasi yang perlu diterapkan oleh pihak pengurusan. Pengetahuan, menurut Deming, boleh dibahagikan kepada 4 komponen iaitu (Evans & Dean, 2003; Roslina Ab. Wahid, 2006):

1. Penghargaan kepada sesuatu sistem
2. Teori variasi (*theory of variation*)
3. Teori ilmu
4. Psikologi

Komponen-komponen pengetahuan di atas tidak dapat dipisahkan kerana setiap satunya saling menyokong antara satu sama lain. Langkah pertama ialah meletakkan keyakinan kepada sesuatu sistem. Seterusnya pengamal hendaklah mengambil kira perkara-perkara yang dinyatakan di dalam teori variasi iaitu:

1. Kesilapan, kerosakan dan variasi akan sentiasa berlaku.
2. Bila sesuatu kesilapan berlaku, ia berlaku disebabkan oleh variasi yang berlaku secara rawak (*random variation*). Variasi ini biasanya diperbetulkan dengan menggunakan kaedah pembaikan yang tidak tepat.

Deming melihat pengetahuan sebagai ramalan yang boleh membuahkan kejayaan. Dia percaya pengetahuan itu datang daripada teori dan tanpa teori pembelajaran tidak akan berlaku. Tanpa teori pengetahuan yang bersandarkan kepada

pengalaman, organisasi tidak dapat belajar daripada pengalaman organisasi lain. Satu organisasi tidak boleh menyalin kejayaan organisasi lain untuk diamalkan di dalam organisasinya sendiri. Setiap organisasi mesti mereka cipta rencana atau pelan kualitinya sendiri.

Psikologi ialah satu komponen penting. Deming percaya bahawa manusia lahir dengan kecenderungan untuk belajar dan menjadi inovatif. Cuma, pengurusanlah yang kerap kali menghalang keupayaan pekerja. Pekerja yang dilatih untuk mengukur sesuatu akan berusaha untuk mengatasi standard ukuran yang mereka tetapkan. Organisasi juga hendaklah mengakui hakikat bahawa setiap individu mempelajari sesuatu pada kadar yang tidak sama dan menggunakan berbagai-bagai cara.

2.10.2.2.2 Prinsip 14 Perkara Pendekatan TQM oleh Deming

Sistem pengetahuan yang mendalam (*Profound Knowledge*) telah mewujudkan prinsip 14 perkara yang menjadi panduan kepada keperluan perubahan pemikiran ke arah kejayaan sesebuah organisasi (Evans & Dean, 2003; Gitlow, et al., 1995; Goetsch & Davis, 2006; Nanda, 2005; Oakland, 1989; Roslina Ab. Wahid, 2006; Rungtusanatham, et al., 2003; Rushami Zien Yusoff, 2005; Tengku Abd. Aziz Tengku Zainal, 2004). Bagi Deming pemeriksaan adalah sesuatu yang melewati, tidak efektif, dan melibatkan kos. Sehubungan dengan itu perlunya kepada penilaian kualiti berasaskan “bukti berstatistik”. Berikut adalah 14 perkara yang digariskan oleh Deming sebagai panduan untuk menjadi organisasi bertaraf dunia:

1. Wujudkan ketekunan dalam mencapai matlamat untuk pembaikan produk dan perkhidmatan

Deming berpendapat organisasi perlu menumpukan perhatian kepada aspek-aspek pembaikan yang berterusan, kepuasan pelanggan, penyelidikan dan pembangunan dan pembangunan diri anggota kerja yang disandarkan kepada matlamat organisasi. Organisasi perlu menghindarkan diri dari mencari penyelesaian mudah untuk mendapat keuntungan jangka masa pendek. Organisasi perlu berubah mengikut perubahan selera pelanggan. Matlamat utama bukanlah mendapat keuntungan kewangan tetapi lebih dari itu.

2. Menghayati falsafah baru

Falsafah kualiti Deming merupakan satu bentuk anjakan paradigma dalam pengurusan. Menghayati falsafah Deming bermaksud menerima secara keseluruhan, bukannya menerima aspek-aspek terpilih yang difikirkan mudah dilaksanakan. Ini melibatkan komitmen untuk melakukan sesuatu dengan cara baru yang berlainan dengan amalan yang biasa dilakukan.

3. Hentikan pergantungan kepada pemeriksaan secara besar-besaran

Deming menganjurkan supaya anggota kerja diberi bimbingan dalam setiap peringkat kerja untuk memperbaiki proses. Ini adalah berlainan dengan amalan biasa yang hanya memeriksa selepas sesuatu kerja dijalankan atau produk dihasilkan. Deming mencadangkan supaya petugas pemeriksaan dihapuskan dan berikan ganjaran kepada anggota kerja kerana dapat mengesani kesilapan dan seterusnya berusaha membaiki proses dan kualiti kerja.

4. Hentikan amalan memberikan kontrak perniagaan berdasarkan tanda harga semata-mata

Deming berpendapat bahawa organisasi perlu membina perhubungan jangka masa panjang dengan pembekal. Ini ialah kerana sekiranya kita memilih tawaran paling rendah, selalunya bermakna kualiti yang paling rendah. Pembekal perlu dipandang sebagai rakan perniagaan dan bina rasa saling hormat menghormati, percaya mempercayai dan tanggungjawab. Membina perhubungan strategik dengan pembekal yang dapat menghasilkan kerja yang cemerlang merupakan kunci kepada kejayaan sesebuah organisasi.

5. Memperbaiki sistem pengeluaran dan perkhidmatan secara berterusan dan sepanjang masa

Kualiti memerlukan kepada komitmen yang tidak pernah kunjung padam demi untuk melakukan pembaikan secara berterusan. Pengurusan dapat mencapai tahap ini dengan cara memberi ganjaran ke atas kreativiti dan inisiatif yang ditunjukkan oleh anggota kerja yang mencuba perkara-perkara baru dan.

6. Menginstitusikan latihan

Deming menekankan bahawa banyak daripada masalah berlaku berikutan dari program orientasi dan latihan kerja. Pihak pengurusan perlu menetapkan standard untuk anggota kerja dan menunjukkan bagaimana anggota kerja boleh berjaya di dalam tugas mereka.

7. Menginstitusikan kepemimpinan

Pemimpin perlu membantu pekerja untuk mencapai potensi yang maksima dan memainkan peranan sebagai jurulatih, mentor dan pemberi semangat. Tugas pemimpin bukan hanya menguruskan sumber berbentuk kewangan dan peralatan, tetapi juga untuk membangunkan manusia. Apa yang perlu dibuat oleh seorang pemimpin ialah mencipta satu persekitaran yang membolehkan seluruh anggota kerja dapat memberikan sumbangan terbaik mereka yang seterusnya menghasilkan organisasi yang produktif dan berjaya.

8. Menghilangkan budaya takut

Deming berkata organisasi yang menanamkan budaya takut yang menghalang anggota kerja dari bertanyakan soalan akan menempa kerugian dan ketinggalan ke belakang. Anggota kerja yang takut untuk bertanya adalah tidak bebas untuk mencipta.

9. Buang halangan yang wujud di antara anggota kerja

Deming berpendapat bahawa setiap bahagian, jabatan atau unit dalam sesuatu organisasi perlu berkomunikasi dan bekerja secara rapat antara satu sama lain. Pembahagian kawasan kerja yang terpisah antara satu sama lain akan menghalang kelancaran proses komunikasi.

10. Hapuskan slogan-slogan yang indah khabar dari rupa

Deming menolak sasaran yang tidak berpijak di bumi nyata dan tidak bermakna. Sasaran sepatutnya berfokuskan kepada pelaksanaan dan bukannya slogan semata-mata

11. Hapuskan pengurusan bermatlamatkan angka/nombor

Mencapai sesuatu sasaran berbentuk angka tidak bermakna mencapai tahap kualiti yang tinggi. Sasaran berbentuk angka ini hanya mengakibatkan anggota kerja berusaha apa saja untuk mencapai angka yang dikehendaki.

12. Hapuskan penghalang ke arah kecemerlangan kerja

Pihak pengurusan bertanggungjawab untuk mendengar dari anggota kerja untuk mengenal pasti halangan-halangan yang masih wujud. Demi memberikan penekanan besar ke atas tanggungjawab pengurusan untuk menyediakan persekitaran yang membolehkan anggota kerja bekerja dengan cemerlang. Antara perkara-perkara yang diperlukan ialah latihan, teknologi dan peralatan yang membantu pencapaian hasil yang cemerlang dan menginstitusikan amalan dan prosedur yang membantu kesungguhan dan pencapaian anggota kerja.

13. Menginstitusikan program latihan dan latihan semula

Mengadaptasikan program kualiti ini ialah bukan perkara yang senang. Seluruh organisasi perlu dibimbing dengan falsafah dan cara baru, termasuk pembinaan pasukan kerja dan teknik-teknik statistik.

14. Bertindak untuk menyempurnakan transformasi

Pasukan pengurusan atasan mesti dibentuk untuk menjalankan misi kualiti. Kualiti Menyeluruh (*Total Quality*) ialah satu proses yang menganggap

keseluruhan organisasi sebagai satu sistem, ini termasuklah pelanggan, pembekal dan pesaing.

2.10.2.2.3 Tujuh Penyakit Berbahaya (*Deming's Seven Deadly Diseases*)

Prinsip 14 perkara di atas menggambarkan pandangan Deming terhadap apa sepatutnya sesebuah syarikat mesti lakukan untuk menghasilkan perubahan positif dari perniagaan biasa kepada kualiti bertaraf dunia (Goetsch & Davis, 2006). Tujuh penyakit berbahaya di bawah menjelaskan faktor-faktor yang Deming percaya boleh menjejaskan transformasi tersebut, ia perlu dielakkan daripada berlaku (Goetsch & Davis, 2006; Rungtusanatham, et al., 2003; Rushami Zien Yusoff, 2005). Penyakit-penyakit berbahaya tersebut ialah:

1. Tidak tekun dalam mencapai matlamat. Tiada ketekunan akan menyebabkan anggota-anggota organisasi kehilangan arah.
2. Mengutamakan keuntungan jangka masa pendek.
3. Penilaian berasaskan prestasi, *merit rating* atau *annual review performance* menyebabkan wujud ketakutan, persaingan dalaman, kemarahan dan menurunnya semangat untuk bekerja.
4. Mobiliti Pengurusan. Selalu berpindah kerja kerana tidak berpuas hati dengan tempat kerja.
5. Menguruskan syarikat berdasarkan angka-angka sahaja.
6. Kos untuk kemudahan perubatan pekerja yang tinggi yang meningkatkan kos akhir barangan dan perkhidmatan. Sepatutnya program berbentuk pencegahan diutamakan dan ini akan menjimatkan wang syarikat.

7. Kos jaminan (*warranty*) yang terlalu tinggi. Kos dapat dijimatkan melalui pembaikan secara berterusan sebelum sesuatu barangan dihasilkan.

2.10.2.3 Juran

Joseph M. Juran merupakan tokoh pengurusan kualiti yang sebaris dengan tokoh-tokoh atau guru-guru pengurusan kualiti dunia lainnya seperti Deming, yang terkenal dengan *Deming's 14 point*; Crosby dengan *Quality is free*-nya; Feigenbaum yang mencetuskan konsep *Three steps to quality*; Shewart, Ishikawa dan Taguchi, serta sederet nama popular dan para tokoh awal pengurusan kualiti yang dikenal dunia.

Juran lahir pada 24 Disember 1904 di Braila-Moldova, Romania dan merupakan anak pembuat kasut. Pada tahun 1924, Juran telah bekerja dengan Western Electric Company (Bell Telephone). Beliau melahirkan rasa kerisauan dan mempunyai pemahaman bahawa cara tradisional tidak akan mampu lagi menghadapi krisis kualiti yang terjadi pada masa tersebut. Pendapat beliau sudah pastinya mendapat perhatian kerana pada masa tersebut dunia industri masih banyak yang menggunakan sistem pengurusan kualiti konvensional. Pengalaman dan intelek beliau telah membina reputasi beliau dengan terbitnya buku beliau yang bertajuk "Quality Control Handbook" pada tahun 1951 (Roslina Ab. Wahid, 2006).

2.10.2.3.1 Falsafah Kualiti Juran

Juran umumnya dikenali sebagai ahli teori pengurusan dan terkenal dengan definisi kualiti sebagai "sesuai bagi tujuan". Menurut beliau juga hasil utama pengurusan

kualiti sebagai mengurangkan kos dan meningkatkan keserasian, serta produk yang memenuhi kehendak pelanggan akan memberi hasil yang positif kepada kedua-dua pihak iaitu pelanggan dan pihak yang mengeluarkan produk (Roslina Ab. Wahid, 2006; Tengku Abd. Aziz Tengku Zainal, 2004).

Juran seperti juga Deming, telah mengutarakan langkah-langkah perlu untuk mencapai tahap kualiti yang dikehendaki. Langkah-langkah itu sebenarnya ditujukan kepada pihak pengurusan. Sepuluh langkah ke arah pembaikan kualiti itu ialah (Nanda, 2005; Tengku Abd. Aziz Tengku Zainal, 2004):

1. Mewujudkan kesedaran tentang keperluan dan peluang untuk pembaikan kualiti.
2. Menetapkan matlamat untuk pembaikan.
3. Menyusun organisasi untuk mencapai matlamat. Contohnya, membentuk majlis kualiti, mengenal pasti masalah, memilih proses yang memerlukan pembaikan, melantik pasukan, pemudah cara dan ahli-ahli pasukan.
4. Menyediakan latihan pada seluruh organisasi.
5. Menjalankan projek untuk menyelesaikan masalah.
6. Melaporkan kemajuan.
7. Memberi penghargaan.
8. Menghebahkan hasil.
9. Merekodkan markah.
10. Meneruskan momentum dengan membuat pembaikan tahunan pada proses dan sistem yang ada dalam sesebuah organisasi.

Falsafah Juran terkandung di dalam Trilogi Kualiti Juran yang mengenal pasti 3 aspek yang perlu diarahkan kepada pencapaian kualiti dalam sesebuah organisasi:

1. Perancangan kualiti;
2. Kawalan kualiti;
3. Penambahbaikan kualiti.

2.10.2.3.2 Trilogi Kualiti (*The Quality Trilogy*)

Konsep Trilogi Kualiti pertama kali dikembangkan oleh Joseph M. Juran seorang ilmuwan yang banyak mengabdikan dedikasinya pada bidang pengurusan kualiti dan mempunyai sumbangan penting dalam perkembangan dan kemajuan pengurusan kualiti khususnya dalam sektor pembuatan. Pada tahun 1986, lepasan sarjana bidang kejuruteraan elektrik ini, yang memulakan kerjayanya di syarikat *Western Electric* ini menghasilkan Trilogi Kualiti (*The Quality Trilogy*). Di mana menurut beliau, pengurusan kualiti dilakukan dengan menggunakan tiga proses pengurusan iaitu perancangan kualiti; kawalan kualiti; dan penambahbaikan kualiti (Roslina Ab. Wahid, 2006).

Proses-proses pengurusan tersebut mewakili pengurusan kualiti seluruh syarikat (*company-wide quality management*). Juran menggunakan analogi kewangan untuk membina trilogi tersebut iaitu perancangan kewangan; kawalan kewangan; dan penambahbaikan kewangan (Roslina Ab. Wahid, 2006). Melalui perancangan kualiti yang baik akan memberi manfaat kepada industri dalam merangka langkah yang strategik agar dapat memuaskan pelanggan melalui penyediaan dan penggunaan

produk yang berkualiti. Di mana sebelum ini industri banyak menggunakan dua pendekatan dalam mengendalikan hal-hal kualiti iaitu kawalan kualiti dan penambahbaikan kualiti. Penerapan konsep trilogi kualiti menjadikan skop pengurusan kualiti menjadi lebih luas dan kompleks. Ia memerlukan penyertaan yang menyeluruh dan sokongan sumber-sumber yang untuk menjayakan pelaksanaannya.

Trilogi kualiti yang diperkenalkan oleh Juran melibatkan proses dan aktiviti perancangan kualiti, kawalan kualiti dan penambahbaikan kualiti (Roslina Ab. Wahid, 2006). Berikut adalah penerangan ringkas berkenaan trilogi kualiti:

Perancangan Kualiti

Aktiviti perancangan ini meliputi pembangunan produk, perkhidmatan dan proses-proses untuk memenuhi kehendak pelanggan. Ini akan dapat mengurangkan ketidakpuashatian pelanggan terhadap produk yang digunakan, serta mengurangkan kos, mengoptimumkan prestasi syarikat, dan menyediakan perkhidmatan kepada mereka yang memerlukan.

Melalui pendekatan ini Juran menggunakan "*Quality Planning Road Map*" untuk merancang. Ini akan dapat:

- a. Mengenal pasti siapa pelanggan mereka.
- b. Menentukan kehendak-kehendak pelanggan.
- c. Menterjemahkan kehendak-kehendak tersebut ke dalam organisasi.
- d. Membina ciri-ciri produk yang boleh memenuhi kehendak-kehendak pelanggan tersebut.

- e. Membina proses-proses yang optimum dan mampu/berkeupayaan mengeluarkan produk tersebut.
- f. Menyalurkan proses-proses tersebut kepada operasi.

Kawalan Kualiti.

Aktiviti kawalan kualiti merujuk kepada pencapaian matlamat kualiti semasa proses mengoperasi atau pengeluaran produk. Pada peringkat ini produk diperiksa dan dinilai serta dibandingkan dengan kehendak-kehendak pelanggan. Proses tersebut meliputi langkah-langkah berikut:

- Menilai prestasi kualiti sebenar.
- Buat perbandingan antara prestasi sebenar dan matlamat kualiti.
- Ambil tindakan jika wujud perbezaan.

Penambahbaikan Kualiti

Penambahbaikan kualiti merupakan suatu proses di mana mekanisme yang sudah mapan dipertahankan sehingga kualiti dapat dicapai secara berterusan.

Hal ini meliputi pengagihan sumber-sumber, melantik individu-individu untuk menyelesaikan projek kualiti, melatih pekerja yang terlibat dalam projek kualiti dan menetapkan suatu standard untuk mencapai kualiti dan mempertahankan apa yang telah dicapai sebelumnya. Hal ini juga meliputi perkara-perkara berikut:

- Mengenal pasti projek untuk ditambahbaikkan.
- Membangun infrastruktur yang memadai.
- Membentuk pasukan kualiti.
- Menyediakan latihan-latihan yang sesuai.

- Membuat diagnosis sebab-akibat.
- Cara menyelesaikan masalah.
- Cara mencapai sasaran yang ditetapkan.

2.10.2.4 Crosby

Philip Crosby dihargai sebagai tokoh yang mempopularkan konsep kualiti menyeluruh ke peringkat yang lebih difahami. Dalam bukunya, *"Quality is Free"* yang diterbitkan pada tahun 1979, beliau telah menulis, *"Quality is not only right, but also free. And it is not only free, it is the most profitable product line we have."* (Kualiti bukan saja betul, ianya juga percuma. Dan ianya bukan saja percuma, malahan juga merupakan produk yang paling menguntungkan yang kita ada). Crosby membentuk gerakan "kesilapan-sifar" atau *zero-defects movement* dan mempopularkan slogan *"do it right first time"* atau "lakukan dengan betul pada kali pertama" yang pertama (Nanda, 2005; Roslina Ab. Wahid, 2006; Rushami Zien Yusoff, 2005; Tengku Abd. Aziz Tengku Zainal, 2004).

Selepas terlibat dalam bidang pengawalan dan kualiti selama beberapa tahun dan mengkaji falsafah kualiti yang dibawa oleh Deming dan Juran, Crosby merasa kecewa dengan wujudnya kesilapan dalam sesuatu proses penghasilan produk secara berterusan. Dia menyanggah pendapat Deming dan Juran, sebaliknya berpendapat bahawa "kesilapan-sifar" boleh dicapai. Crosby kemudiannya mula menumpukan perhatiannya kepada usaha-usaha pencegahan. Dia menolak teori-teori statistik yang mengatakan bahawa kesilapan sentiasa berlaku. Dia berpendapat bahawa sebenarnya adalah lebih murah jika kita dapat mencegah kesilapan dari berlaku dengan cara

melakukan sesuatu dengan betul pada kali pertama. Crosby percaya penumpuan kepada proses pengurusan dan gelagat organisasi untuk mengubah budaya dan sikap adalah lebih penting, berbanding dengan pendapat Deming dan Juran yang melihat dalam aspek teknik statistik (Evans & Dean, 2003).

Falsafah kualiti Crosby dihuraikan dalam "*Four Absolutes of Quality Management*" dan "*Crosby's Fourteen Points*".

Empat “Mutlak” (*absolute*) Pengurusan Kualiti Crosby (Crosby, 1987; Nanda, 2005; Roslina Ab. Wahid, 2006; Rushami Zien Yusoff, 2005; Tengku Abd. Aziz Tengku Zainal, 2004):

1. Definisi. kualiti ialah "keakuran kepada keperluan".

Crosby mendefinisikan kualiti sebagai keakuran kepada kehendak pelanggan. Kehendak pelanggan ini mestilah jelas untuk mengelakkan berlakunya salah faham. Pengukuran mestilah dikenal pasti untuk membina kehendak pelanggan. Pihak pengurusan adalah bertanggungjawab untuk membentuk kehendak pelanggan dan apabila berlakunya ketidakakuran, ini menggambarkan ketidakhadiran kualiti. Kualiti tidak boleh dibiarkan terhasil melalui peluang atau *default*.

2. Sistem yang membolehkan pencapaian kualiti ialah pencegahan.

Untuk mengurangkan kos, pemeriksaan mesti dihapuskan. Ini bermakna setiap pekerja mesti dilatih untuk memahami keseluruhan proses kerja dan mencari kesilapan untuk diperbaiki pada semua peringkat kerja. Seterusnya

mewujudkan sebuah sistem yang dapat mencegah kesilapan dan kesalahan daripada berlaku.

3. Standard prestasi untuk kualiti ialah “kecacatan sifar” (*zero defects*).

Menurut Crosby standard prestasi hanyalah kecacatan sifar. Ini bermakna memberi tumpuan kepada pencegahan kecacatan berbanding mencari dan membetulkannya. Melakukan perkara dengan betul pada kali pertama selalunya murah.

4. Pengukuran kualiti ditentukan oleh tahap keakuran.

Crosby berpendapat pengukur bagi kualiti ialah kos kualiti, di mana ia boleh menyebabkan ketidakakuran. Mengukur dan menyebarkan kos ketidaksempurnaan kualiti (*cost of poor quality*) perlu dilakukan supaya pihak pengurusan dapat mengambil tindakan pembetulan untuk memastikan penambahbaikan kualiti boleh dilakukan secara berterusan. Justeru itu, pelaburan dalam latihan dan lain-lain aktiviti untuk menghapuskan kesilapan dan untuk mendapatkan semula kos pembaziran harus dilaksanakan.

14 langkah Crosby ke arah peningkatan kualiti sebagai asas pelaksanaan dalam organisasi (Nanda, 2005; Tengku Abd. Aziz Tengku Zainal (2004):

1. Komitmen pengurusan.

Mewujudkan komitmen penuh pihak pengurusan terhadap program kualiti. Crosby mencabar pengurusan supaya menyediakan fokus dan strategi dan menyetengahkan usaha kualiti berdasarkan kehendak pelanggan.

2. Pasukan Pembaikan Kualiti.

Menubuhkan kumpulan kualiti supaya menerajui program tersebut. Proses pembaikan dan penerusan kualiti adalah berterusan.

3. Sukatan (*measurement*).

Memperkenalkan prosedur mengukur kualiti. Pengurusan perlu membentangkan masalah ketidakakuran secara yang boleh dinilai dan diperbaiki.

4. Kos kualiti.

Mentakrifkan dan menggunakan prinsip kos kualiti. Pengurusan perlu menjelaskan penggunaan kos kualiti sebagai alat pengurusan. Masalah sebenar kos kualiti hanya akan timbul bila pengurusan tidak memberikan fokus kepada kaedah kualiti.

5. Kesedaran kualiti.

Memulakan program kesedaran kualiti. Mengadakan usaha-usaha untuk meningkatkan keprihatinan semua anggota kerja terhadap pentingnya menjaga keakuran produk dan perkhidmatan dan reputasi kualiti sesebuah organisasi.

6. Tindakan pemulihan.

Memperkenalkan prosedur tindakan pembaikan. Mengadakan usaha-usaha untuk memulihkan kesilapan.

7. Perancangan ke arah kesilapan-sifar.

Merancang pelaksanaan dasar kerosakan sifar. Ini merupakan usaha-usaha ke arah pembaikan proses kualiti.

8. Bimbingan untuk anggota kerja.

Melaksanakan latihan penyeliaan. Pengurusan perlu menentukan bentuk latihan yang perlu diberikan kepada semua anggota kerja supaya mereka dapat menjalankan peranan mereka dengan baik dalam proses pembaikan kualiti.

9. Hari kesilapan-sifar.

Mengumumkan hari kerosakan sifar bagi melancarkan proses. Program ini ialah untuk meningkatkan kesedaran anggota kerja tentang kualiti dan perubahan yang telah dihasilkan.

10. Penetapan sasaran.

Tentukan sasaran bagi memulakan tindakan. Untuk menterjemahkan janji dan komitmen kepada tindakan dengan cara menggalakkan individu menetapkan sasaran pembaikan untuk diri dan juga kumpulan mereka. Penetapan sasaran akan menjadikan semua anggota kerja bekerjasama ke arah pencapaian matlamat yang sama.

11. Membuang punca kepada kesilapan (*error cause removal*).

Sediakan sistem komunikasi antara pengurusan dan pekerja. Pengurusan perlu menyediakan persekitaran yang membantu ke arah pencapaian tahap kualiti yang diinginkan.

12. Penghargaan.

Hargai mereka yang dedikasi. Penghargaan perlu diberikan kepada anggota kerja yang terlibat dalam usaha pembaikan kualiti.

13. Majlis-majlis kualiti (*quality councils*).

Tubuhkan majlis kualiti bagi mengekalkan proses. Majlis-majlis ini ialah untuk memberi peluang kepada mereka yang berkenaan untuk mendapat dan bertukar-tukar maklumat secara regular berkenaan dengan perkembangan proses kualiti.

14. Laksanakan secara berterusan.

Lakukannya secara berterusan. Menekankan bahawa proses pembaikan kualiti adalah berterusan. Kualiti memerlukan proses yang dinamik yang responsif terhadap penetapan standard-standard baru.

2.10.2.5 Feigenbaum

Armand V. Feigenbaum yang dilahirkan pada tahun 1920 juga merupakan antara guru-guru kualiti yang memberi sumbangan di Syarikat General Electric (GE). Sumbangan beliau terhadap gerakan kualiti ialah beliau menggunakan pendekatan "*cost of conformance*" dalam melaksanakan program kualiti. Beliau juga berpendapat mana-mana syarikat yang mengamalkan kualiti menyeluruh sebenarnya akan menetapkan piawai kualiti antarabangsa dalam industri masing-masing. Menurutnya lagi, kualiti bukanlah beberapa peralatan atau teknik tetapi melibatkan semua aspek. Dengan mengintegrasikan perancangan, pelaksanaan, dan penilaian proses, boleh

mencapai tahap kualiti yang lebih tinggi. Melalui bukunya "*Total Quality Control*", Feigenbaum mempersoalkan penggunaan teknik pensampelan dan pemeriksaan untuk menjamin kualiti. Beliau juga sedar bila dia berjaya membaiki satu proses dalam syarikat GE, aspek-aspek lain dalam syarikat tersebut turut sama berubah menjadi semakin baik. Manusia biasanya digerakkan oleh pembaikan sistem yang ada. Dalam hal ini kejayaan dalam membaiki sesuatu aspek sengaja dihebahkan kerana Feigenbaum cuba membina persekitaran di mana anggota kerja dapat belajar dari pengalaman mereka sendiri. Ideanya membawa kepada pembentukan pasukan kerja silang fungsi dan persekitaran kerja yang terbuka. Feigenbaum percaya bahawa pelangganlah sebenarnya yang mendefinisikan kualiti (Roslina Ab. Wahid, 2006; Rushami Zien Yusoff, 2005).

Berikut adalah beberapa aspek yang telah dikenal pasti oleh Feigenbaum ke arah pembaikan kualiti. Ia boleh diuraikan melalui 6 langkah utama (Roslina Ab. Wahid, 2006; Rushami Zien Yusoff, 2005):

1. Kawalan Kualiti Menyeluruh (TQC) dapat didefinisikan sebagai satu sistem efektif untuk mengintegrasikan pembangunan kualiti, penyelenggaraan kualiti dan usaha-usaha pembaikan kualiti oleh berbagai kumpulan di dalam sesuatu organisasi untuk membolehkan pemasaran, pembuatan, pengeluaran dan perkhidmatan mencapai tahap yang paling ekonomik dan seterusnya dapat memenuhi kepuasan pelanggan.
2. Di dalam frasa "kawalan kualiti", perkataan "kawalan" bermaksud alat atau mekanisme pengurusan yang dilaksanakan dalam empat langkah berikut:

- Langkah 1: menetapkan piawaian kualiti;
- Langkah 2: menilai pematuhan berdasarkan piawaian;
- Langkah 3: tindakan pembetulan sekiranya tidak mematuhi piawaian;
- Langkah 4: merancang untuk penambahbaikan piawaian.

3. Faktor-faktor yang memberi kesan kepada kualiti dapat dibahagikan kepada dua iaitu teknologi dan manusia. Di antara kedua-dua, faktor manusia dianggap lebih penting.
4. Kawalan kualiti memasuki semua peringkat proses pengeluaran dalam industri, bermula dengan spesifikasi dan jualan kepada pelanggan, melalui reka bentuk, pembuatan, sehinggalah kepada penghantaran, *installation* dan khidmat selepas jualan.
5. Kos kualiti pengoperasian (*operating quality costs*) dapat dibahagikan kepada empat klasifikasi:
- kos pencegahan (*prevention costs*), termasuk perancangan kualiti dan kos-kos lain berkaitan dengan pencegahan ketidakakuran dan kerosakan.
 - kos penilaian (*appraisal costs*), atau kos yang dikenakan dalam penilaian kualiti produk.
 - kos kerosakan dalaman (*internal failure costs*) yang disebabkan oleh bahan mentah dan produk yang rosak dan ketidakakuran yang tidak memenuhi spesifikasi kualiti organisasi.

- kos kerosakan luaran (*external failure costs*) yang disebabkan oleh produk yang rosak dan ketidakakuran ketika sampai kepada pelanggan. Ini termasuklah kos aduan dan khidmat jaminan produk, kos pengembalian produk, kos mahkamah, kos kehilangan pasaran dan sebagainya.

6. Satu ciri penting bagi program kualiti menyeluruh ialah kualiti dikawal melalui sumbernya.

2.10.2.6 Ishikawa.

Kaoru Ishikawa adalah anak tempatan dan antara tokoh kualiti yang utama di Jepun. Bapanya Ichiro Ishikawa ialah Presiden JUSE dan Persekutuan Pertubuhan-pertubuhan Ekonomi Jepun (FEO) adalah orang yang bertanggungjawab menggalakkan orang-orang Jepun untuk menerima idea-idea dari Deming dan Juran. Dia ialah orang yang bertanggungjawab memujuk pihak pengurusan atasan di Jepun untuk memberikan autonomi kepada kumpulan kualiti untuk menyelesaikan masalah (Rushami Zien Yusoff, 2005).

Pendekatan yang dibawa oleh Ishikawa ialah pengawalan kualiti yang melibatkan keseluruhan organisasi (*company-wide quality control (CWQC)*). Beliau juga bersetuju sebagaimana yang disarankan oleh Deming, Juran dan Feigenbaum, agar tanggungjawab kualiti bukan hanya terletak pada staf kawalan kualiti atau jabatan atau bahagian pengeluaran sahaja. Kualiti merupakan tanggungjawab bersama semua jabatan dan semua individu dalam organisasi, sama ada pihak

pengurusan ataupun para pekerja. Sehubungan dengan itu beliau mempromosikan perwujudan kumpulan meningkat mutu kerja (KMK) atau lebih popular sebagai QCC (*Quality Control Circle*). Kumpulan yang ditubuhkan secara sukarela ini, merupakan satu cara bagaimana para pekerja menyelesaikan masalah kualiti di tempat kerja mereka. Pendekatan ini boleh mempertingkatkan komitmen mereka terhadap organisasi dan seterusnya menambahbaikkan kualiti kerja/produk mereka (Rushami Zien Yusoff, 2005).

Selain daripada itu, sumbangan besar oleh Ishikawa ialah usahanya untuk “mendemokrasikan” statistik. Beliau berpendapat statistik perlulah dipermudahkan agar semua orang boleh menggunakannya dalam usaha peningkatan kualiti. Justeru itu beliau telah mereka bentuk dan mengubahsuai 7 alat asas kualiti, dan seterusnya digunakan secara meluas dalam aktiviti-aktiviti peningkatan kualiti sehingga ke hari ini. Gambar rajah tulang ikan atau gambar rajah Ishikawa, juga dikenali sebagai gambar rajah sebab-akibat, merupakan alat asas kualiti yang termasyhur yang direka bentuk oleh beliau (Rushami Zien Yusoff, 2005).

Ishikawa juga berpendapat bahawa peranan pihak pengurusan yang perlu menyediakan sokongan, kepimpinan dan teladan kepada anggota kerja. Ini kerana pembaikan kualiti akan mengurangkan kos. Beliau juga memberikan tumpuan kepada pelanggan dalaman dan pelanggan luaran, serta mengutarakan idea bahawa pentingnya mempunyai wawasan yang dapat dikongsi bersama yang dapat menyatukan seluruh anggota kerja terhadap matlamat yang diingini (Roslina Ab. Wahid, 2006; Rushami Zien Yusoff, 2005).

Pandangan dan pendekatan yang dibawa oleh Ishikawa boleh dirumuskan ke dalam 11 perkara berikut (Rushami Zien Yusoff, 2005):

1. Kualiti bermula dan berakhir dengan pendidikan.
2. Langkah pertama dalam usaha kualiti ialah langkah memahami keperluan dan kehendak pelanggan.
3. Tahap kawalan kualiti yang paling ideal ialah tahap di mana pemeriksaan tidak lagi diperlukan.
4. Atasi ataupun buangkan sebab akar umbi kepada sesuatu masalah bukan kesannya.
5. Kawalan kualiti adalah tanggungjawab semua pekerja dalam semua bahagian/jabatan.
6. Jangan keliru antara cara dan matlamat.
7. Letakkan kualiti di atas semuanya dan fokuskan perhatian pada matlamat jangka masa panjang.
8. Pemasaran merupakan pintu masuk dan pintu keluar bagi kualiti.
9. Pihak pengurusan atasan mestilah tidak menunjukkan kemarahan apabila mempersembahkan fakta kepada barisan pekerjanya.
10. 95% daripada masalah dalam organisasi boleh diselesaikan dengan penggunaan 7 alat asas kawalan kualiti.
11. Data tanpa disebar bersama maklumat adalah data yang palsu.

2.10.3 Kod Amalan Jaminan Kualiti bagi IPTA di Malaysia

Agensi Kelayakan Malaysia (*Malaysian Qualifications Agency*, MQA), ditubuhkan pada Disember 2005, apabila Kabinet Malaysia membuat keputusan untuk menggabungkan Lembaga Akreditasi Negara (LAN) dengan Bahagian Jaminan Kualiti (BJK), Kementerian Pengajian Tinggi. Penggabungan ini melahirkan Agensi Kelayakan Malaysia (*Malaysian Qualifications Agency*, MQA), satu-satunya agensi jaminan kualiti di negara ini yang skopnya merangkumi kedua-dua pihak Pemberi Pendidikan Tinggi (PPT) awam dan swasta (MQA, 2010).

Tanggungjawab agensi ini ialah:

- a. melaksanakan Kerangka Kelayakan Malaysia (*Malaysian Qualifications Framework*, MQF) sebagai titik rujukan kelayakan di Malaysia;
- b. membina standard, kriteria dan instrumen dengan kerjasama pihak berkepentingan sebagai rujukan kebangsaan untuk penganugerahan kelayakan;
- c. menjamin kualiti PPT dan program pendidikan tinggi;
- d. mengakreditasi program yang memenuhi kriteria dan standard yang telah ditetapkan;
- e. memudah cara pengiktirafan dan artikulasi kelayakan;
- f. membangun dan menyelenggarakan Daftar Kelayakan Malaysia (*Malaysian Qualifications Register*, MQR); dan
- g. menasihati Menteri dalam segala hal berkaitan jaminan kualiti pendidikan tinggi.

Sebagai asas bagi jaminan kualiti pengajian tinggi dan sebagai titik rujukan untuk kelayakan kebangsaan, Kerangka Kelayakan Malaysia (*Malaysian*

Qualifications Framework, MQF) dibangunkan. Ia merupakan instrumen yang mengklasifikasikan kelayakan berdasarkan satu set kriteria yang berasaskan amalan-amalan terbaik antarabangsa, dan dipersetujui di peringkat kebangsaan. Kriteria-kriteria ini diterima pakai untuk penganugerahan kelayakan oleh kesemua PPT. Kerangka ini menghuraikan tahap akademik, hasil pembelajaran dan sistem kredit berdasarkan bebanan akademik pelajar. Oleh yang demikian, MQF mengintegrasikan semua kelayakan pengajian tinggi di Malaysia.

Dua pendekatan utama digunakan oleh MQA untuk menjamin kualiti pengajian tinggi di Malaysia. Pendekatan pertama ialah pengakreditasi program dan kelayakan. Pendekatan kedua ialah pengauditan institusi atau komponen institusi tersebut. Kedua-dua pendekatan tersebut adalah berbeza tetapi saling berkaitan.

Penilaian jaminan kualiti dikendalikan oleh MQA berpandukan kepada:

- a. Kerangka Kelayakan Malaysia (*Malaysian Qualifications Framework*, MQF);
- b. Kod Amalan Akreditasi Program (*Code of Practice for Programme Accreditation*, COPPA);
- c. Kod Amalan Audit Institusi (*Code of Practice for Institutional Audit*, COPIA);
- d. Standard Disiplin Program; dan
- e. Garis Panduan Amalan Baik.

Proses penilaian kualiti merangkumi sembilan bidang berikut:

1. Visi, misi, matlamat pendidikan dan hasil pembelajaran;
2. Reka bentuk dan penyampaian kurikulum;
3. Penilaian pelajar;

4. Pemilihan dan khidmat sokongan pelajar;
5. Staf akademik;
6. Sumber pendidikan;
7. Pemantauan dan semakan program;
8. Kepimpinan, governan dan pentadbiran; dan
9. Penambahbaikan kualiti berterusan.

Setiap bidang ini mengandungi standard dan kriteria kualiti, manakala kriteria berkenaan pula mempunyai dua tahap yang jelas, iaitu standard asas dan standard tinggi. Sejauh mana pihak PPT mematuhi semua sembilan bidang penilaian ini (serta kriteria dan standard yang berkaitan dengannya) tertakluk kepada jenis dan tahap penilaian.

2.10.4 Sistem Pengurusan Kualiti ISO 9000

ISO (*International Organization for Standardization*) merupakan agensi antarabangsa khusus untuk pemiawaian. Ianya badan bukan kerajaan tetapi ditubuhkan sebagai badan pemiawaian kebangsaan/persekutuan di sesebuah negara. American National Standards Institute (ANSI) merupakan badan yang mewakili Amerika Syarikat, United Kingdom di wakili oleh British Standards Institution (BSI), Jepun diwakili oleh Japanese Industrial Standards Committee (JISC), manakala di Malaysia diwakili oleh Jabatan Standard Malaysia (Department of Standards Malaysia/DSM). Begitu juga di Negara-negara lain mereka mempunyai badan-badan tersendiri untuk mewakili Negara mereka. Tujuan ISO ini ialah untuk mempromosikan perkembangan pemiawaian dan berkaitan aktiviti dunia untuk membantu pertukaran

barangan dan perkhidmatan antarabangsa, dan membina kerjasama dalam intelektual, saintifik, teknologi dan aktiviti ekonomi.

ISO di Geneva yang bertanggungjawab mengkaji semula standard-standard antarabangsa setiap lima tahun sekali, telah mengeluarkan satu lagi siri standard ISO 9000 yang baru. Pengeluaran siri standard baru tersebut adalah untuk menggantikan siri standard yang sebelumnya. Pada bulan Oktober 2008, ISO telah mengeluarkan Standard ISO 9001:2008 yang merupakan penambahbaikan kepada standard ISO 9001:2000. Penambahbaikan ini meliputi penerangan dan penjelasan yang lebih terperinci terhadap beberapa keperluan standard tertentu. Berikutan itu, Jabatan Standard Malaysia telah mengeluarkan Standard MS ISO 9001:2008 untuk diterima pakai oleh semua organisasi di Malaysia termasuk agensi-agensi Sektor Awam (Panduan Pelaksanaan MS ISO 9000:2008 Dalam Sektor Awam. Unit Pemodenan Tadbiran Dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU), Jabatan Perdana Menteri Malaysia, 1 Januari 2010).

Standard MS ISO 9001:2008 tidak memperkenalkan keperluan tambahan dan tidak mengubah tujuan asal standard MS ISO 9001:2000. Standard MS ISO 9001:2008 memberi penjelasan yang lebih terperinci kepada beberapa keperluan standard sedia ada melalui pindaan-pindaan kecil, pewujudan beberapa nota baru dan pindaan kecil kepada nota sedia ada.

Siri standard MS ISO 9000:2008 berlandaskan lapan (8) prinsip yang menjadi asas kepada falsafah dan matlamat standard ini diwujudkan. Prinsip tersebut adalah:

a. Tumpuan kepada pelanggan

Sistem Pengurusan Kualiti (SPK) seharusnya dapat memenuhi kehendak pelanggan dan berupaya memacu agensi untuk menyampaikan perkhidmatan melebihi ekspektasi pelanggan.

b. Kepimpinan

Pengurusan atasan hendaklah merancang dan menentukan kualiti perkhidmatan agensi dan mengamalkan pengurusan strategik dalam menetapkan hala tuju agensi.

c. Penglibatan anggota organisasi

Sumber terpenting agensi harus dilibatkan dalam usaha meningkatkan prestasi agensi melalui program pembangunan kompetensi dan penyediaan saluran komunikasi yang berkesan.

d. Pendekatan proses

Mengenal pasti input dan proses transformasi input-input berkenaan kepada output, *outcome* dan keberhasilan yang dikehendaki dan ditetapkan.

e. Pengurusan yang mengamalkan pendekatan sistem

Mengenal pasti dan mengurus dengan berkesan proses-proses kerja dalam organisasi yang ada hubung kait antara satu sama lain bagi mencapai objektif agensi.

f. Penambahbaikan secara berterusan

Merancang dan menambah baik secara berterusan SPK berasaskan penganalisan

pencapaian dasar dan objektif kualiti, penemuan audit, tindakan pembetulan dan pencegahan serta kajian semula pengurusan.

g. Pendekatan membuat keputusan berasaskan fakta

Membuat keputusan dengan tepat dan betul berkaitan SPK berdasarkan penganalisan data dan maklumat.

h. Hubungan dengan pembekal untuk faedah bersama

Mewujudkan hubungan baik antara agensi dengan pembekal bagi mendatangkan kebaikan kepada kedua-dua pihak dalam mencapai objektif kualiti.

Berlandaskan prinsip-prinsip ini, kewujudan dan pelaksanaan sistem pengurusan kualiti dalam sesebuah organisasi dapat dirancang, dipandu, diurus, dikawal dan dinilai secara teratur dan cekap bagi meningkatkan keupayaan organisasi secara berterusan. Melalui ini, organisasi dijamin dapat memenuhi kehendak dan pengharapan pelanggan serta pihak-pihak yang berkepentingan dengan berkesan dan menepati tujuan organisasi tersebut diwujudkan.

Pelaksanaan standard-standard di bawah MS ISO 9001:2008, adalah berdasarkan kepada pendekatan proses. Agensi perlu merancang dan menyediakan sumber-sumber serta melaksana proses-proses dalam SPK bagi menghasilkan produk atau perkhidmatan yang memenuhi kehendak pelanggan. Output sesuatu proses itu akan menjadi input kepada proses berikutnya dan perlu diurus sebagai satu sistem bagi mencapai objektif agensi.

Terdapat 8 klausa/seksyen dalam struktur standard MS ISO 9001:2008 sebagaimana yang terdapat dalam MS ISO 9001:2000 sebelum ini, iaitu:

Klausa 1: Skop

Penerangan berkaitan keperluan-keperluan SPK mengenai keupayaan untuk:

- Memenuhi keperluan standard antarabangsa berupa generik mengambil kira jenis, saiz dan produk yang disediakan.
- Membekalkan produk atau perkhidmatan yang memenuhi kehendak pelanggan.
- Mematuhi peraturan dan perundangan secara konsisten.
- Meningkatkan kepuasan hati pelanggan secara berkesan.

Klausa 2: Rujukan normatif

Menetapkan bahawa dokumen yang perlu dirujuk bagi mendapatkan penjelasan mengenai asas dan tafsiran standard ketika melaksanakan MS ISO 9001:2008 adalah dokumen MS ISO 9000:2005 – *Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary*.

Klausa 3: Terma-terma dan Definisi-definisi

Menjelaskan bahawa istilah atau definisi yang diguna pakai dalam standard MS ISO 9001:2008 adalah sama dengan standard MS ISO 9000 di mana istilah 'produk' juga merangkumi perkhidmatan.

Klausa 4: Sistem Pengurusan Kualiti

Menjelaskan keperluan agensi untuk mewujudkan SPK yang meliputi tanggungjawab, prosedur-prosedur dan sumber-sumber bagi melaksanakan proses-proses utama agensi. Selain dari keperluan untuk mendokumenkan SPK, agensi juga dikehendaki menyediakan Manual Kualiti dan menyelenggara serta mengawal semua dokumen dan rekod yang berkaitan dengan SPK melalui prosedur kawalan dokumen dan prosedur kawalan rekod yang ditetapkan.

Klausa 5: Tanggungjawab Pengurusan

Menjelaskan tanggungjawab, kuasa serta komitmen pihak pengurusan atasan dalam merancang dan mengkaji SPK untuk memenuhi kehendak pelanggan berdasarkan dasar kualiti dan objektif kualiti yang ditetapkan. Dalam aspek ini, pihak pengurusan dikehendaki melaksanakan perancangan SPK untuk meningkatkan keberkesanan SPK secara berterusan. Selain dari menentukan tugas, tanggungjawab dan kuasa setiap anggota dalam agensi, satu forum perlu diwujudkan sebagai saluran komunikasi berhubung isu-isu pelaksanaan. Pihak pengurusan juga dikehendaki melaksanakan Kajian Semula Pengurusan bagi memantau keberkesanan SPK berdasarkan input dan output kajian semula.

Klausa 6: Pengurusan Sumber

Menjelaskan keperluan agensi menentu dan menyediakan sumber-sumber yang diperlukan untuk melaksanakan dan secara berterusan menambah baik SPK untuk meningkatkan tahap kepuasan pelanggan. Antara sumber-sumber yang perlu disediakan termasuklah sumber-sumber manusia yang mempunyai

tahap kompetensi yang mencukupi untuk melaksanakan SPK, penyediaan infrastruktur dan persekitaran tempat kerja.

Klausa 7: Realisasi Produk

Menjelaskan bahawa agensi perlu merancang dan membangunkan proses-proses dalam penghasilan dan penyampaian produk atau perkhidmatan sejajar dengan keperluan yang ditetapkan di dalam SPK. Tindakan merancang dan membangunkan proses-proses ini mengambil kira aspek-aspek seperti kehendak pelanggan, reka bentuk dan pembangunan proses, perolehan dan pemuliharaan produk atau perkhidmatan.

Klausa 8: Pengukuran, Analisis, dan Penambahbaikan.

Menjelaskan keperluan agensi untuk merancang dan melaksanakan pemantauan, pengukuran, penganalisan dan penambahbaikan proses-proses bagi memastikan produk atau perkhidmatan yang dihasilkan memenuhi spesifikasi yang ditetapkan. Tindakan ini harus meliputi pengwujudan sistem pengukuran, audit dalam, analisis data dan usaha-usaha penambahbaikan.

2.11 Definisi, Konsep, dan Teori/Model Motivasi

Motivasi merupakan satu keperluan dalam kehidupan individu kerana diri individu sentiasa memerlukan bimbingan, pengetahuan dan penerokaan yang tidak putus-putus selagi hayat di kandung badan. Motivasi merupakan salah satu faktor penting yang boleh mempengaruhi gelagat manusia dan prestasi (Malik, 2010). Tujuan setiap individu dan organisasi ialah untuk mencapai kejayaan di dalam perniagaan dan

pelbagai urusan di dalam kehidupan. Oleh itu, motivasi dalam sesebuah organisasi amatlah penting terhadap diri seseorang pekerja. Memotivasikan pekerja merupakan langkah penting bagi setiap pemilik perniagaan untuk mencapai kejayaan. Ini kerana motivasi boleh menggalakkan prestasi dan produktiviti pekerja yang lebih baik, hasilnya syarikat akan mendapat faedah dan keuntungan (Malik, 2010).

Di dalam bahagian ini penyelidik akan menerangkan dan membincangkan mengenai pelbagai istilah, model, teori dan kajian-kajian terdahulu tentang motivasi.

2.11.1 Definisi Motivasi

Istilah motivasi kerap digunakan tetapi termanya tidak begitu difahami. Lebih 140 definisi telah disediakan/terhasil sejak beberapa tahun lampau dan para pengkaji sering berhadapan dengan kekeliruan apabila mendefinisikan motivasi (George dan Jones, 2005). Istilah ‘motivasi’ berasal daripada perkataan Inggeris “*motivation*” yang diambil daripada perkataan Latin “*movere*” yang bermaksud “*to move*” atau untuk bergerak (Kreitner dan Kinicki, 2008; Jaafar, 2007). Motivasi bermakna sesuatu kuasa atau pengaruh yang menggerakkan, membangkit, menguat, mendesak, upaya, dan mengarah seseorang melakukan sesuatu untuk mencapai matlamat atau kejayaan (Koontz, dan Wiehrich, 1992). Jadi ini bertepatan dengan dua kata yang membentuk istilah “*motivation*” itu *motive* dan *action*. *Motive* bererti dorongan dan *action* bererti tindakan. Justeru itu motivasi bermaksud “dorongan untuk melakukan tindakan”. Oleh itu, tindakan seseorang pekerja datangnya daripada dorongan, sama ada ia dorongan dalaman atau dorongan luaran.

Menurut Jaafar (2007) lagi, motivasi boleh mempengaruhi prestasi dan ia boleh dikendalikan. Kelakuan ini perlu dilihat dari aspek pembelajaran, motivasi, tanggapan, sikap dan jangkaan kerana ia merupakan ciri asas kepada sesuatu kelakuan. Namun agak sukar kepada kita atau pendorong itu sendiri dalam menghuraikan maksud motivasi ini. Istilah motivasi itu sendiri sangat bervariasi. Konsep motivasi memang sukar difahami kerana kesannya tidak dapat diketahui secara langsung. Motivasi juga masih sukar diukur oleh kelakuan pekerja kerana tingkah laku seseorang pekerja itu mungkin tidak hanya disebabkan oleh sesuatu motif atau desakan sahaja, tetapi mungkin mempunyai faktor-faktor lain yang mempengaruhi, seperti perasaan cemburu atau iri hati kepada pekerja-pekerja lain yang secara tidak langsung membuatkan seseorang itu terdorong untuk berbuat sesuatu yang melanggar etika proses motivasi itu sendiri. Sehubungan dengan itu, dalam psikologi motivasi merupakan satu sub-displin. Justeru itu, sekiranya individu inginkan kecemerlangan dalam kerjaya atau dalam kehidupan hariannya, maka dia hendaklah memahami aspek motivasi ini. Pemahaman terhadap aspek motivasi membolehkan seseorang individu atau kumpulan memperkukuhkan ciri-ciri positif dalam dirinya dan mengatasi punca kegagalan.

Robbins dan Judge (2007) pula menjelaskan motivasi merupakan hasil dari interaksi seseorang individu dengan persekitaran. Yakni dorongan asas motivasi seseorang itu adalah berbeza. Sebagai contoh seseorang itu mungkin amat sukar untuk membaca buku teks dalam masa 20 minit, tetapi dapat meluangkan masa untuk membaca novel seharian tanpa jemu. Dalam konteks ini motivasi seseorang itu merujuk kepada kesungguhan, hala tuju, dan ketekalan usaha ke arah mencapai

matlamat. Manakala secara umumnya motivasi adalah usaha ke arah pencapaian matlamat.

Agak biasa kepada kebanyakan konsep motivasi menekankan kepada kehadiran rangsangan untuk mengarah seseorang individu; sama ada secara dorongan dalaman (intrinsik) atau insentif persekitaran luaran (ekstrinsik) (Kinman dan Kinman, 2001). Motivasi kerja juga dikatakan sebagai tekanan psikologi yang mengenal pasti arah tujuan gelagat seseorang dalam sesebuah organisasi, iaitu tahap usaha seseorang itu dan tahap ketabahan atau ketekalannya (George dan Jones, 2005).

DuBrin (2005) dan Malik (2010) pula menjelaskan motivasi sebagai sesuatu tekanan dalaman atau yang terarah kepada pencapaian sesuatu matlamat individu atau organisasi. Iaitu seseorang itu akan bergelagat untuk bertindak dan mengekalkan minat untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan.

Justeru berdasarkan perbincangan di atas, motivasi boleh juga dilihat sebagai rancangan untuk mengelakkan diri daripada kegagalan. Seseorang yang bermotivasi bererti ia telah memperoleh kekuatan untuk mencapai kecemerlangan dalam hidup (dunia dan akhirat). Perkataan-perkataan yang sering digunakan berkaitan dengan motivasi ialah dorongan, penentu dorongan, matlamat, maklumat, minat, keperluan motif sedar dan motif tidak sedar, minat intrinsik dan ekstrinsik, insentif dan kehendak atau keinginan.

Sehubungan dengan itu dapatlah dirumuskan bahawa, secara umumnya motivasi adalah dorongan untuk mengubah sikap mental manusia kerana apabila sikap

mental bertukar, bertukarlah tindakan manusia. Di samping itu ia menghasilkan usaha, kegigihan, ketabahan, minat serta kekuatan untuk mencapai sesuatu matlamat. Program motivasi yang baik dapat mengubah minda manusia sehingga timbul keinsafan dan kesedaran. Daripada kesedaran inilah timbulnya semangat untuk berusaha. Jadi motivasi adalah usaha yang dilakukan secara berterusan untuk membangkitkan kesedaran dalam diri seseorang agar mereka giat berusaha untuk mencapai kejayaan. Kesedaran dapat dibangkitkan dengan membawa individu meneroka potensi dirinya. Manusia yang dapat mengenali dirinya akan dapat menemui kekuatan dalaman yang ada dalam dirinya.

Apa pula perbezaan antara motivasi dan kepuasan? Menurut Koontz, dan Wiehrich (1992), motivasi merujuk kepada desakan dan usaha untuk memuaskan kehendak atau matlamat. Manakala kepuasan pula merujuk kepada perasaan puas yang dialami apabila sesuatu kehendak tercapai. Atau dalam bahasa yang lebih mudah, motivasi menyiratkan desakan ke arah suatu hasil, manakala kepuasan adalah hasil yang dialami.

2. 11.2 Jenis-jenis Motivasi

Terdapat dua jenis motivasi atau pendorong yang utama, iaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah juga merujuk kepada motivasi dalaman atau dorongan dalaman. Dorongan dalaman atau *internal drive* adalah kehendak yang datangnya dalam diri manusia, melahirkan rasa keinsafan ataupun kesedaran. Seseorang itu dikatakan bermotivasi secara intrinsik apabila mereka melakukan aktiviti tanpa mengharapkan ganjaran kecuali aktiviti itu sendiri dan ini juga

dikatakan hasil daripada dorongan yang datang dalam diri sendiri (Kinman dan Kinman, 2001; (George dan Jones, 2005). Mereka terlibat dengan sesuatu kerja atau aktiviti atas dasar kerana ia memuaskan mereka serta menarik dan menyeronokkan mereka (Barney, dan Elias, 2010). Motivasi intrinsik seperti juga sikap, dilihat dalam dua komponen, iaitu kognitif dan afektif.

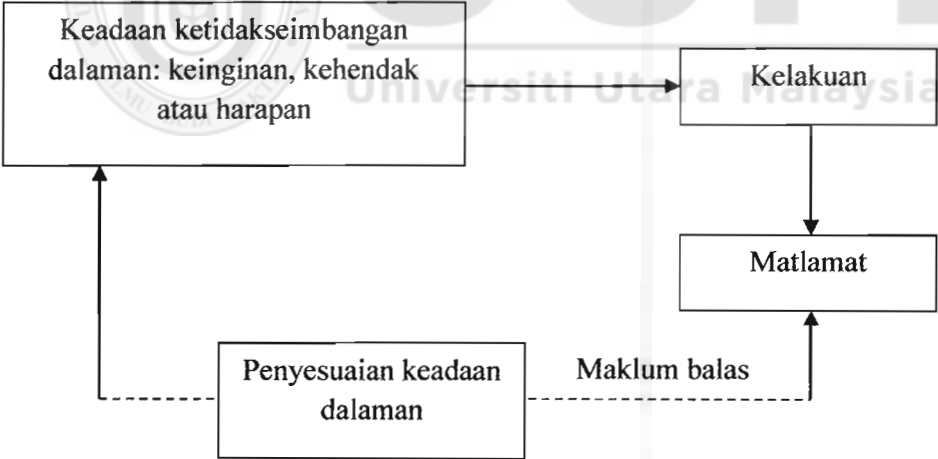
Dorongan dalaman timbul untuk memenuhi keperluan fisiologi dan psikologi. Ia timbul kerana memperoleh kepuasan peribadi. Misalnya, seseorang itu melukis kerana beliau memang minat melukis dan bukan kerana boleh menjual lukisan dengan harga yang lumayan atau individu yang melakukan sesuatu kerana berminat kepada apa yang dilakukan dan bukan kerana ganjaran kewangan yang boleh diperoleh daripadanya.

Motivasi ekstrinsik pula merujuk kepada sesuatu ganjaran itu datangnya daripada sumber luaran seseorang itu (Gibbs, 1980), atau bahasa yang lebih mudah merujuk kepada motivasi luaran atau dorongan luaran. Dorongan ini selalunya berbentuk ganjaran yang diperoleh oleh seseorang apabila dia berjaya melaksanakan sesuatu tanggungjawab. Kebiasaannya, motivasi ekstrinsik digunakan oleh majikan untuk memberi motivasi kepada pekerja: seperti gaji, ganjaran, pengiktirafan dan hukuman (Barney, dan Elias, 2010). Motivasi ekstrinsik melibatkan rangsangan dan faktor luaran, misalnya murid belajar kerana ingin mendapat ganjaran seperti sijil, pujian pekerja, hadiah atau bintang-bintang yang selalu diberi dalam pemarkahan. Motivasi ekstrinsik wujud kerana inginkan pengiktirafan dan persetujuan. Walau bagaimanapun pekerja perlu peka terhadap kesan amalan menggunakan motivasi ekstrinsik untuk menggalakkan murid-murid belajar. Ini kerana kemungkinan besar

murid mungkin belajar hanya untuk memperoleh pujian dan memperoleh gred tinggi atau mereka belajar untuk memperoleh sesuatu yang tidak ada kena mengena atau tiada berkaitan dengan aktiviti pembelajaran.

2. 11.3 Teori/Model Motivasi

Terdapat empat bahagian di dalam proses motivasi iaitu keinginan (harapan); kelakuan; matlamat dan maklum balas (Jaafar, 2007). Keempat-empat fasa tersebut boleh digambarkan seperti Rajah 2-5 di bawah. Apabila wujud satu keinginan dalam diri seseorang, ia menjadi suatu penggerak dan menimbulkan keadaan ketidakseimbangan dalam pada individu tersebut. Ketidakseimbangan dalam individu ini akan dikurangkan melalui tindakan kelakuan ke arah matlamat yang hendak dicapai.



Rajah 2-5
Model Asas Proses Motivasi
Sumber: Jaafar (2007)

Di antara model-model motivasi awal dan model kontemporer yang wujud ialah:

- a. Teori Hierarki Keperluan Maslow
- b. Teori X dan teori Y
- c. Teori Kesihatan-Motivasi
- d. Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*)
- e. Teori Keperluan McClelland
- f. Teori Penilaian Kognitif
- g. Teori Penetapan Matlamat
- h. Teori Pengukuhan
- i. Teori Ekuiti
- j. Teori Jangkaan
- k. Teori Pembelajaran Sosial

2. 11.3.1 Teori Humanistik atau Teori Hierarki Keperluan Maslow

Teori keperluan berhierarki ini diperkenalkan oleh Abraham H. Maslow dalam tahun 1954 (Jaafar, 2007). Teori ini berasaskan kepada kerja-kerja beliau sebagai ahli psikologi klinikal. Walau pun ia berasaskan kepada pemerhatian terhadap individu neurotik, ia digunakan secara meluas untuk menjelaskan keseluruhan spektrum gelagat manusia (Kreitner dan Kinicki, 2008). Beliau telah membina suatu gambaran yang komprehensif tentang motivasi individu (DuBrin, 2005).

Teori ini menjelaskan bahawa manusia dimotivasikan oleh keperluan yang tidak puas dan sebahagian faktor keperluan peringkat bawah perlu dipenuhi sebelum keperluan peringkat atas dipenuhi (Malik, 2010). Di dalam teori ini, Maslow

menggunakan konsep hierarki yang memeringkatkan segala keperluan asas manusia. Di dalam memotivasikan manusia Maslow melihat dorongan manusia melalui lima peringkat: Keperluan fisiologi – merupakan keperluan asas yang merangkumi minuman, makanan, udara, perlindungan daripada hujan dan panas. Keperluan keselamatan – yakni bebas daripada ancaman bahaya tubuh badan, emosi atau kehilangan kerja, makanan atau krisis ekonomi. Keperluan sosial – keinginan individu untuk persahabatan, penghargaan dari orang lain dan mendapat kasih sayang antara manusia. Keperluan penghargaan – diwujudkan setelah memenuhi keperluan sebelum. Merangkumi ingin di hargai, dihormati dan disanjung. Ia dilengkapi lagi dengan menimbul kepuasan melalui perolehan kuasa, prestij dan keyakinan diri. Keperluan mencapai hasrat diri – keinginan untuk memajukan diri contohnya cita-cita atau perjuangan dalam hidup (Rajah 2-6). Keperluan-keperluan tersebut disusun mengikut hierarki keperluan dan ia mesti dipenuhi mengikut sesuatu hierarki, iaitu keperluan yang paling bawah mesti dipenuhi dahulu sebelum keperluan berikutnya dipenuhi dan begitulah seterusnya.



Rajah 2-6
Keperluan Asas Manusia – Maslow

2. 11.3.2 Teori X dan Y

Douglas McGregor merupakan pencetus kepada teori ini yang mengembangkan hasil-hasil pemikirannya dalam buku yang berjudul *The Human Side of Enterprise*. McGregor telah berusaha menonjolkan pentingnya pemahaman tentang peranan yang dimainkan oleh manusia di dalam kehidupan dan organisasi. Inti pati teori X dan Y ini terlihat pada klasifikasi yang dibuatnya tentang sifat manusia. Teori X yang pada dasarnya mengatakan bahawa manusia cenderung berperilaku negatif dan manakala teori Y pula pada dasarnya mengatakan bahawa manusia cenderung berperilaku positif. Di sini dapat dilihat bahawa Teori X mengandaikan tahap yang rendah menguasai individu manakala Teori Y bercirikan tahap yang tinggi. Pekerja yang selalu mendatangkan masalah atau malas dapat dilihat daripada sifat manusia yang dikatakan dalam Teori X, manakala pekerja yang rajin dan cemerlang adalah diletakkan di dalam Teori Y. Teori ini boleh dikaitkan terhadap pandangan organisasi terhadap pekerjaanya. Pekerja yang malas berusaha untuk berjaya dan cemerlang perlu didorong, dipaksa dan dikawal dengan hukuman supaya matlamat organisasi itu dicapai. Pekerja selalunya akan mengelakkan tanggungjawab mereka dan cuba mendapatkan arahan secara rasmi sebelum menerima sesuatu arahan tersebut (Jaafar, 2007; Robbins, & Judge, 2007).

Dalam teori ini McGregor mencadangkan supaya penyertaan dan penglibatan individu contohnya seperti melibatkan pekerja di dalam membuat keputusan, dengan memberi mereka tugas yang mencabar dan bertanggungjawab serta hubungan kumpulan yang baik akan melahirkan motivasi yang tinggi di kalangan pekerja. Di

dalam organisasi, pengurus tidak boleh terlalu membezakan atau mengasingkan pekerja sama ada yang malas atau rajin dalam proses pembelajaran. Ini supaya agar pekerja yang lemah atau malas, akan tidak merasa diri mereka ditekan dan dianaktirikan. Pengurus sepatutnya mengaplikasikan teori ini dengan bijak di dalam organisasi, yang mana pekerja yang lemah akan didorong dan diberikan semangat supaya mereka berasa terus berusaha untuk mencapai kecemerlangan (Jaafar, 2007; Robbins, & Judge, 2007).

2. 11.3.3 Teori Dua-Faktor (Kesihatan-Motivasi)

Teori dua-faktor ini juga dikenali sebagai teori kesihatan-motivasi. Teori ini dikemukakan oleh ahli psikologi iaitu Frederick Herzberg pada tahun 1959. Beliau telah mengembangkan teori Abraham Maslow sebagai titik permulaannya. Herzberg dan rakan-rakannya telah menjalankan kajian terhadap 200 orang jurutera dan akauntan yang bekerja di sebuah firma yang berasingan di kawasan Pittsburg. Mereka ditanya tentang kebaikan dan keburukan kerja mereka atau lebih tepat kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Apabila dianalisis, hasilnya menunjukkan terdapat dua kluster faktor yang dikaitkan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja, iaitu faktor motivasi dan faktor kesihatan (Kreitner dan Kinicki, 2008; Robbins & Judge, 2007; Jaafar, 2007).

Faktor motivasi yang dimaksudkan dalam teori ini ialah faktor keperluan intrinsik yang meliputi keperluan pencapaian, pengiktirafan, tanggungjawab, keupayaan dan sebagainya. Manakala faktor kesihatan pula adalah merujuk kepada

faktor ekstrinsik yang berkaitan dengan skim gaji, ganjaran dan sebagainya yang ditawarkan oleh syarikat kepada pekerjaanya.

2. 11.3.4 Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*)

Alderfer merupakan tokoh yang telah mengemukakan teori ini yang berusaha untuk menjawab kritikan yang dikemukakan terhadap teori 5 tingkat keperluan manusia oleh Maslow. Beliau mengatakan bahawa hanya tiga sahaja keperluan manusia bukannya lima. Ketiga-tiga keperluan itu ialah: Kewujudan (*Existence*), Pertalian (*Relatedness*), dan Pertumbuhan (*Growth*). Kewujudan samalah dengan keperluan fisiologi dan keselamatan dalam teori Maslow. Pertalian sama dengan keperluan sosial seperti dalam teori Maslow manakala pertumbuhan sama dengan keperluan penghormatan dan penyempurnaan iaitu keperluan untuk mengembangkan segala potensi yang ada. Terdapat beberapa perkara yang menarik yang dikemukakan oleh teori ERG Alderfer ini. Pertama, kekecewaan untuk memenuhi keperluan di peringkat tertinggi mungkin membawa kepada penekanan keperluan yang lebih rendah. Kedua, sekiranya seorang individu tidak mendapat kepuasan daripada hubungan manusia, individu itu akan menumpukan kepada keperluan kewujudan mereka. Di dalam Teori ERG individu boleh berada di mana-mana peringkat keperluan. Ia tidak terlalu terikat seperti Teori Maslow yang menyatakan bahawa individu kekal pada tahap keperluan tertentu sehingga keperluan tersebut dipenuhi sepenuhnya sebelum individu beralih keperluan yang lebih tinggi (Jaafar, 2007; Robbins, & Judge, 2007).

Di dalam organisasi pengurus seharusnya memainkan peranan yang penting dengan lebih memahami keperluan diri setiap pekerja mereka dengan memahami lagi faktor-faktor yang mempengaruhi mereka dalam tiga peringkat ini seperti faktor sosial, budaya, latar belakang sosial, latar belakang pendidikan dan kemampuan di mana seseorang pekerja itu dapat memberi penekanan yang lebih kuat terhadap salah satu antara tiga jenis keperluan ini. Dengan ini mereka dapat memfokuskan dan mengetahui kelebihan diri mereka dan secara tidak langsung mereka lebih sedar untuk memajukan diri mereka ke arah kejayaan terutamanya dalam pembelajaran (Jaafar, 2007; Robbins, & Judge, 2007).

2. 11.3.5 Teori Keperluan McClelland (Teori Tiga Keperluan)

Teori ini telah dikemukakan oleh David McClelland berserta rakan-rakannya. Intipati teori ini terletak pada pendapat yang mengatakan bahawa pemahaman tentang motivasi akan semakin mendalam apabila disedari bahawa setiap orang mempunyai tiga jenis keperluan (Jaafar, 2007; Robbins, & Judge, 2007).

Keperluan yang pertama adalah keperluan untuk pencapaian, iaitu dorongan dalaman individu untuk mencapai kecemerlangan. Keperluan untuk mencapai kejayaan ini diukur mengikut suatu piawai keunggulan yang tertentu. Individu yang tinggi keperluan ini lebih cenderung mencari dan mengambil tanggungjawab peribadi yang tinggi, sukakan persaingan dan sesuatu yang mencabar tetapi realistik untuk dicapai, membentuk satu pencapaian matlamat yang sederhana dan mengambil risiko secara berhati-hati, mencipta rancangan yang lengkap untuk membentuk diri sendiri, memerlukan suatu tindak balas tentang kerja yang dilakukan supaya mereka dapat

membuat perbandingan sama ada mereka mencapai kemajuan atau tidak. Mereka juga mendapati individu yang tinggi keperluan pencapaian ini akan melaksanakan kerja dengan lebih baik. Selain itu, dalam teori ini individu mempunyai keinginan untuk mengatasi rintangan dan sanggup bersusah payah untuk mencapai sesuatu yang baik. Individu atau pekerja yang tinggi motivasi pencapaiannya memiliki sifat-sifat seperti suka melakukan kerja yang berkaitan dengan pencapaian, suka mengambil risiko yang sederhana, suka melakukan sesuatu kerja yang dia sendiri bertanggungjawab bagi kejayaan kerja itu, suka memperoleh maklum balas mengenai pencapaian kerjayanya, mementingkan masa depan dan tabah menempuh kegagalan.

Keperluan yang kedua dalam teori ini pula adalah keperluan untuk mendapatkan kuasa, bermaksud keinginan untuk mengawal atau mempengaruhi kelakuan orang lain supaya mereka berkelakuan sebagaimana yang kita kehendaki. Individu yang tinggi keperluan ini pula sangat suka diletakkan kepada situasi yang berorientasikan kuasa. Di dalam organisasi terdapat golongan pekerja yang suka meletakkan diri mereka pada suatu status yang tinggi dan mereka ini lebih berani ke hadapan untuk menyahut cabaran mengalas tanggungjawab untuk terlibat dalam aktiviti persatuan dan aktiviti organisasi. Kebanyakan golongan pekerja ini mempunyai sifat-sifat untuk mempengaruhi orang lain dan mempunyai ciri-ciri kepimpinan yang tinggi.

Keperluan yang ketiga dan terakhir adalah keperluan untuk memperoleh gabungan, iaitu keperluan untuk menjalin tali perhubungan dan persahabatan yang mesra dengan orang lain. Individu yang tinggi keperluan gabungan ini pula lebih mengutamakan perhubungan rapat dan mesra dengan orang lain di dalam persekitaran

mereka. Keperluan gabungan ini secara umumnya tercermin kepada keinginan untuk menjalin persahabatan contohnya persahabatan atau hubungan sesama pekerja di dalam organisasi. Sehubungan dengan itu, pengurus perlu pandai memainkan peranan dengan memberikan atau melaksanakan aktiviti-aktiviti yang boleh merapatkan ukhwah di kalangan pekerja mereka terutama dalam organisasi. Sememangnya pekerja mempunyai sifat ingin bersosial dan menjalin persahabatan sesama mereka.

2. 11.3.6 Teori Penilaian Kognitif

Teori kognitif mengemukakan pendapat bahawa individu akan lebih bermotivasi apabila mereka mengalami keadaan ketidakseimbangan kognitif, ataupun dengan maksud lain, timbul satu keinginan atau minat mencari penyelesaian kepada sesuatu masalah. Misalnya, pengurus perlu membentuk pekerja agar minat mencari maklumat atau penyelesaian (Jaafar, 2007; Robbins, & Judge, 2007).

2. 11.3.7 Teori Penetapan Matlamat

Teori pembentukan matlamat (*Goal-setting theory*) merujuk kepada pengesahan terhadap sesuatu matlamat. Setiap orang mempunyai matlamat dalam hidupnya. Matlamat merupakan sumber motivasi yang penting. Teori ini, memberi penjelasan bahawa, pembentukan sesuatu matlamat merangsang seseorang itu akan lebih berusaha untuk mencapai matlamatnya. Ini bermakna, walau bagaimana susah matlamat itu ingin dicapai ia akan diterima sebagai satu matlamat yang layak dicapai. Pengurus seharusnya meletakkan matlamat kepada pekerja untuk memotivasikan mereka. Semakin tinggi sesuatu matlamat, semakin tinggi motivasi pekerja untuk

berusaha. Salah satu prinsip fundamental dalam motivasi ialah manusia selalunya bekerja keras untuk mencapai matlamat yang mereka sendiri tetapkan berbanding matlamat yang ditetapkan oleh orang lain untuk mereka (Jaafar, 2007; Robbins, & Judge, 2007).

2. 11.3.8 Teori Pengukuhan

Teori ini telah diperkenalkan oleh B.F Skinner dan rakannya yang menerangkan tentang bagaimana kelakuan yang lepas akan memberi kesan kepada kelakuan pada masa akan datang iaitu dalam proses pembelajaran kembali. Teori pengukuhan menerangkan cara untuk memotivasikan manusia supaya melakukan atau mengelakkan sesuatu kelakuan atau perbuatan yang lepas mempengaruhinya kembali. Asas utama teori pengukuhan ialah untuk melihat hubung kait antara kelakuan dan akibatnya. Terdapat 4 jenis teknik pengukuhan, pertamanya adalah Pengukuhan Positif, menggunakan akibat yang positif supaya mengulangi kelakuan yang diinginkan, seperti memuji pekerja ataupun memberi sokongan terhadap kerja yang dilakukan. Keduaanya, Pembelajaran Pengelakan iaitu pembelajaran yang berlaku apabila pekerja mengubah atau membuang kelakuan yang kurang elok, seperti datang lambat atau tidak membuat kerja rumah. Ketiganya Teknik Penghapusan, iaitu memberhentikan kelakuan yang tidak memberi kesan atau manfaat kepadanya. Dan yang keempatnya Teknik Hukuman iaitu sesuatu tindakan yang dikenakan ke atas pekerja kesan daripada kelakuan ataupun hasil yang tidak elok, contohnya denda kerana datang lewat berulang kali ke tempat kerja (Jaafar, 2007; Robbins, & Judge, 2007).

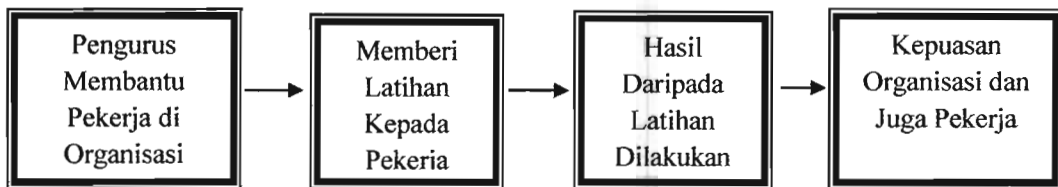
2. 11.3.9 Teori Ekuiti

Teori persamaan disebut juga sebagai "teori ekuiti". Seseorang itu akan membuat perbandingan di antara input-output kerjanya dengan input-output orang yang sama tahap dengannya. Sekiranya seseorang pekerja itu menganggap ketidakseimbangan atau ketidakadilan wujud di antara ganjaran atau penghargaan dengan usaha yang dilakukan, maka pekerja itu terdorong untuk cuba mengurangkan usahanya. Akan tetapi, apabila wujudnya keadaan sedemikian seseorang individu atau pekerja tersebut akan lebih bermotivasi untuk berusaha dengan lebih gigih lagi, bagi mendapatkan persamaan dan keadilan untuk dirinya. Dalam memperkatakan teori ekuiti, tiga rujukan telah dibuat iaitu yang pertamanya, pekerja lain ataupun individu lain yang mempunyai taraf atau pangkat yang sama. Setiap perbandingan yang dilakukan dibuat melalui maklumat yang didapati perbualan, hubungan dan lain-lain. Yang keduanya pula adalah keadaan yang biasanya berpandukan amalan yang lepas menjadi penentu di dalam membuat ganjaran ke atas seseorang pekerja. Manakala yang ketiga dan terakhir iaitu kecemerlangan seseorang pekerja dengan pekerja yang lain. Ia dipengaruhi oleh keputusan atau sumbangan yang telah dilakukan pekerja itu ke atas organisasi (Jaafar, 2007; Robbins, & Judge, 2007).

2. 11.3.10 Teori Jangkaan

Teori ini telah dikemukakan oleh seorang ahli psikologi bernama Victor H. Vroom pada tahun 1964. Teori jangkaan menumpukan pemilihan kelakuan yang akan membawa kepada ganjaran atau upah yang hendak dicita-citakan. Di dalam teori ini, tindakan seseorang itu dipengaruhi oleh tiga faktor iaitu yang pertama, tarikan, iaitu

kepentingan sesuatu hasil yang diperoleh. Yang keduanya, hubungan ganjaran dan juga prestasi. Dan yang terakhir adalah hubungan usaha dan prestasi (Jaafar, 2007; Robbins, & Judge, 2007). Teori ini dengan mudah dapat dilihat pada seorang pekerja berpandukan pada graf di bawah:



Rajah 2-7
Teori Jangkaan

2. 11.3.11 Teori Pembelajaran Sosial

Menurut teori motivasi, pencapaian manusia cenderung untuk berjaya atau mencapai kejayaan ke pada aras yang tertinggi dan pada masa yang sama, ia cuba mengelak kegagalan. Apabila pelajar berjaya, mereka telah membina matlamat yang menjadi kenyataan. Sehubungan dengan itu, berdasarkan kejayaan tersebut, mendorong pelajar mengukuhkan keperluan untuk pencapaian selanjutnya. Selain itu, menurut kajian teori atribut pencapaian, pelajar yang berpencapaian rendah merasakan punca kegagalan di sekolah adalah kerana kekurangan kebolehan dan membuat andaian tidak perlu memberikan usaha yang lebih untuk berjaya. Apabila pelajar berpencapaian rendah berjaya mereka menyatakan punca kejayaan kerana nasib baik. Pelajar berpencapaian tinggi sebaliknya menyatakan punca kegagalan adalah kurang usaha dan mengandaikan mereka boleh berjaya jika mereka lebih berusaha (Jaafar, 2007; Robbins, & Judge, 2007).

Dalam mengaplikasikan teori ini, pengurus seharusnya perlu memberi rangsangan motivasi kepada pelajar-pelajar yang berkenaan. Dalam proses pengajaran dan pembelajaran, unsur bimbingan dan penasihatian haruslah ditekankan. Pekerja yang gagal hendaklah dibimbing dan jangan dibiarkan begitu sahaja. Pengurus tidak boleh cepat melatah dengan melabelkan pekerja ini malas dan lembab. Cuba kaji latar belakang dan berkemungkinan ada masalah di sebalik kehidupan mereka. Pengurus hendaklah berfikiran positif dan berfikir sebelum bertindak sesuatu. Pemerhatian yang mendalam haruslah diberi penekanan dan langkah seperti menjalankan kelas bimbingan atau kelas tambahan adalah langkah yang bersesuaian. Semua pekerja adalah sama, bimbingan penasihatian hendaklah di pertingkatkan. Bagi pekerja yang cemerlang, kejayaan bagi mereka adalah ujian yang positif. Pengurus hendaklah memberi penghargaan yang boleh menaikkan semangat mereka untuk stabil dan meneruskan kecemerlangan.

2. 11.4 Kajian Motivasi Berkaitan Kualiti dan Pendidikan

Jadual 2-6 di bawah menunjukkan kajian-kajian lepas berkaitan motivasi dalam kualiti dan motivasi dalam pendidikan. Tidak dinafikan terdapat banyak kajian-kajian lepas yang berkaitan motivasi, didapati tiada kajian khusus yang mengaitkan motivasi terhadap hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik. Kajian-kajian lepas banyak tertumpu dalam industri dan kajian tersebut merupakan kajian yang melihat kepada hubungan langsung antara motivasi dan prestasi organisasi. Didapati bahawa, faktor motivasi mampu memberi kesan yang positif terhadap prestasi organisasi dan kepuasan para pekerja (Chuang, et al., 2009; Furnham, et al., 2009).

Jadual 2-6

Kajian Lepas Berkaitan Motivasi Dalam Kualiti dan Pendidikan

Bil	Kajian	Bidang Kajian	Sektor	Negara
1	Barney, & Elias, (2010)	Tekanan Kerja dan Motivasi	Campuran beberapa sektor.	Rusia, Kanada dan Israel
2	Malik, (2010)	Faktor Motivasi	Pendidikan	Pakistan
3	Chuang, Yin, & Dellmann-Jenkins, (2009)	Faktor Intrinsik dan Ekstrinsik – Kepuasan Kerja.	Perhotelan	Las Vegas, US
4	Furnham, Eracleous, & Chamorro-Premuzic, (2009)	Motivasi Personaliti dan Kepuasan Kerja.	Peruncitan, Pembuatan dan Kesihatan	UK
5	Jang, & Lin, (2008)	Motivasi ISO 9000	Persijilan ISO 9000 (Pembuatan dan Bukan Pembuatan)	Taiwan
6	Manolopoulos, (2008)	Motivasi pekerja sektor awam	Sektor Awam	Greece
7	Rafikul Islam & Ahmad Zaki (2008)	Faktor Motivasi Dalam Pelbagai Organisasi.	Kerajaan, Swasta dan Bekerja Sendiri	Pelbagai 96 Organisasi Malaysia
8	Chen, Chung-Li, Yang, Shiau, Wang, (2006)	Kepuasan Kerja Pekerja di IPT	Pengajian Tinggi	Taiwan
9	Inaki, Landin, & Casadesu's Fa, (2006)	Motivasi ISO 9000 dan EFQM	Persijilan ISO 9000 (Pembuatan dan Bukan Pembuatan)	Spain
10	Elding, (2005)	Model Motivasi	Perkhidmatan	UK
11	Kinman, & Kinman, (2001)	Peranan Motivasi Dalam Pembelajaran.	Pembuatan - Permotoran	UK
12	Noran Fauziah Yaakub & Habibah Elias (1999)	Motivasi kerja dan prestasi kerja	Pengajian Tinggi	Malaysia
13	Gibbs, (1980)	Ganjaran Ekstrinsik	Pendidikan	US

Jika ditinjau dalam aspek kajian tentang motivasi dikaitkan dengan pelaksanaan pengurusan kualiti, hanya terdapat kajian motivasi organisasi atau lebih tepat lagi sebab-sebab mengapa sesebuah syarikat melaksanakan pengurusan kualiti iaitu ISO 9000 dan TQM (Jang dan Lin, 2008; Inaki, et al., 2006). Kajian ini hanya

melibatkan pihak-pihak tertentu sahaja dalam organisasi sebagai responden kajian seperti ketua jabatan atau pengurus dan tidak melibatkan keseluruhan pekerja. Dapatan kajian tersebut hanya menggambarkan faktor motivasi organisasi mengapa mereka melaksanakan pengurusan kualiti.

Begitu juga kajian terhadap motivasi dalam pendidikan, amat sedikit sekali. Menurut Chen, et al., (2006) dan Gibbs (1980), kebanyakan kajian yang dijalankan di IPT tertumpu pada para pelajar sebagai pelanggan dan menilai kepuasan mereka terhadap program yang diambil. Ini secara tidak langsung juga meminggirkan tentang kajian terhadap kepuasan tenaga pengajar di institusi tersebut.

Terdapat tiga kajian yang dijalankan dalam pendidikan yang mengaitkan faktor motivasi dan prestasi kerja. Pertamanya kajian yang dibuat oleh Malik (2010), yang melihat kepada susunan faktor motivasi di kalangan staf fakulti di sebuah universiti di Pakistan. Menurut beliau, motivasi merupakan faktor terpenting dalam mempengaruhi gelagat manusia dan prestasi. Keduanya kajian yang dibuat di Taiwan oleh Chen, et al., (2006), beliau juga melihat kepada kepuasan kerja di kalangan staf pusat pengajian. Didapati kadar upah yang tinggi dan sistem kenaikan pangkat yang adil menjadi motivasi kepada staf. Manakala ketiganya kajian oleh Noran Fauziah Yaakub dan Habibah Elias (1999), yang juga melihat kepada faktor motivasi dan prestasi kerja di kalangan staf IPT. Namun demikian kajian-kajian ini tidak dikaitkan dengan pengurusan kualiti sebagaimana yang pengkaji ingin jalankan oleh penyelidik.

2.12 Hubungan Aspek Kemanusiaan Dalam Amalan Prinsip-prinsip TQM

TQM merupakan pendekatan yang berfokuskan kemanusiaan, maka ia boleh membuat sumbangan yang penting dalam peningkatan kualiti pendidikan dan penambahbaikan terhadap sesebuah organisasi pendidikan. Dalam organisasi pendidikan kedua-dua input dan output merupakan aspek kemanusiaan dan ia adalah penggerak penting dalam semua peringkat dan proses. Tanpa kepuasan kepada mereka sama ada sebagai penyedia/pemberi perkhidmatan atau pelanggan, maka agak sukar bagi sesebuah organisasi pendidikan mencapai keberkesanannya (Toremen, *et al.*, 2009). Banyak elemen asas dalam TQM melibatkan aspek kemanusiaan dan ia menunjukkan peningkatan pengiktirafan terhadap kepentingan faktor kemanusiaan dalam amalan dan pelaksanaannya (Joiner, 2007; Brah, *et al.*, 2002; Chen, 1997; Fok, *et al.*, 2000; Golhar, *et al.*, 1997; Montes, *et al.*, 2003).

Bagi organisasi yang menyedari faedah-faedah dari TQM, pertimbangan terhadap faktor-faktor kemanusiaan sesuatu yang kritikal untuk kejayaan pelaksanaan TQM. Faktor-faktor kemanusiaan yang telah dikenal pasti dalam kajian-kajian terdahulu termasuklah (Joiner, 2007; Mann & Kehoe, 1995; Montes, *et al.*, 2003):

- gaya pengurusan (kepimpinan);
- jenis-jenis pekerja;
- interaksi antara jabatan;
- komitmen pengurusan;
- sikap para pekerja terhadap perubahan;
- kuasa untuk memberi kuasa kepada pekerja;
- ganjaran/pengiktirafan untuk inovasi; dan
- gelagat kewarganegaraan.

Menurut Montes, et al., (2003), Deming dan Ishikawa mengenal pasti tiga punca utama motivasi kemanusiaan di tempat kerja:

- a. Intrinsik – ditentukan oleh pertumbuhan individu, pembelajaran dan pembangunan.
- b. Tugas motivasi – diambil kira berdasarkan melakukan sesuatu dengan jayanya.
- c. Motivasi sosial – merujuk kepada perkongsian aktiviti dengan individu lain serta sentiasa diterima oleh mereka.

Banyak elemen-elemen asas TQM melibatkan kemanusiaan seperti (Guimaraes, 1994):

- kerja berkumpulan,
- penglibatan pengurusan,
- kreativiti,
- komunikasi yang berkesan,
- maklum balas pelanggan,
- penglibatan dan pemberian kuasa pekerja,
- kepercayaan dan sokongan pekerja dan pengurusan.

Hubungan aspek kemanusiaan dan TQM boleh dirumuskan seperti berikut (Montes, et al., 2003):

- Pelaksanaan elemen TQM akan memberi kesan kepada interaksi antara ciri-ciri individu dan keperluan/kengkangan sistem.
- Hubungan antara ciri-ciri individu dan keperluan/kengkangan sistem akan memberi kesan kepada proses gelagat.

- Pelaksanaan elemen TQM akan memberi kesan yang positif terhadap prestasi kerana tahap kepuasan, motivasi dan komitmen individu yang tinggi.

2.13 Sebab-sebab Melaksanakan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)

Jadual 2-7 di bawah menunjukkan ringkasan kajian utama antarabangsa tentang analisis terhadap sebab-sebab mengapa syarikat-syarikat melaksanakan amalan pengurusan kualiti. Jadual ini disediakan oleh Inaki, et al., (2006), berdasarkan kajian-kajian empirikal di serata dunia dan ia disediakan/dipilih berasaskan kepada bidang yang paling hampir dengan bidang kajian yang mereka jalankan. Secara praktikalnya kajian ini menjurus kepada sebab-sebab mengapa syarikat-syarikat di Negara-negara tersebut memilih untuk melaksanakan model pengurusan kualiti dan ISO 9000.

Sebab-sebab atau faktor motivasi yang menyebabkan sesebuah syarikat melaksanakan TQM dan ISO 9000 terbahagi kepada dua, iaitu sebab dalaman dan luaran. Boleh dikatakan di sini kebanyakan syarikat melaksanakan QM adalah kerana faktor dalam, kerana untuk penambahbaikan proses. Manakala pelaksanaan ISO 9000 adalah kerana faktor luaran, iaitu seperti memenuhi kehendak pembekal atau tuntutan daripada pelanggan. Pangkalan data yang digunakan dalam kajian ini berdasarkan senarai syarikat yang mendapat pensijilan ISO 9000 sahaja. Ini adalah kerana tiada badan yang mengiktiraf atau mengeluarkan pensijilan terhadap TQM, tetapi terdapat pangkalan data syarikat yang menyertai Anugerah Model EFQM.

Jadual 2-7

Ringkasan kajian utama antarabangsa tentang analisis terhadap sebab-sebab amalan melaksanakan pengurusan kualiti

Bil.	Kajian (Tahun)	Tempat (Bil. Sya.)	Sebab Dalam	Sebab Luaran	Kaedah	Sebab-sebab
1	Taylor (1995)	UK (682)	X	X	P	Pelanggan, faedah komersial.
2	Santos, et al. (1996)	Portugal (80)	X	X	P	Prestij, strategi pemasaran, daya saing.
3	European Commission (1994-1996)	EU (500)		X	P/I	Pelanggan, trend semasa.
4	Idris, et al. (1996)	Malaysia (247)	X		P	Penambahbaikan.
5	Carlsson and Carlsson (1996)	Sweden (114)	X		P	Permulaan pelaksanaan QM.
6	Withers and Ebrahimpour (1996)	USA (5)	X	X	P	Pelanggan, meningkatkan kualiti, daya saing.
7	Meegan and Taylor (1997)	UK (400)		X	P	Kurang penglibatan dari pengurusan.
8	Erel and Ghosh (1997)	Turki (73)	X		P	Ke arah pelaksanaan sistem kualiti.
9	Buttle (1997)	UK (1220)	X		P	Pasaran, keuntungan, penambahbaikan proses.
10	Jones et al., 1997	Australia (272)		X	P	Pelanggan luaran.
11	Nottingham Trent University, 1998	UK (5000)	X		P	Meningkatkan kecekapan, pelanggan.
12	Tang and Kam, 1999	Hong Kong (19)		X	P	Dapatkan kontrak awam.
13	Beattie and Sohal, 1999	Australia (50)	X		C	Daya saing, penambahbaikan berterusan, pelanggan.
14	Leung et al., 1999	Hong Kong (500)	X	X	P	Penambahbaikan berterusan, pelanggan.
15	Lee and Palmer, 1999	New Zealand (121)	X	X	P	Melaksanakan ISO 9000.

Jadual 2-7 (sambungan)

16	Lipovatz et al., 1999	Greece (111)		X	P	Pelanggan.
17	Huang et al., 1999	Taiwan (376)	X	X	P	Imej, penambahbaikan prosedur kerja.
18	Acharya and Ray, 2000	India (100)	X		P	Penambahbaikan sistem pengurusan, pelanggan.
19	Sahal and Terziovski (2000)	Australia (395)	X		P	-
20	Yusof and Aspinwall (2001)	UK (4)	X		P	Penambahbaikan sistem pengurusan, pelanggan.
21	Singels et al., 2001	Holland (192)	X		P	Daya saing, penambahbaikan.
22	Leonard and McAdam (2002)	UK (19)	X	X	C	Ke arah pencapaian strategik objektif.
23	Gotzamani and Tsiotras, 2002	Greece (84)	X		P	Pelanggan, persaingan.
24	Boulter and Bendell, 2002	UK (1066)	X	X	P	Penambahbaikan produk dan perkhidmatan.
25	Salaheldin, 2003	Egypt (83)	X	X	P	Meningkatkan QM, eksport, pelabur, meningkatkan produktiviti.

Sumber: Inaki, et. al., (2006). Nota: P – Pos, C – Kajian Kes, I – Temu duga.

2.14 Kajian Pelaksanaan dan Analisis Perbandingan Pendekatan Pengurusan Kualiti di Institusi Pengajian Tinggi

Bahagian ini akan membincangkan tiga perkara utama, iaitu:

- Kajian Pelaksanaan TQM di Institusi Pengajian Tinggi.
- Amalan TQM Berdasarkan Instrumen Pengukuran.

- c. Analisis Perbandingan Pendekatan Pengurusan Kualiti Di Institusi Pengajian Tinggi.

2.14.1 Kajian Pelaksanaan TQM di Institusi Pengajian Tinggi

Diketahui umum bahawa banyak kajian-kajian dan penulisan-penulisan terdahulu dilakukan berkaitan amalan prinsip-prinsip TQM, khususnya dalam sektor pembuatan. Namun begitu kajian dan penulisan dalam sektor pendidikan masih agak ketinggalan, khususnya dalam IPT. Sehubungan dengan itu banyak lagi bidang-bidang yang perlu diterokai berhubungan amalan prinsip TQM di IPT. Jadual 2-8 di bawah merupakan kajian-kajian dan penulisan-penulisan terdahulu berkaitan TQM dan IPT.

Terdapat dua jenis kajian/penulisan utama boleh dikategorikan daripada kajian tersebut, iaitu kajian empirikal dan kajian konseptual. Kajian empirikal merujuk kepada kajian secara komprehensif, manakala kajian konseptual merujuk kepada penulisan berdasarkan kepada penelitian penulisan-penulisan lepas.

Jadual 2-8
Ringkasan kajian TQM di Institusi Pengajian Tinggi

Bil.	Penulis/Pengkaji	Jenis Kajian: (Konseptual/ Empirikal)	Fokus pelaksanaan TQM
1	Mehra, & Rhee, (2009)	Empirikal	TQM dalam konteks pembelajaran dalam kelas melalui kerjasama dalam pembelajaran (<i>cooperative learning</i>).
2	Sahney, Banwet, Karunes, (2008); Romadhani Ardi, Akhmad Hidayatno, & Teuku Yuri M. Zagloel, (2012)	Empirikal	TQM dalam kepuasan pelanggan di fakulti sama ada pelanggan dalam atau luaran.

Jadual 2-8 (sambungan)

3	Ahmad Jusoh, (2008)	Empirikal	TQM dalam konteks penyelidikan dan pembangunan (R&D) – perpindahan teknologi.
4	Venkatraman, S. (2007)	Konseptual	TQM dalam konteks penambahbaikan berterusan program pengajian tinggi.
5	Badri, Selim, Alshare, Grandon, Younis, Abdulla, (2006)	Empirikal	TQM dalam konteks pentadbiran dan pengurusan.
6	Sakthivel, & Raju, (2006)*	Empirikal	TQM mengikut konsep kualiti perkhidmatan daripada perspektif pelajar.
7	Calvo-Mora et. al. (2006)*	Empirikal	TQM dalam konteks pentadbiran, dan pengajaran dan pembelajaran menggunakan pendekatan EFQM.
8	Robson, Yarrow, & Owen, (2005)	Empirikal	TQM dalam konteks kepuasan kerja dan prestasi organisasi.
9	Osseo-Asare, Longbottom, & Murphy, (2005)	Empirikal	Sub kriteria dalam model TQM – Kepimpinan organisasi. Menambahbaikan kepimpinan dalam organisasi.
10	Dejager, and Nieuwenhuis, (2005)	Konseptual	TQM dalam konteks pentadbiran dan pengurusan.
11	Sakthivel, Rajendran & Raju, (2005)*	Empirikal	TQM dalam konteks kualiti perkhidmatan dan hubungan dengan prestasi pelajar.
12	de Guzman, & Torres, (2004)	Empirikal	TQM sebagai kerangka pengurusan pendidikan dalam konteks akademik.
13	Hides, Davies, & Jackson, (2004)	Konseptual?	TQM sebagai penilaian sendiri.
14	Sirvanvanci, (2004)*	Konseptual	TQM dalam konteks pentadbiran, dan pengajaran dan pembelajaran.
15	Srikanthan & Dalrymple, (2002)*	Konseptual	Pengurusan kualiti dalam aspek pentadbiran dengan mengambil kira aspek akademik, mengikut perspektif pelbagai pihak berkepentingan.
16	Osseo-Asare & Longbottom, (2002)*	Empirikal	TQM dalam konteks menyeluruh menggunakan pendekatan EFQM.
17	Helms, Williams, Nixon, (2001)	Konseptual	TQM dalam konteks pengajaran, penyelidikan dan perkhidmatan.
18	Aly & Akpovi, (2001)*	Empirikal	TQM dalam konteks perkhidmatan / operasi.
19	McAdam & Welsh, (2000)*	Empirikal	TQM dalam konteks pentadbiran dengan menggunakan pendekatan EFQM.

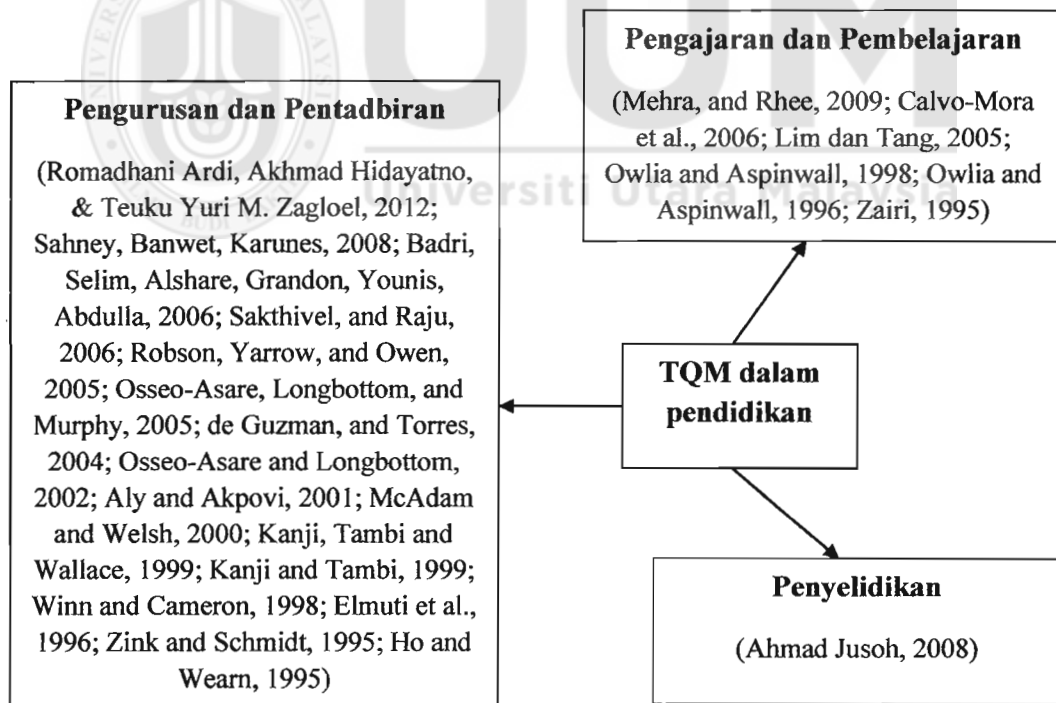
Jadual 2-8 (sambungan)

20	Mergen, Grant, & Widrick, (2000)*	Konseptual	Pelaksanaan TQM dalam konteks yang lebih komprehensif menggunakan pendekatan reka bentuk, keakuratan dan prestasi.
21	Kanji, Tambi & Wallace, (1999)*	Empirikal	Model TQM berasaskan kepada factor kejayaan kritikal.
22	Kanji & Tambi, (1999)*	Empirikal	TQM dalam konteks yang menyeluruh menggunakan pendekatan BEM.
23	Winn & Cameron, (1998)*	Empirikal	TQM dalam konteks yang menyeluruh menggunakan pendekatan MBNQA.
24	Owlia & Aspinwall, (1998)*	Empirikal	TQM dalam aspek pengajaran dan pembelajaran menggunakan pendekatan kualiti perkhidmatan.
25	Owlia & Aspinwall, (1997)*	Konseptual & Empirikal	TQM dalam konteks pentadbiran universiti.
26	Michael, & Sower, Motwani, (1997)	Konseptual	TQM dikaitkan dengan kepentingan pelanggan – pelajar, lepasan pelajar dan lain-lain.
27	Berry, (1997)*	Konseptual	Peranan kepimpinan dalam pengurusan kualiti di sekolah.
28	Elmuti et al. (1996)*	Empirikal	TQM dalam konteks pentadbiran dan perkhidmatan mengikut persepsi pentadbir dan lain-lain pihak berkepentingan.
29	Owlia & Aspinwall, (1996)*	Konseptual	TQM dalam konteks perkhidmatan, pengajaran dan pembelajaran.
30	Zink & Schmidt, (1995)*	Konseptual	Pelaksanaan dalam konteks pentadbiran dan akademik dengan menggunakan model EFQM.
31	Ho & Wearn, (1995)*	Konseptual	TQM yang berasaskan kepada kepuasan perkhidmatan kepada pelanggan/pelajar
32	Zairi, (1995)*	Konseptual	Pelaksanaan TQM secara menyeluruh dengan menekankan aspek inovasi sebagai pencetus pembelajaran berterusan.

Nota: Kajian yang bertanda * dipetik dari Ahmad Jusoh (2008)

Berdasarkan kajian dan penulisan tersebut dapatlah dirumuskan bahawa, kajian dan penulisan berkaitan TQM berdasarkan kepada tiga pendekatan utama, iaitu:

1. **Model Anugerah Kualiti- MBNQA & EFQM** [Calvo-Mora, *et. al.* (2006); McAdam & Welsh, (2000); Osseo-Asare & Longbottom, (2002); Winn & Cameron, (1998); Zink & Schmidt, (1995)].
2. **Model kualiti perkhidmatan- SERQUAL** [(Owlia & Aspinwall, 1996, 1998; Sakthivel *et al.*, 2005; Sakthivel & Raju, 2006)].
3. **Model berasaskan perniagaan seperti model Business Excellence Model - BEM** [(Kanji & Tambi, 1999; Kanji *et al.*, 1999) atau berasaskan faktor dan amalan kejayaan kritikal (Owlia & Aspinwall, 1997; Sirvanci, 2004; Zairi, 1995)].



Rajah 2-8
Ringkasan Kajian Lepas TQM Dalam IPT Mengikut Skop Kajian/Penulisan Yang Telah Dijalankan

Manakala dalam aspek skop atau fokus pelaksanaan TQM, didapati terdapat tiga skop utama kajian dan penulisan terdahulu, iaitu pengurusan dan pentadbiran; pengajaran dan pembelajaran; dan penyelidikan. Gambaran lebih jelas tentang kajian tersebut di gambarkan dalam Rajah 2-8 di atas. Walaupun kajian dan penulisan tersebut kesemuanya dalam sektor pendidikan, namun tiada kajian dan penulisan yang memfokuskan tiga lagi skop penting IPT, iaitu penerbitan/penulisan, perundingan dan khidmat masyarakat.

Rajah 2-9 di bawah pula menerangkan secara lebih khusus lagi, kajian-kajian yang telah dijalankan terhadap TQM dalam IPT. Di mana terdapat 4 kajian terkini iaitu 2 kajian dalam tahun 2009 dan 2 kajian dalam 2008. Kajian yang dijalankan di Denmark oleh Martensen dan Grønholdt, (2009), meninjau kepada hubungan kompetensi graduan dan keperluan majikan. Ia membincangkan apakah inisiatif yang harus diambil oleh sesebuah IPT untuk mewujudkan suatu keadaan yang lebih baik dalam jalinan koordinasi antara kompetensi para graduan dan permintaan dan keperluan pasaran kerja.

TQM Dalam Pendidikan

Hubungan Kompeten Pelajar dan Keperluan majikan (Martensen, & Grønholdt, 2009)
Meningkatkan Pembelajaran Dalam Kelas (Mehra, & Rhee, 2009 Rahmah Mohd Rashid & Shireen Haron, 2012)
Penyelidikan - R&D (Pemindahan Teknologi) (Ahmad, 2008)
Perspektif Pelanggan Dalaman di Fakulti (Sahney, Banwet, & Karunes, 2008)
Prestasi IPT Berasaskan Kepimpinan (Badri, Selim, Alshare, Grandon, Younis, & Abdulla, 2006)
Pentadbiran dan P&P (Calvo-Mora <i>et al.</i> , 2006)
Proses – Berasaskan Hasil Pembelajaran (Dejager, & Nieuwenhuis, 2005)
Kepimpinan – Penambahbaikan Kualiti (Osseo-Asare, Longbottom, & Murphy, 2005)
Kepuasan Kerja dan Prestasi Organisasi (Robson, Yarrow, & Owen, 2005)
Kepuasan Pelajar (Sakthivel, Rajendran, & Raju, 2005; Romadhani Ardi, Akhmad & Teuku Yuri M. Zagloel, 2012)
Penambahbaikan Kualiti (de Guzman, & Torres, 2004)
Pendekatan Penilaian Kendiri (Hides, Davies, & Jackson, 2004)
Sistem Pendidikan (Aly, & Akpovi, 2001)
Pentadbiran (McAdam & Welsh, 2000)
Faktor Kejayaan Kritikal (Kanji, & Tambi, 1999)
Kajian Perbandingan (Kanji, Tambi, & Wallace, 1999)
P&P – Kualiti Perkhidmatan (Owlia, & Aspinwall, 1998)
Pentadbiran & Perkhidmatan (Elmuti, Kathawala, & Manipallil, 1996)

Rajah 2-9
Ringkasan Kajian Lepas TQM Dalam IPT Mengikut Bidang

Manakala kajian yang dijalankan di Korea pula melihat kepada peranan konsep TQM dalam meningkatkan pembelajaran dalam kelas (Mehra, and Rhee, 2009). Didapati konsep TQM ini boleh membantu meningkatkan pembelajaran dalam kelas kepada pelajar.

Ahmad Jusoh (2008), pula melihat kepada hubungan amalan prinsip-prinsip TQM dan penyelidikan. Dalam kajian beliau, amalan prinsip-prinsip TQM ini mampu memindahkan teknologi dalam pendidikan melalui bahan-bahan penyelidikan.

Sehubungan dengan itu, berdasarkan analisis di atas dapatlah dirumuskan bahawa:

1. Tiada kajian sebelum ini yang memfokuskan kepada hubungan amalan prinsip-prinsip TQM dan keseluruhan teras pengukuran prestasi staf akademik IPTA, iaitu pengajaran dan pembelajaran; penyelidikan; penerbitan; perundingan; dan khidmat masyarakat. Kajian sebelum ini hanya tertumpu kepada aspek pengurusan dan pentadbiran; pengajaran dan pembelajaran; dan penyelidikan. Kajian tersebut juga dibuat secara berasingan. Jadi kajian yang akan dijalankan ini mampu untuk menampung jurang tersebut dengan menjalankan kajian terhadap amalan prinsip-prinsip TQM dan keseluruhan teras pengukuran prestasi staf akademik IPTA secara sekali gus.
2. Menggunakan model anugerah TQM sebagai asas instrumen pengukuran dan amalan telah menarik minat ramai pengkaji untuk melihat

kesesuaiannya secara akademik dan secara ilmiah. Sehubungan dengan itu pendekatan model anugerah kualiti ini akan digunakan sebagai instrumen kajian ini.

2.14.2 Amalan TQM Berdasarkan Instrumen Pengukuran

Tinjauan literatur yang dibuat oleh Abdullah, Jegak dan Tari', (2008) melalui kajiannya dalam aspek "*The influence of soft factors on quality improvement and performance: Perceptions from managers*", juga mengenal pasti aspek pengukuran pengurusan kualiti. Kajian tersebut dibuat dalam sektor pembuatan iaitu subsektor elektrik dan elektronik. Jadual 2-10 di bawah menunjukkan amalan TQM berdasarkan instrumen pengukuran kajian lepas yang disusun oleh penyelidik dan digabungkan daripada hasil penulisan beliau. Di mana kajian tersebut menunjukkan analisis instrumen pengukuran pengurusan kualiti.

Jadual 2-9

Amalan Pengurusan Kualiti Berdasarkan Instrumen Pengukuran Di Sektor Pembuatan dan Perkhidmatan

Kajian	Pengukur Pengurusan Kualiti
Abdullah, et al., (2008)	Komitmen pengurusan; Fokus Pelanggan; Penglibatan pekerja; Latihan dan pendidikan; Ganjaran dan pengiktirafan; dan Perhubungan dengan pembekal.
Ahire et al. (1996)*	Komitmen pengurusan atasan; Fokus pelanggan; Pengurusan kualiti pembekal; Pengurusan kualiti reka bentuk; Penandaarasan; Penggunaan kawalan proses statistik; Penggunaan maklumat kualiti dalaman; Memberi kuasa kepada pekerja; Penglibatan pekerja; Latihan pekerja; Kualiti produk; Prestasi pembekal.
Ali Mohammad Mosadeghrad, (2015)	Kepimpinan dan pengurusan; Perancangan strategik kualiti; Budaya kualiti; Pendidikan dan latihan; Pengurusan pekerja; Pengurusan pelanggan; Pengurusan pembekal; Pengurusan sumber; Pengurusan maklumat; Pengurusan proses; Hasil pekerja; Hasil Pelanggan; Hasil Pembekal; Hasil kemasyarakatan; dan Hasil organisasi.

Jadual 2-10 (sambungan)

Anderson, and Sohal, (1999)	Kepimpinan; Strategi, polisi dan perancangan; Maklumat dan analisis; Orang; Fokus Pelanggan; dan Kualiti proses, produk dan perkhidmatan.
Antony, et al., (2002)	Kepimpinan pengurusan atasan; Peranan jabatan kualiti; Latihan; Reka bentuk produk; Pengurusan kualiti pembekal; Pengurusan proses; Laporan kualiti data; Perhubungan pekerja; Orientasi kepuasan pelanggan; Komunikasi untuk penambahbaikan kualiti; dan Penambahbaikan berterusan.
Arumugam, et al., (2008)	Kepimpinan; Pengurusan proses; Analisis maklumat; Fokus Pelanggan; Perhubungan dengan pembekal; Penambahbaikan sistem kualiti; Penambahbaikan berterusan; dan Penglibatan orang.
Baidoun, (2003)	Kepimpinan dan komitmen pengurusan atasan; Pengurusan orang; Penglibatan pengurus pertengahan; Latihan dan pendidikan; Ganjaran dan pengiktirafan; Kerja berpasukan; Polisi kualiti dan strategi; Komunikasi untuk kualiti; Pengurusan pembekal; Penarafan QMS; Penyelarasan untuk kualiti; Pengurusan melalui proses; Penandaarasan; Penilaian sendiri; Kos kualiti; Teknik kawalan kualiti; dan Pengukuran kehendak dan kepuasan pelanggan.
Barad, and Raz, (2000)	Komitmen pengurusan; Penggunaan maklumat kualiti dalaman; Penandaarasan; Reka bentuk pengurusan kualiti; Pemberian kuasa kepada pekerja; Penglibatan pekerja; Latihan pekerja; Pengurusan kualiti pembekal; Prestasi pembekal; Penggunaan SPC; Fokus pelanggan; dan Kualiti produk.
Black and Porter (1995, 1996)*	Diambil dari Saraph et al. (1989).
Black and Porter (1995, 1996)*	Budaya kualiti korporat; Pengurusan kualiti strategik; Sistem pengukuran penambahbaikan kualiti; Pengurusan orang dan pelanggan; Perancangan kualiti pengoperasian; Pengurusan antara muka luaran; Struktur kerja berkumpulan; Orientasi kepuasan pelanggan; Penyebaran maklumat penambahbaikan.
Brah, Tee, Rao, (2002)	Perancang korporat; Peranan kepimpinan pengurusan atasan; Fokus pelanggan; Fokus sumber manusia; Fokus proses; Fokus kualiti; dan Maklumat dan analisis.
Conca, et al., (2004)*	Kepimpinan; Perancangan kualiti; Pengurusan pekerja; Pengurusan pembekal; Fokus pelanggan; Pengurusan proses; Penambahbaikan berterusan; Pembelajaran.
Das, Paul, and Swierczek, (2008)	Komitmen pengurusan atasan; Pengurusan kualiti pembekal; Penambahbaikan kualiti secara berterusan; Inovasi produk; Penandaarasan; Penglibatan pekerja; Ganjaran dan pengiktirafan; Latihan dan pendidikan; Fokus pelanggan; dan Kualiti produk.
Demirbag, et al., (2006)	Kualiti data dan pelaporan; Peranan pengurusan atasan; Hubungan pekerja; Pengurusan kualiti pembekal; Latihan; Polisi kualiti; dan Pengurusan proses.

Jadual 2-10 (sambungan)

Fco. Javier Llore'ns Montes, Antonio Verdu' Jover and Luis Miguel Molina Ferna'ndez (2003)	Kepimpinan dan komitmen pengurusan; Pengurusan sumber manusia; Hubungan dengan pelanggan dan pembekal; Budaya dalaman organisasi; dan Pengurusan proses.
Flynn et al. (1994)*	Sokongan pengurusan atasan (kualiti kepimpinan, ganjaran penambahbaikan kualiti); Kualiti maklumat (kawalan proses, maklum balas); Pengurusan proses (kebersihan dan organisasi); Reka bentuk produk (kualiti produk baru, proses reka bentuk antara fungsi); Pengurusan tenaga kerja (pemilihan potensi kerja berkumpulan, kerja berkumpulan); Penglibatan pembekal (hubungan pembekal); Penglibatan pelanggan (interaksi pelanggan).
Fotopoulos, and Psomas (2009)	Komitmen pengurusan atasan; Perancangan kualiti strategik; Penglibatan pekerja; Pengurusan pembekal; Fokus pelanggan; Orientasi proses; Penambahbaikan berterusan; Pembuatan keputusan berasaskan fakta; dan Pembangunan sumber manusia.
Grandzol and Gershon (1998)*	Kepimpinan; Penambahbaikan berterusan; Memenuhi keperluan pekerja; Pembelajaran; Pengurusan proses; Kerjasama dalaman/luaran; Fokus pelanggan.
Jayamaha, et al., (2008)	Pemimpin kanan; Urus tadbir dan tanggungjawab sosial; Pembangunan strategi; Mengatur strategi; Pengetahuan pelanggan dan pasaran; Hubungan dan kepuasan pelanggan; Pengukuran dan analisis prestasi organisasi; Maklumat dan pengurusan pengetahuan; Sistem kerja; Pembelajaran dan motivasi pekerja; Kebajikan dan kepuasan pekerja; Proses penciptaan nilai; Proses sokongan; Hasil fokus pelanggan; Hasil produk dan perkhidmatan; Hasil kewangan dan pasaran; Hasil sumber manusia; Hasil keberkesanan organisasi; dan Hasil urus tadbir dan tanggungjawab sosial.
Lau, and Idris, (2001)	Budaya; Kepercayaan; Kerja berpasukan; Kesenambungan pekerjaan; Latihan dan pendidikan; Kepimpinan pengurusan atasan untuk kualiti dan penambahbaikan berterusan; Penglibatan pekerja; dan Kepuasan/Penglibatan pelanggan.
Miyagawa, and Yoshida, (2010)	Kepimpinan; Maklumat; Strategi; Sumber manusia; Jaminan Kualiti; Kualiti pembekal; Hasil kualiti dan operasi; Fokus dan kepuasan pelanggan; dan Perkara-perkara umum.
Mann, and Voss, (2000)	Kepimpinan; Perancangan strategik; Fokus pelanggan dan pasaran; Maklumat dan analisis; Fokus sumber manusia; Pengurusan proses; dan Hasil organisasi.
Ooi, et al., (2007)	Ganjaran dan pengiktirafan; Fokus pelanggan; Budaya organisasi; Kepercayaan organisasi; dan Kerja berpasukan.
Quazi and Padibjo (1998)*	Kepimpinan; Maklumat dan analisis; Perancangan strategik; Pemanfaatan sumber manusia; Pengurusan proses kualiti; Hasil kualiti; Kepuasan pelanggan.
Quazi et al. (1998)*	Diambil dari Saraph et al. (1989)

Jadual 2-10 (sambungan)

Rao, et al., (1999)*	Sokongan pengurusan atasan; Perancangan strategik kualiti; Kebolehcapaian maklumat kualiti; Penggunaan maklumat kualiti; Latihan pekerja; Penglibatan pekerja; Reka bentuk produk/proses; Kualiti pembekal; Berorientasikan pelanggan; Kesedaran (<i>citizenship</i>) kualiti; Penandaarasan.
Salaheldin, (2009)	Kepimpinan; Budaya organisasi; Sokongan pengurusan atasan; Penambahbaikan berterusan; Penandaarasan; Matlamat dan polisi kualiti; Pembangunan pasukan dan penyelesaian masalah; Memberi kuasa kepada pekerja; Penglibatan pekerja; Latihan pekerja; Penggunaan teknologi maklumat; Kualiti pembekal; Hubungan dengan pembekal; Penilaian prestasi pembekal; Reka bentuk produk dan perkhidmatan; Metrik prestasi usaha untuk TQM; Kawalan proses; Orientasi pelanggan; Mengurus hubungan pelanggan; Proses sumber nilai tambah; Jadual pelaksanaan TQM yang realistik; Pengetahuan pelanggan dan pasaran; Pemuliharaan dan penjagaan sumber; dan Kerja pemeriksaan dan semakan.
Saraph, et al., (1989)*	Peranan pengurusan atasan bahagian dan polisi kualiti; Peranan jabatan kualiti; Latihan; Reka bentuk produk/perkhidmatan; Pengurusan kualiti pembekal; Pengurusan proses; Kualiti data dan laporan; Hubungan pekerja.
Sharma, and Gadenne, (2002)	Peningkatan hubungan organisasi rapat dengan pelanggan; Peningkatan interaksi pekerja dengan pelanggan dan pembekal; Peningkatan penglibatan pekerja dalam reka bentuk dan perancangan; Peningkatan autonomi pekerja dalam pembuatan keputusan; Eksekutif atasan secara aktif memperkasa program kualiti; Latihan para pekerja dalam prinsip-prinsip kualiti; Penggunaan kaedah statistik untuk mengukur dan memantau kualiti; Penggunaan carta dan graf untuk mengukur dan memantau kualiti; Latihan para pekerja dalam kaedah statistik untuk pengukuran kualiti; Latihan pengurusan dalam prinsip-prinsip kualiti; Penggunaan pemberian kuasa (tanggungjawab) kepada pasukan; Pengukuran prestasi kualiti dalam pelbagai bidang; Perancangan untuk mengurangkan pengulangan kerja secara drastik; Perancangan untuk mengurangkan kitaran masa proses pemesanan; Program untuk mengurangkan keseluruhan kitaran masa penghantaran produk/perkhidmatan; Program untuk mengurangkan kitaran masa pembangunan produk/perkhidmatan; Sistem cadangan pekerja yang lebih aktif; Keperluan pembekal untuk mengambil program kualiti; Keperluan pembekal untuk memenuhi spesifikasi dengan ketat; Eksekutif menyebarkan komitmen kualiti kepada para pekerja; Keputusan eksekutif atasan untuk terlibat sepenuhnya dalam sesuatu program kualiti; Mencari secara aktif input pelanggan untuk mengenal pasti keperluan; Kekeliruan menggunakan pasukan silang-jabatan; Menggunakan keperluan pelanggan sebagai asas untuk kualiti; Prinsip-prinsip kualiti dimasukkan dalam pernyataan

Jadual 2-10 (sambungan)

	misi; Latihan pekerja dalam kerja berpasukan; Kurang birokrasi; Program untuk mengurangkan kertas kerja; Lebih terbuka, kepercayaan budaya organisasi; Latihan pekerja dalam kemahiran penyelesaian masalah; Tema keseluruhan berasaskan program kualiti; Program untuk mengurangkan kecacatan secara berterusan; Program untuk mencari pembaziran masa dan kos dalam semua proses dalaman; dan pengumuman matlamat kecacatan sifar.
Silvestro (2001)	Struktur organisasi; strategi korporat; budaya organisasi; hubungan dengan pelanggan dan pembekal; komunikasi dalaman dan luaran jabatan; penglibatan dan moral pekerja; latihan dan pendidikan; reka bentuk dan penyampaian perkhidmatan; sistem kawalan dan pengukuran prestasi; dan prestasi perniagaan.
Sohail, and Hoong, (2003)	Latihan dan pembangunan pekerja; Pengurusan proses; Pengukuran kualiti dan penandaarasan; Komitmen pengurusan atasan; penglibatan dan kepuasan pelanggan; dan strategi dan perancangan.
Tsang, and Antony, (2001)	Fokus pelanggan; Penambahbaikan berterusan; Kerja berpasukan dan penglibatan; Komitmen pengurusan atasan dan pengiktirafan T; Latihan dan pembangunan; Sistem dan polisi kualiti; Kepimpinan penyeliaan; Komunikasi dalam organisasi; Rakan strategik pembekal dan pengurusan pembekal; Pengukuran dan maklum balas; dan Perubahan budaya.
Zhang, et al., (2000)	Kepimpinan; Pengurusan kualiti pembekal; Pernyataan visi dan perancangan; Penilaian; Kawalan proses dan penambahbaikan; Reka bentuk produk; Penambahbaikan sistem kualiti; Penyertaan pekerja; Pengiktirafan dan ganjaran; Pendidikan dan latihan; dan Fokus pelanggan.

Note: Kajian yang bertanda * dipetik dari Abdullah, et al., (2008)

Jadual 2-11 di bawah pula menunjukkan ringkasan kajian lepas berkaitan amalan pengurusan kualiti berdasarkan instrumen pengukuran di sektor pengajian tinggi. Kajian tersebut diringkaskan dan dipermudahkan lagi untuk dilihat sebagaimana yang ditunjukkan dalam Jadual 2-12. Di mana pengukur pengurusan kualiti tersebut dibahagi berdasarkan prinsip-prinsip utama pengurusan kualiti, iaitu aspek kepimpinan; perancangan strategik; fokus pelanggan; Pengukuran, Analisis dan Pengurusan Pengetahuan; Pengurusan Sumber Manusia; Pengurusan Proses; dan

Rakan Strategik dan Sumber. Didapati sebahagian besar kajian tersebut menggunakan ketujuh-tujuh aspek atau prinsip-prinsip utama pengurusan kualiti.

Jadual 2-10

Amalan Pengurusan Kualiti Berdasarkan Instrumen Pengukuran Di Sektor Pengajian Tinggi

Kajian	Pengukur Pengurusan Kualiti
Nawelwa, Sichinsambwe, & Mwanza, (2015)	Komitmen; Kerja berpasukan; Latihan; Panambahbaikan berterusan; Kolaborasi; dan budaya dan proses.
Romadhani Ardi, Akhmad Hidayatno, & Teuku Yuri M. Zagloel, (2012)	Komitmen fakulti; Komitmen jabatan; Penyampaian kursus; Prasarana kampus; Kesopanan; Maklum balas dan penambahbaikan pelanggan; dan Kepuasan Pelajar.
Mehra, & Rhee, (2009)	Pemberian kuasa pelajar; Pewujudan persekitaran kerja berpasukan; Pasukan pengurusan sendiri; dan Keyakinan diri dan kepercayaan rakan sepasukan.
Sahney, Banwet, Karunes, (2008)	Penekanan kepada penambahbaikan berterusan; Pembezaan; Fokus pelanggan; Keutamaan bajet; Saluran komunikasi yang jelas; Kepimpinan yang berkesan dan cekap; Polisi dan prosedur yang jelas dan spesifik; Kecekapan memberi arahan; Pengurusan melalui fakta atau sistem maklumat; dan Perancangan strategik dan operasi.
Ahmad Jusoh (2008)	Kepimpinan; Perancangan strategik; Fokus pelanggan; Pengurusan data dan maklumat; Pengurusan sumber manusia; Pengurusan proses dan sistem; dan Rakan strategik dan sumber.
Badri, Selim, Alshare, Grandon, Younis, Abdulla, (2006)	Kepimpinan; Pembangunan strategik; Fokus pelajar, pihak berkepentingan dan pasaran; Pengukuran, analisis dan pengurusan pengetahuan; Fokus fakulti dan staf; Pengurusan proses; dan Hasil prestasi organisasi.
Sakthivel, & Raju, (2006)	Komitmen pengurusan atasan dan kepimpinan; Fokus pelanggan; Penyampaian kursus; Komunikasi; Kemudahan Kampus; Persekitaran pembelajaran yang menyenangkan; dan Penilaian dan penambahbaikan berterusan.
Calvo-Mora, Leal, & Rolda'n, (2006)	Kepimpinan; Polisi dan strategi; Pengurusan orang; Rakan strategik dan sumber; dan Pengurusan proses.
Lim & Tan (2005)	Komitmen menyeluruh terhadap kualiti; Perancangan kualiti; Berorientasikan pelanggan; Penglibatan staf; Latihan dan pembangunan; Pengurusan berasaskan fakta; Penambahbaikan berterusan; Fokus proses dan pencegahan; dan Ganjaran dan pengiktirafan.
Robson, Yarrow, & Owen, (2005)	Kepimpinan; Proses-proses perkhidmatan; Orang; Pengurusan prestasi dan hasil.

Jadual 2-10 (sambungan)

Osseo-Asare, Longbottom, & Murphy, (2005)	Kepimpinan; Visi, misi, dan nilai individu dalam institusi; Polisi dan strategi; Kehendak dan jangkaan pihak berkepentingan; Data, maklumat, risikan dan pengurusan pengetahuan; Pemberian kuasa dan sokongan staf; Pengurusan proses; dan Prasarana komunikasi dalaman dan luaran.
Sakthivel, Rajendran, & Raju (2005)	Komitmen pengurusan atasan; Penyampaian kursus; Kemudahan Kampus; Kesopanan; Maklum balas pelanggan dan penambahbaikan.
Guzman, & Torres, (2004)	Visi; Penglibatan; Penambahbaikan berterusan; Latihan dan pendidikan; Pemilikan; Ganjaran dan pengiktirafan; Keinginan untuk berjaya; dan Fokus pelanggan.
Osseo-Asare Jr, & Longbottom, (2002)	Kepimpinan; Polisi dan strategi; Pengurusan orang; Sumber dan rakan strategik; Proses-proses; Kepuasan Pelanggan; Kepuasan orang; Kesan terhadap masyarakat; dan Hasil prestasi utama.
Kanji & Tambi, (1999)	Kepimpinan; Menggembirakan pelanggan; Pengurusan berasaskan fakta; Pengurusan berasaskan orang; Penambahbaikan berterusan; Kepuasan pelanggan dan pelanggan dalaman; Semua kerja adalah proses dan pengukuran; Kerja berpasukan dan orang membuat kualiti; Kitaran penambahbaikan berterusan; dan pencegahan.
Kanji, Tambi, & Wallace, (1999)	Kepimpinan; Kepuasan pelanggan luaran; Kepuasan pelanggan dalaman; Pengurusan berasaskan orang; Kerja berpasukan; Pencegahan; Penambahbaikan proses; Pengukuran sumber; dan Penambahbaikan berterusan.
Owlia, & Aspinwall, (1998)	Sumber-sumber akademik; Kecekapan; Sikap; dan Kandungan.
Win, & Cameron, (1998)	Kualiti kepimpinan; Kualiti maklumat dan analisis; Perancangan kualiti strategik; Pembangunan dan pengurusan sumber manusia; Pengurusan Proses kualiti; Hasil kualiti dan operasi; dan Fokus dan kepuasan pelanggan.
Owlia, & Aspinwall, (1997)	Komitmen pengurusan atasan; Perancangan strategik; Penyelarasan untuk kualiti; Penglibatan pekerja dan kerja berpasukan; Latihan untuk kualiti; Pengurusan reka bentuk; pengurusan proses; Pengurusan kualiti pembekal; Maklumat dan analisis; dan Fokus dan kepuasan pelanggan.
Elmuti, Kathawala, & Manippallil, (1996)	Komitmen terhadap proses TQM; Misi dan matlamat yang jelas; Fokus pelanggan; Responsif dan jaminan; Kesopanan dan kebolehpercayaan; Penambahbaikan berterusan; Matlamat yang seragam; Kerja berpasukan; Penilaian pemberian kuasa; Sokongan kepimpinan/penglibatan; Sokongan struktur/budaya; Pendidikan/Latihan yang ekstensif; Komunikasi yang ekstensif; Ganjaran/pengiktirafan berkaitan kepada prestasi; dan Penyertaan pekerja dalam penyelesaian masalah dan pembuatan keputusan.

Jadual 2-11

Ringkasan Amalan Pengurusan Kualiti berdasarkan Instrumen Pengukuran Di Institusi Pengajian Tinggi

Kajian	Pengukur Pengurusan Kualiti						
	Kepimpinan	Perancangan Strategik	Fokus dan kepuasan Pelanggan	Pengurusan Data dan Maklumat	Fokus Pengurusan Sumber Manusia	Pengurusan Proses dan Sistem	Rakan Strategik dan Sumber
Nawelwa, Sichinsambwe, & Mwanza, (2015)	x				x	x	x
Romadhani Ardi, Akhmad Hidayatno, & Teuku Yuri M. Zagloel, (2012)	x		x			x	
Mehra, & Rhee, (2009)			x		x	x	
Sahney, Banwet, Karunes, (2008)	x	x	x	x		x	
Ahmad Jusoh (2008)	x	x	x	x	x	x	x
Badri, Selim, Alshare, Grandon, Younis, & Abdulla, (2006)	x	x	x	x	x	x	
Sakthivel, & Raju, (2006)	x		x	x		x	
Calvo-Mora, Leal, & Rolda'n, (2006)	x	x			x	x	x
Lim & Tan (2005)	x	x	x	x	x	x	
Robson, Yarrow, & Owen, (2005)	x				x	x	
Osseo-Asare, Longbottom, and Murphy, (2005)	x	x	x	x	x	x	
Sakthivel, Rajendran, & Raju (2005)	x		x		x	x	
Guzman, & Torres, (2004)	x	x	x		x	x	
Osseo-Asare Jr, & Longbottom, (2002)	x	x	x	x	x	x	x
Kanji & Tambi, (1999)	x	x	x	x	x	x	
Kanji, Tambi, & Wallace, (1999)	x		x	x	x	x	
Owlia, & Aspinwall, (1998)					x	x	
Win, & Cameron, (1998)	x	x	x	x	x	x	
Owlia, & Aspinwall, (1997)	x	x	x	x	x	x	
Elmuti, Kathawala, & Manippallil, (1996)	x	x	x	x	x	x	

2.14.3 Analisis Perbandingan Pendekatan Pengurusan Kualiti Di Institusi

Pengajian Tinggi

Jadual 2-12 di bawah merupakan ringkasan analisis perbandingan penggunaan instrumen/dimensi TQM berdasarkan kajian-kajian terdahulu. Secara umumnya apabila dilakukan analisis perbandingan instrumen/dimensi tersebut, walau di mana pun kajian itu dilakukan didapati perbezaannya tidaklah begitu ketara. Dimensi-dimensi tersebut adalah:

- (a) Kepimpinan;
- (b) Perancangan Strategik;
- (c) Fokus dan Kepuasan Pelanggan
- (d) Pengurusan Data & Maklumat;
- (e) Fokus Pengurusan Sumber Manusia;
- (f) Pengurusan proses dan sistem;
- (g) Rakan Strategik dan Sumber;
- (h) Penambahbaikan berterusan; dan
- (i) Pengukuran Hasil dan Kesan.

Jadual 2-12

Analisis Perbandingan Dimensi TQM di IPT Berdasarkan Kajian Empirikal

Bil.	Penulis/Pengkaji	Dimensi TQM								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Kepimpinan	Perancangan Strategik	Fokus Pelanggan	Pengurusan Data dan Maklumat	Pengurusan Sumber Manusia	Pengurusan Proses dan Sistem	Rakan Strategik dan Sumber	Penambahbaikan Berterusan	Pengukuran Hasil/Kesan
1	Nawelwa, Sichinsambwe, & Mwanza, (2015)	Komitmen				Kerja berpasukan; dan Latihan	Panambahbaikan berterusan; budaya dan proses.	Kolaborasi		
2	Muhammad Asif, Muhammad Usman Awan, Muhammad Khalid Khan, & Niaz Ahmad (2013)	Kepimpinan; Wawasan;			Pengukuran dan penilaian;		Kawalan proses dan penilaian;	Reka bentuk program dan sumber;		
3	Rahmah Mohd Rashid & Shireen Haron (2012)	Kepimpinan	Perancangan strategik	Fokus pelajar, pihak berkepentingan, pasaran	Analisis pengukuran dan pengurusan pengetahuan	Fokus fakulti dan staf	Pengurusan proses		Inovasi	Hasil prestasi organisasi

Jadual 2-12 (sambungan)

Bil.	Penulis/Pengkaji	Dimensi TQM								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Kepimpinan	Perancangan Strategik	Fokus Pelanggan	Pengurusan Data dan Maklumat	Pengurusan Sumber Manusia	Pengurusan Proses dan Sistem	Rakan Strategik dan Sumber	Penambahbaikan Berterusan	Pengukuran Hasil/Kesan
4	Romadhani Ardi, Akhmad Hidayatno, & Teuku Yuri M. Zagloel, (2012)	Komitmen fakulti; dan Komitmen jabatan.		Kesopanan; Maklum balas dan penambahbaikan pelanggan; dan Kepuasan Pelajar.			Penyampaian kursus; dan Prasarana kampus.			
5	Mehra, S. and Rhee, M. (2009)	Pemberian kuasa						Kerja berpasukan Keyakinan diri dan kepercayaan rakan sepasukan.	Pasukan pengurusan sendiri	

Jadual 2-12 (sambungan)

Bil.	Penulis/Pengkaji	Dimensi TQM								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Kepimpinan	Perancangan Strategik	Fokus Pelanggan	Pengurusan Data dan Maklumat	Pengurusan Sumber Manusia	Pengurusan Proses dan Sistem	Rakan Strategik dan Sumber	Penambahbaikan Berterusan	Pengukuran Hasil/Kesan
6	Sahney, Banwet, Karunes, (2008)	Kepimpinan yang berkesan dan cekap Kecekapan memberi arahan	Polisi dan prosedur yang jelas dan spesifik. Perancangan strategik dan operasi	Fokus pelanggan	Komunikasi yang jelas		Pengurusan melalui fakta atau sistem maklumat	Keutamaan bajet	Penambahbaikan berterusan	
7	Ahmad Jusoh (2008)	Kepimpinan	Perancangan strategik	Fokus pelanggan	Pengurusan data dan maklumat	Pengurusan sumber manusia	Pengurusan proses dan sistem	Rakan strategik dan sumber.		
8	Badri, et al., (2006)	Kepimpinan	Pembangunan strategik	Fokus pelajar, pihak berkepentingan dan pasaran	Pengukuran, analisis dan pengurusan pengetahuan	Fokus fakulti dan staf	Pengurusan proses			Hasil prestasi organisasi

Jadual 2-12 (sambungan)

Bil.	Penulis/Pengkaji	Dimensi TQM								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Kepimpinan	Perancangan Strategik	Fokus Pelanggan	Pengurusan Data dan Maklumat	Pengurusan Sumber Manusia	Pengurusan Proses dan Sistem	Rakan Strategik dan Sumber	Penambahbaikan Berterusan	Pengukuran Hasil/Kesan
9	Calvo-Mora et al., 2006	Kepimpinan dan komitmen	Polisi dan strategi			Pengurusan manusia	Pengurusan proses	Rakan Strategik dan Sumber		
10	Robson, Yarrow, and Owen, (2005)	Kepimpinan				Orang	Proses-proses perkhidmatan			Pengurusan prestasi dan hasil
11	Osseo-Asare, Longbottom, and Murphy, (2005)	Kepimpinan	Visi, misi, dan nilai individu dalam institusi; Polisi dan strategi	Kehendak dan jangkaan pihak berkepentingan	Data, maklumat, risikan dan pengurusan pengetahuan. Prasarana komunikasi dalaman dan luaran.	Pemberian kuasa dan sokongan staf	Pengurusan proses			

Jadual 2-12 (sambungan)

Bil.	Penulis/Pengkaji	Dimensi TQM								
		1 Kepimpinan	2 Perancangan Strategik	3 Fokus Pelanggan	4 Pengurusan Data dan Maklumat	5 Pengurusan Sumber Manusia	6 Pengurusan Proses dan Sistem	7 Rakan Strategik dan Sumber	8 Penambahbaikan Berterusan	9 Pengukuran Hasil/Kesan
13	Sakthivel, & Raju, 2006	Komitmen pengurusan atasan dan kepimpinan		Fokus pelanggan		Komunikasi	Penyampaian kursus			Kepuasan pelanggan Hasil operasi
14	Sakthivel et al., 2005	Komitmen pengurusan atasan		Maklum balas pelanggan		Kesopanan staf	Penyampaian kursus	Kemudahan kampus	Penambahbaikan berterusan.	
15	Guzman, and Torres, (2004)		Visi	Fokus pelanggan		Penglibatan Latihan dan pendidikan Ganjaran dan pengiktirafan Keinginan untuk berjaya	Pemilikan		Penambahbaikan berterusan	

Jadual 2-12 (sambungan)

Bil.	Penulis/Pengkaji	Dimensi TQM								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Kepimpinan	Perancangan Strategik	Fokus Pelanggan	Pengurusan Data dan Maklumat	Pengurusan Sumber Manusia	Pengurusan Proses dan Sistem	Rakan Strategik dan Sumber	Penambahbaikan Berterusan	Pengukuran Hasil/Kesan
16	Osseo-Asare & Longbottom, (2002)	Kepimpinan	Polisi dan strategi			Pengurusan manusia	Pengurusan proses	Pengurusan sumber		Kepuasan staf Impak kepada masyarakat Hasil perniagaan
17	Kanji & Tambi, 1999	Kepimpinan		Fokus dan kepuasan pelanggan	Pengurusan berdasarkan fakta Pengukuran	Pengukuran berasaskan manusia Pelanggan dalaman Kerja berkumpulan Manusia mencipta kualiti	Semua kerja sebagai proses Pencegahan		Penambahbaikan berterusan	Kecemerlangan perniagaan

Jadual 2-12 (sambungan)

Bil.	Penulis/Pengkaji	Dimensi TQM								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Kepimpinan	Perancangan Strategik	Fokus Pelanggan	Pengurusan Data dan Maklumat	Pengurusan Sumber Manusia	Pengurusan Proses dan Sistem	Rakan Strategik dan Sumber	Penambahbaikan Berterusan	Pengukuran Hasil/Kesan
18	Kanji et al., 1999	Kepimpinan		Kepuasan pelanggan luaran		Kepuasan pelanggan dalaman Pengurusan manusia Kerja berkumpulan	Pencegahan Penambahbaikan proses	Pengukuran sumber	Penambahbaikan berterusan	
19	Owlia & Aspinwall, 1998					Kecekapan staf Sikap staf	Isi kandungan program	Sumber akademik		
20	Winn & Cameron, 1998	Kepimpinan	Pengurusan strategik		Informasi analisis	Pengurusan sumber manusia	Pengurusan proses			Kepuasan pelanggan Hasil operasi

Bil.	Penulis/Pengkaji	Dimensi TQM								
		1 Kepimpinan	2 Perancangan Strategik	3 Fokus Pelanggan	4 Pengurusan Data dan Maklumat	5 Pengurusan Sumber Manusia	6 Pengurusan Proses dan Sistem	7 Rakan Strategik dan Sumber	8 Penambah baikan Berterusan	9 Pengukuran Hasil/Kesan
21	Owlia & Aspinwall, 1997	Komitmen pengurusan atasan	Perancangan strategik	Fokus pelanggan	Pengurusan data dan informasi	Penglibatan pekerja Latihan pekerja	Organisasi kualiti Pengurusan reka bentuk kurikulum Pengurusan proses - pengajaran, penasihat, kurikulum	Pengurusan pembekal		

Jadual 2-12 (sambungan)

Bil.	Penulis/Pengkaji	Dimensi TQM								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Kepimpinan	Perancangan Strategik	Fokus Pelanggan	Pengurusan Data dan Maklumat	Pengurusan Sumber Manusia	Pengurusan Proses dan Sistem	Rakan Strategik dan Sumber	Penambahbaikan Berterusan	Pengukuran Hasil/Kesan
22	Elmuti et al., 1996	Komitmen pengurusan atasan	Misi dan Matlamat yang jelas	Fokus pelanggan	Komunikasi dan maklum balas	Staf bersikap responsif Jaminan kesopanan Kebolehpercayaan Kerja berkumpulan Pemberian kuasa Penilaian Latihan pekerja Ganjaran dan pengiktirafan Penglibatan pekerja	Struktur yang menyokong		Penambahbaikan berterusan.	Kepuasan Pelanggan Produktiviti Kualiti Kebolehsuaian

2.15 Dimensi TQM di IPTA.

Berdasarkan analisis-analisis di atas, secara umumnya terdapat persamaan pendekatan pengurusan kualiti dalam di kalangan guru-guru kualiti, Kriteria Pendidikan Baldridge, Kriteria EFQM, Anugerah dan Model Kualiti, Prinsip-prinsip dalam Sistem Pengurusan Kualiti ISO 9000 dan juga Kriteria Jaminan Kualiti IPTA, dan juga kajian-kajian lain yang terkini atau sebelumnya. Berikut adalah instrumen/dimensi amalan TQM yang akan digunakan dalam kajian ini:

- a. Kepimpinan
- b. Perancangan Strategik
- c. Fokus dan Kepuasan Pelanggan
- d. Pengurusan Data dan Maklumat
- e. Fokus Pengurusan Sumber Manusia
- f. Pengurusan Proses dan Sistem
- g. Rakan Strategik dan Sumber.

BAB 3

KERANGKA TEORI

3.1 Pendahuluan

Bab ini bertujuan untuk membincangkan pendekatan pemikiran saintifik yang digunakan dalam merangka kerangka teori penyelidikan. Teori yang akan digunakan sebagai asas dalam memahami persoalan dan fenomena kajian juga akan dibincangkan. Ia akan digunakan untuk menyokong kerangka teori yang memperlihatkan hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar. Kajian-kajian lepas termasuk dalam Bab 2 akan dibincangkan dan menjadi asas kepada pembentukan hipotesis, dan diikuti dengan pernyataan hipotesis dan akhirnya kesimpulan yang juga memaparkan gambarajah kerangka teoritikal bagi kajian ini.

3.2 Asas Kepada Pembinaan Kerangka Teori: Pemikiran Saintifik Dalam Membuat Taakulan (*Reasoning*)

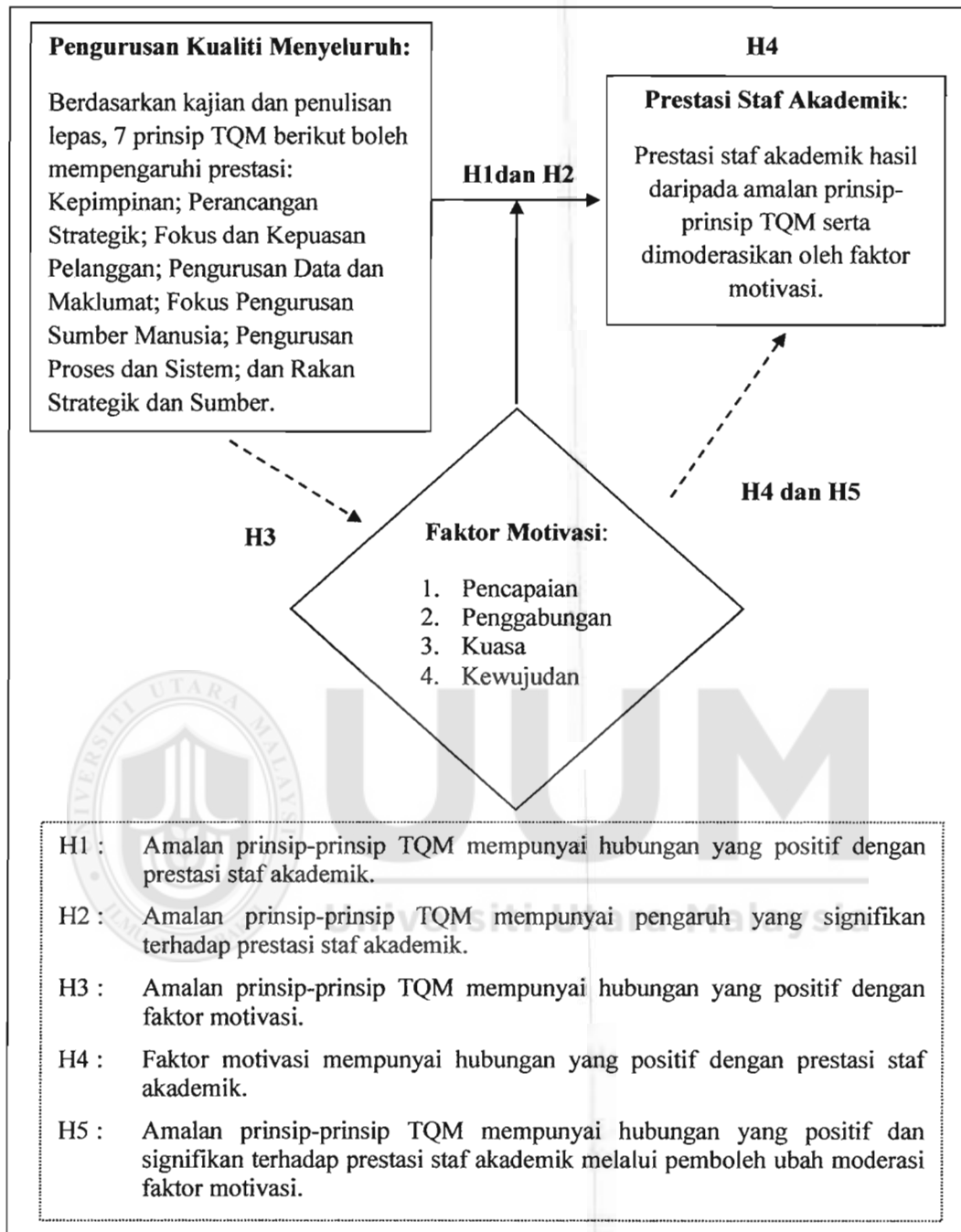
Teori merupakan set yang koheren sesuatu saranan umum, ia digunakan sebagai suatu prinsip untuk menjelaskan hubungan yang jelas/nyata bagi fenomena yang dikaji. Penjana teori ini boleh berlaku di mana-mana tiga peringkat berikut, iaitu peringkat abstrak, konseptual, atau empirikal (Zikmund, 2010). Menurut Ahmad Mahdzan (2005) pula teori merupakan sesuatu himpunan konsep, definisi, dan saranan, yang

saling berkaitan antara satu sama lain, serta memberi gambaran yang teratur tentang sesuatu fenomena dengan menyatakan hubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah untuk menerangkan dan meramalkan fenomena tersebut. Dalam kebanyakan situasi saintifik, terdapat teori-teori alternatif untuk menjelaskan sesetengah fenomena. Bagi mengenal pasti teori mana yang lebih baik, penyelidik-penyelidik akan mengumpulkan data empirikal atau membuat pemerhatian untuk menentusahkan teori tersebut.

Ahmad Mahdzan (2005) merumuskan takrifan teori ini mengandungi tiga perkara penting:

- a) Teori sebagai satu himpunan (set) saranan yang mengandungi konsep-konsep (konstruk) yang jelas dan berkait;
- b) Sesuatu teori menerangkan hubungan antara suatu himpunan konstruk, dan dengan itu ia memberi gambaran yang sistematik tentang fenomena yang diterangkan oleh pemboleh ubah;
- c) Teori menerangkan fenomena.

Kerangka teori atau juga dikenali kerangka konsep merupakan suatu koleksi konsep, konstruk atau pemboleh ubah utama yang difikirkan mempunyai hubungan antara satu sama lain yang ingin diselidik oleh penyelidik (Lim, 2007). Sekaran dan Bougie, (2010), pula menekankan kerangka teori adalah asas kepada kajian *hypothetico-deductive* yang akan menjadi asas kepada pembinaan hipotesis.



Rajah 3-1:
Proses Pemikiran Saintifik

Kerangka teori ini akan mewakili kepercayaan penyelidik bagaimana sesetengah fenomena atau pemboleh ubah atau konsep saling berhubung antara satu

sama lain dan penjelasan mengapa kepercayaan tersebut bahawa pemboleh ubah berhubung kait dengan yang lain (Ahmad Mahdzan, 2005). Dalam lain perkataan, penyelidik cuba memberitahu perkara yang beliau fikir dan syak sedang berlaku dalam fenomena yang dikaji. Dalam kajian ini, pemikiran saintifik yang digunakan dalam membuat taakulan digambarkan sebagaimana Rajah 3-1 di atas.

3.3 Teori-teori Yang Berkaitan Dengan Kajian

Kajian yang akan dijalankan ini cuba mengukur persepsi staf akademik universiti terhadap amalan prinsip-prinsip TQM dalam konteks prestasi mereka dan faktor motivasi. Amalan prinsip-prinsip TQM ini diukur melalui tujuh elemen atau pemboleh ubah iaitu kepimpinan; perancangan strategik; fokus dan kepuasan pelanggan; pengurusan data dan maklumat; pengurusan sumber manusia; pengurusan proses dan sistem; dan rakan strategik dan sumber. Prestasi staf akademik pula diukur melalui lima aspek iaitu pengajaran dan pembelajaran; penyelidikan; penerbitan; khidmat perundingan; dan khidmat masyarakat. Manakala faktor motivasi dilihat dalam empat aspek iaitu pencapaian; kuasa; kewujudan; dan penggabungan.

3.3.1 Teori Sistem

Frederick Taylor merupakan antara pelopor awal teori sistem dan mula berkembang selepas era pengurusan saintifik. Secara umumnya, teori sistem telah dibangunkan oleh Ludwig von Bertalanffy (Ehrenberg, & Stupak, 1994). Teori sistem merupakan suatu konsep asalnya bermula daripada biologi, ekonomi dan kejuruteraan, yang menerokai prinsip-prinsip dan undang-undang yang boleh dibuat rumusan atau

generalisasi merentasi pelbagai sistem (Amagoh, 2008). Konsep ini mulanya dikenali sebagai *General System Theory* (GST) diperkenalkan oleh Ludwig von Bertalanffy sekitar tahun 1940an, tetapi tidak begitu mendapat perhatian sehinggalah tahun 1960an. Teori sistem merupakan suatu set dua atau lebih elemen, di mana gelagat setiap elemen memberi kesan ke atas gelagat elemen-elemen yang lain dan sistem secara keseluruhan yang mana setiap elemen ini bergantung antara satu sama lain (Ryan, 2008).

Pemikiran teori sistem melihat organisasi sebagai suatu sistem yang kompleks dan dinamik. Ia saling berhubung antara elemen-elemen input, proses, output dan maklum balas yang secara keseluruhannya membentuk suatu sistem yang lengkap (Cusins, 1994; Leonard, et al., 2002). Teori ini juga menerangkan bahawa setiap organisasi mempunyai matlamat yang hanya boleh difahami melalui pemerhatian terhadap perhubungan antara aktiviti-aktiviti di dalam organisasi dan persekitaran luarannya (Cusins, 1994).

Konsep utama dalam teori sistem yang digambarkan oleh Cusins (1994) melalui lima pernyataan:

- a) Suatu sistem didefinisikan berdasarkan persekitarannya melalui pembentukan had sempadan yang tertentu.
- b) Input daripada persekitarannya merentasi sempadan dan seterusnya memasuki sistem.
- c) Di dalam sistem, input-input berinteraksi dalam proses yang dinamakan proses transformasi.

- d) Input yang telah melalui proses transformasi, seterusnya meninggalkan sistem dan dikenali sebagai output.
- e) Arah aliran menggambarkan aliran tenaga, bahan, maklumat dan sebagainya.

Menurut Ehrenberg dan Stupak (1994), dalam kajian yang berasaskan kepada teori sistem, tumpuan kajian adalah untuk memahami perhubungan yang wujud dalam sistem dan persekitarannya yang bersifat kompleks, dinamik dan biasanya tidak diketahui. Tambah mereka lagi model TQM adalah konsisten dengan teori sistem kerana TQM menekankan kepada kefahaman dan pengurusan dalam aspek perhubungan dan kebergantungan antara jabatan atau bahagian atau dalam teori sistem dikenali sebagai sub-sistem.

Kajian yang dijalankan oleh Bennett dan Kerr (1996) juga turut menunjukkan bahawa bagi memastikan pelaksanaan amalan TQM dapat membawa perubahan yang signifikan dalam organisasi, pendekatan sistem harus dilaksanakan. Kajian-kajian lain berkaitan pelaksanaan amalan TQM di Institusi Pendidikan yang menggunakan pendekatan teori sistem ialah seperti Ahmad Jusoh (2008), Lim (2003) dan Silpakampies (2003).

3.3.2 Teori Berasaskan Sumber

Teori berasaskan sumber (*Resource-Based Theory*) atau biasa dikenali sebagai RBV, juga merupakan antara teori yang mampu menjelaskan hubungan antara pemboleh ubah penyelidikan dan prestasi organisasi. Menurut Wernerfelt (1984), RBV

merupakan suatu alat ekonomi strategik yang biasa digunakan untuk mengenal pasti kewujudan sumber dalam sesebuah firma, di mana sumber ini menjadi asas kepada pencapaian kelebihan daya saing organisasi. Dalam hal ini, firma akan menggunakan segala sumber yang berada dalam kawalannya seperti aset, keupayaan, pengetahuan, teknologi, informasi, proses, kewangan dan sebagainya untuk merangka dan melaksanakan strategi supaya menjadi lebih cekap dan berkesan bagi meningkatkan daya saing (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984). Berdasarkan definisi tersebut, dapat difahami bahawa kayu ukur kepada peningkatan prestasi organisasi ialah melalui kewujudan atau kebolehcapaian sumber-sumber yang diperlukan.

Antara sumber yang penting dalam sesebuah organisasi ialah sumber manusia atau modal insan. Perspektif terhadap modal insan ini mengandaikan bahawa kecekapan mereka sebagai sumber yang dimiliki oleh sesebuah organisasi. Melalui kecekapan modal insan ini sesebuah organisasi boleh mewujudkan kelompok yang unik untuk lebih berdaya saing (Arif Hassan, 2010). RBV ini menggambarkan paradigma semasa tentang daya saing sesebuah firma, organisasi sebagai himpunan koleksi kecekapan, dan menarik perhatian untuk isu-isu pembelajaran, pelaburan dalam sumber manusia, pengumpulan ilmu pengetahuan dan pengalaman.

Pada tahun 1997, Thomas telah membuat kajian tentang persepsi ahli akademik dan staf pentadbiran terhadap tahap kejayaan pelaksanaan TQM di universiti mereka. Kajian tersebut melihat perbezaan persepsi antara dua kelompok dan bagaimana faktor demografik menerangkan perbezaan persepsi yang ada. Persepsi merujuk kepada proses bagaimana seseorang individu memberikan makna terhadap sesuatu dan persekitaran berdasarkan kepada apa yang diperhatikan,

didengari, dilalui, difikirkan dan segala pengalaman yang ditempuhi dalam proses sosialisasi bersama kelompok manusia di sekelingnya (Michener, et al., 2004). Kajian tentang persepsi pekerja terhadap persekitaran pengurusan dan tempat kerjanya adalah penting, kerana persepsi pekerja akan mempengaruhi perlakuan mereka. Antara fokus kajian dalam bidang psikologi sosial ialah bagi melihat kesan aktiviti kumpulan terhadap perlakuan individu (Michener et al., 2004). Dalam konteks organisasi ia boleh dilihat bagaimana persekitaran tempat kerja atau persekitaran sosial di tempat kerja mempengaruhi perlakuan seseorang. Individu akan bekerja dan berinteraksi dalam persekitaran yang terbentuk hasil daripada falsafah, amalan dan budaya yang dipegang. Oleh itu sejauh mana falsafah, amalan dan budaya TQM di tempat kerja itu 'hidup', akan turut 'dirasai' oleh individu sebagai pekerja dan boleh digambarkan oleh persepsi mereka (Ahmad Jusoh, 2008). Kajian yang dijalankan oleh Tena, Llusar dan Puig (2001) juga telah menggunakan perspektif RBV untuk mengkaji sejauh mana wujudnya hubungan antara amalan TQM dan prestasi.

3.3.3 Teori Kontingensi

Berdasarkan kajian-kajian lepas, didapati teori kontingensi juga adalah sesuai dan berkaitan terhadap kajian yang akan dijalankan ini. Teori ini dianggap sesuai dalam semua keadaan yang memerlukan pengukuran sesuatu keadaan yang mungkin berlaku (Joiner, 2007). Ini boleh dikaitkan dengan mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi sesebuah IPTA. Teori ini juga digunakan secara ekstensif untuk melihat hubungan pemboleh ubah dalam penyelidikan pengurusan. Ia didapati

berguna dalam membuat analisis sesuatu situasi dan mengenal pasti pemboleh ubah mana yang betul-betul mempengaruhi pemboleh ubah sasaran.

Pandangan tersebut juga diutarakan oleh Betts (2003), beliau menjelaskan teori kontingensi ini popular di kalangan penyelidik dalam teori dan reka bentuk organisasi. Ini memandangkan teori tersebut sesuai untuk mengenal pasti beberapa faktor organisasi yang boleh digunakan untuk mengukur prestasi organisasi seperti IPTA. Beliau juga merumuskan terdapat kesesuaian antara ciri-ciri persekitaran dan organisasi yang menyasarkan prestasinya. Ini menjelaskan keperluan membuat rujukan terhadap teori kontingensi sebagai panduan teori terhadap kajian yang akan dijalankan ini.

Kajian-kajian lepas juga menunjukkan pandangan yang sama terhadap hubungan TQM-Prestasi, terutamanya dalam konteks IPT (Houston, 2007), oleh itu ia menggambarkan bahawa teori kontingensi ini sesuai untuk menerangkan hubungan antara TQM dan prestasi organisasi. Teori kontingensi tidak melihat sama ada TQM itu positif atau negatif, ia merujuk kepada amalan TQM dan kesannya bergantung kepada keupayaan sesebuah organisasi menerima dan menggunakan elemen teras (*soft*) TQM (Psychogios, & Vasilios Priporas, 2007).

Begitu juga dengan Joiner (2007), beliau menjelaskan bahawa teori kontingensi sebagai "*no one best way*" menekankan prestasi tinggi merupakan suatu fungsi penjajaran antara proses organisasi dan konteks pelbagai faktor kemanusiaan. Dalam konteks elemen teras TQM, menunjukkan peningkatan pengiktirafan terhadap kepentingan faktor kemanusiaan (Montes, et al., 2003; Vouzas & Psychogios, 2007).

Kebanyakan elemen-elemen ini melibatkan kemanusiaan, seperti komitmen kepimpinan, penglibatan pekerja, latihan dan pembelajaran, fokus pelanggan, dan ganjaran/pengiktirafan terhadap inovasi.

Kebanyakan penyelidik juga merumuskan bahawa kejayaan pelaksanaan TQM banyak bergantung pada teori kontingensi dan seharusnya diuruskan sedemikian (Sivestro, 2001)

3.3.4 Teori Prestasi Kerja

Menurut Abdul Sukor Shaari (2003), teori prestasi kerja boleh digunakan untuk membentuk perspektif teori dalam kajian prestasi kerja di kalangan warga pendidik. Beliau memetik perbincangan dan penulisan oleh Maier (1958) dan Campbell (1976), di mana teori ini menekankan bahawa prestasi kerja merupakan fungsi interaktif antara motivasi dan keupayaan.

$$P = f (M \times A)$$

Di mana **P** = prestasi kerja; **M** = Motivasi; dan **A** = Keupayaan (*Ability*)

Teori ini juga menyarankan bahawa hubungan antara motivasi dan prestasi kerja disederhanakan oleh keupayaan. Andaian teori ini bahawa seseorang pekerja yang mempunyai keupayaan yang tinggi, tidak akan mencapai prestasi kerja yang tinggi tanpa mempunyai motivasi yang tinggi dan begitu juga sebaliknya. Dalam kajian yang akan dijalankan ini, diketahui umum bahawa staf akademik mempunyai pencapaian akademik yang cemerlang dan berkeupayaan dalam bidang masing-

masing. Walau bagaimanapun motivasi mereka adalah sesuatu yang sukar untuk diukur dan dinilai. Ia hanya dapat dinilai melalui pencapaian prestasi mereka berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Sehubungan dengan itu teori ini sesuai dan berkaitan dengan kajian yang akan dijalankan ini.

3.3.5 Teori Pembelajaran Sosial

Teori pembelajaran sosial merujuk kepada tingkah laku individu dikaitkan dengan konsep efikasi (keberkesanan) diri (Abdul Sukor Shaari, 2003). Menurut teori ini, perubahan tingkah laku, pengelakan dan ketakutan terhadap jangkaan efikasi memberi kesan kepada pilihan aktiviti seseorang. Dua perkara besar yang dibincangkan dalam teori ini ialah jangkaan efikasi diri dan jangkaan hasil. Di mana jangkaan efikasi diri merujuk kepada kepercayaan bahawa seseorang boleh berjaya melaksanakan tingkah laku yang diperlukan untuk menghasilkan hasil akhir. Manakala jangkaan hasil pula merujuk kepada tafsiran individu bahawa tingkah laku yang diberikan akan memandu ke arah hasil yang diinginkan. Teori ini juga menyatakan seseorang itu akan mengelak daripada satu situasi yang dirasakannya dia tidak mampu mengatasinya.

3.4 Kerangka Teori dan Pembentukan Hipotesis

Sesetengah penyelidikan tidak memerlukan kerangka teori. Menurut Lim (2007), penyelidikan yang menumpu kepada “hubungan”, “sebab-akibat”, dan “kesan”, di mana penyelidikan yang fokus pada menjelaskan, kebiasaannya mempunyai kerangka konsep. Misalnya penyelidikan yang bersifat kuantitatif yang menyiasat hubungan antara beberapa konsep atau pemboleh ubah utama, sama ada hubungan itu berbentuk

korelasi, sebab-akibat atau kesan, biasanya mempunyai kerangka konsep. Kerangka teori merupakan pembinaan, penerangan dan penjelasan yang logik tentang rangkaian hubungan di kalangan pemboleh ubah yang dianggap relevan kepada permasalahan sesuatu situasi dan dikenal pasti melalui proses temu duga, pemerhatian dan kajian lepas (Sekaran dan Bougie, 2010). Pengalaman dan gerak hati juga merupakan panduan kepada pembinaan sesebuah kerangka teori.

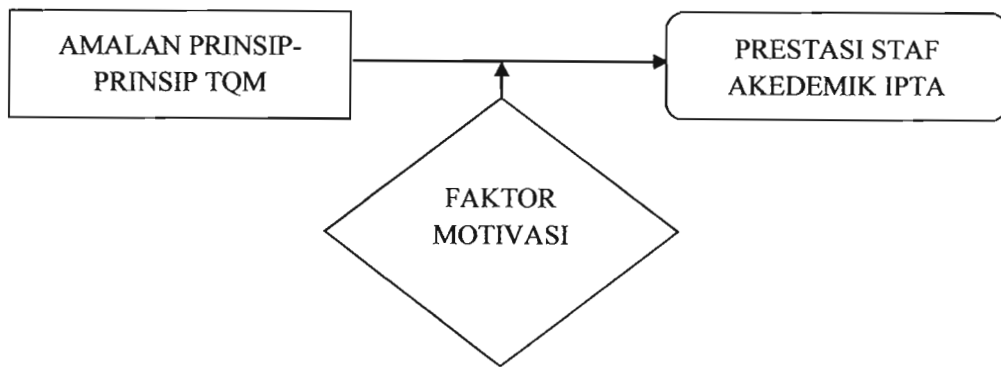
Kerangka teori ini berperanan untuk:

- a) Pembinaan teori.
- b) Panduan dan perencah (*scaffold*) penyelidikan.
- c) Memfokuskan penyelidikan.
- d) Mengeksplisitkan pemikiran penyelidik.
- e) Membantu orang lain memahami penyelidikan.
- f) Membantu membatasi pemikiran penyelidik.
- g) Membantu dalam penulisan laporan penyelidikan.

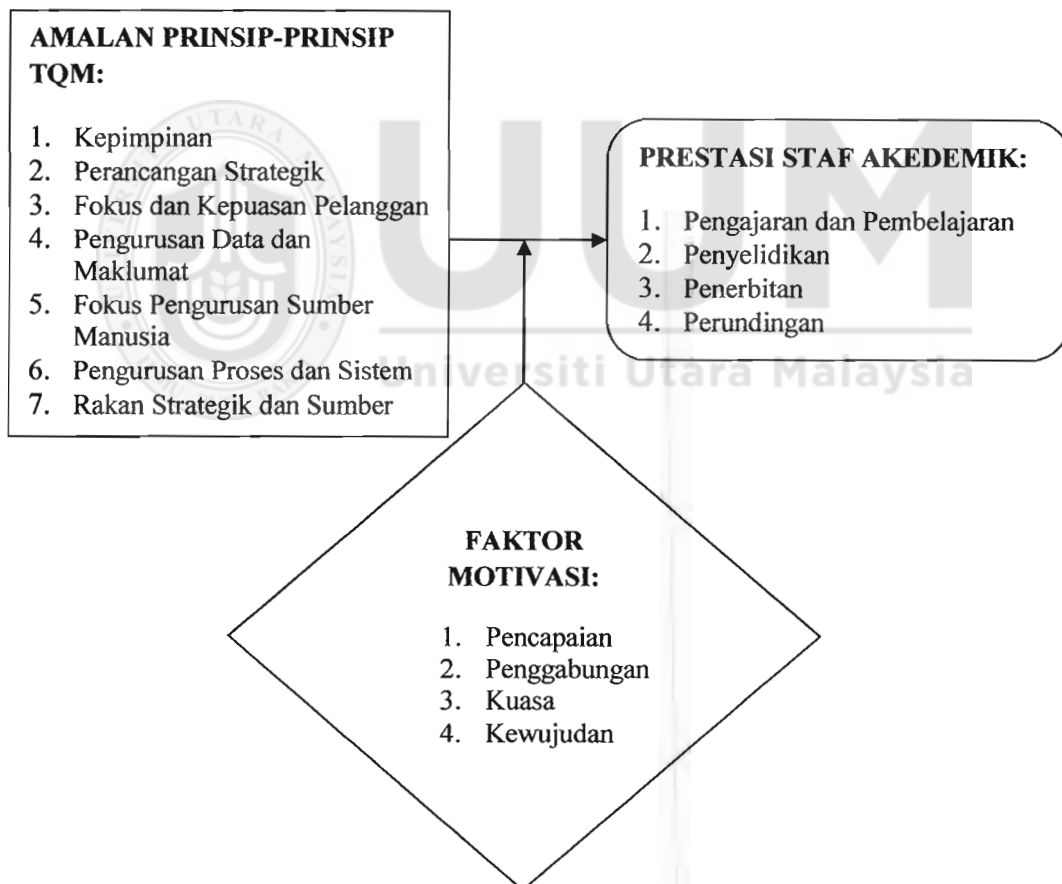
Di Amerika Syarikat, kerangka *Education Criteria for Performance Excellence, Baldrige National Quality Program* telah digunakan begitu meluas dalam meningkat kualiti pendidikan mereka. Begitu juga di Eropah termasuk United Kingdom, mereka telah menggunakan kerangka yang hampir sama iaitu *European Foundation for Quality Management (EFQM)*. Di Malaysia dua kerangka utama boleh digunakan untuk memartabatkan kualiti pendidikan ke arah yang lebih baik iaitu Anugerah Kualiti Perdana Menteri (AKPM) dan Anugerah Kecemerlangan Pengurusan Kualiti (AKPK). Kedua-dua anugerah ini telah diperkenalkan sejak lebih 10 tahun yang lalu.

Melalui kerangka-kerangka tersebut akan dirumuskan sebagai pemboleh ubah dalam kajian ini. Kerangka teori penyelidikan yang akan digunakan dalam kajian ini ialah untuk melihat hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik IPTA. Ia berdasarkan kepada 7 elemen iaitu kepimpinan, perancangan strategik, fokus dan kepuasan pelanggan, pengurusan data dan maklumat, fokus pengurusan sumber manusia, pengurusan proses dan sistem, dan rakan strategik dan sumber. 7 elemen ini digunakan sebagai pemboleh ubah bebas kajian ini. Manakala untuk pemboleh ubah bersandar pula merujuk kepada prestasi staf akademik atau pensyarah IPTA. Pemboleh ubah bersandar ini meliputi lima teras utama pengukuran prestasi mereka iaitu dalam aspek pengajaran dan pembelajaran, penyelidikan, penerbitan, perundingan dan khidmat masyarakat. Hubungan kedua-dua pemboleh ubah ini pula dimoderasikan oleh faktor motivasi. Faktor moderator atau faktor motivasi ini mengandungi lima aspek iaitu pencapaian, kuasa, kewujudan dan penggabungan. Hubungan ketiga-tiga pemboleh ubah ini digambarkan dalam Rajah 3-2 dan Rajah 3-3 di bawah.

Sebagaimana kita maklum bahawa TQM merupakan suatu falsafah pengurusan yang telah kukuh bertapak. Banyak kajian-kajian lepas menunjukkan hubungan antara elemen-elemen utama TQM dan prestasi organisasi memberi kesan langsung atau tidak langsung, sama ada secara individu atau secara kolektif (Kanji & Tambi, 1999; Montes, et al., 2003). Berdasarkan perbincangan dalam bab 2 dan perbincangan di atas, maka kajian ini akan menggunakan kerangka teori sebagaimana yang ditunjukkan dalam Rajah 3-2 dan Rajah 3-3 di bawah.



Rajah 3-2:
Kerangka Teori Penyelidikan (Ringkas)



Rajah 3-3:
Kerangka Teori Penyelidikan (Terperinci)

Berdasarkan kajian-kajian dan penulisan-penulisan lepas yang dibincangkan dalam Bab 2 serta perbincangan di atas juga, hipotesis-hipotesis berikut telah dibentuk:

- H1 : Amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.
- H2 : Amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.
- H3 : Amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai hubungan yang positif dengan faktor motivasi.
- H4 : Faktor motivasi mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.
- H5 : Amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap prestasi staf akademik melalui pemboleh ubah moderasi faktor motivasi.

Secara lebih khusus perbincangan tentang hipotesis kajian adalah seperti berikut:

- H1 : Amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai hubungan positif dengan prestasi staf akademik.**

Amalan prinsip-prinsip TQM yang terdiri daripada tujuh dimensi dihipotesiskan mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik. Tujuh dimensi tersebut ialah Kepimpinan; Perancangan Strategik; Fokus dan Kepuasan Pelanggan;

Pengurusan Data dan Maklumat; Fokus Pengurusan Sumber Manusia; Pengurusan Proses dan Sistem; dan Rakan Strategik dan Sumber. Hipotesis ini digambarkan atau diuji dengan menggunakan tujuh hipotesis khusus seperti berikut:

H1a : Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek kepimpinan mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.

H1b : Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek perancangan strategik mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.

H1c : Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek fokus dan kepuasan pelanggan mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.

H1d : Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek pengurusan data dan maklumat mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.

H1e : Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek fokus pengurusan sumber manusia mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.

H1f : Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek pengurusan proses dan sistem mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.

H1g : Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek rakan strategik dan sumber mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.

H2 : Amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.

Amalan prinsip-prinsip TQM yang terdiri daripada tujuh dimensi dihipotesiskan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik. Hipotesis ini digambarkan atau diuji dengan menggunakan tujuh hipotesis khusus seperti berikut:

H2a : Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek kepimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.

H2b : Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek perancangan strategik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.

H2c : Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek fokus dan kepuasan pelanggan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.

H2d : Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek pengurusan data dan maklumat mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.

H2e : Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek fokus pengurusan sumber manusia mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.

H2f : Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek pengurusan proses dan sistem mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.

H2g : Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek rakan strategik dan sumber mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.

H3 : Amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai hubungan yang positif dengan faktor motivasi.

Amalan prinsip-prinsip TQM secara keseluruhan atau gabungan tujuh dimensi dihipotesiskan mempunyai hubungan yang positif dengan faktor motivasi.

H4 : Faktor motivasi mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.

Faktor motivasi yang meliputi empat dimensi iaitu pencapaian, penggabungan, kuasa dan kewujudan, dihipotesiskan mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.

H5 : Amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap prestasi staf akademik melalui pemboleh ubah moderasi faktor motivasi.

Hipotesis-hipotesis yang dibentuk di atas merupakan andaian yang dibuat berdasarkan saling berhubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM, prestasi staf akademik dan faktor motivasi, hasil daripada kajian-kajian dan penulisan-penulisan lepas dan perbincangan tentang teori-teori yang berkaitan dalam kajian ini. Hipotesis penyelidikan seharusnya dibentuk berdasarkan perbincangan tersebut dan dikaitkan dengan objektif kajian (Zikmund, 2010). Jadual 3-1 di bawah menunjukkan hubungan antara persoalan kajian, dan objektif kajian dengan hipotesis kajian.

Jadual 3-1:

Hubungan antara persoalan kajian, dan objektif kajian dengan hipotesis kajian.

Persoalan Kajian	Objektif Kajian	Hipotesis Kajian
Apakah tahap amalan prinsip-prinsip TQM di IPTA Malaysia?	Untuk mengenal pasti tahap amalan prinsip-prinsip TQM di IPTA Malaysia.	
Apakah hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik?	Untuk mengenal pasti hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik.	Amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.
Apakah hubungan antara dimensi-dimensi amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik?	Untuk mengenal pasti hubungan antara dimensi-dimensi amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik.	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek kepimpinan; perancangan strategik; fokus dan kepuasan pelanggan; pengurusan data dan maklumat; pengurusan sumber manusia; pengurusan proses dan sistem; dan rakan strategik dan sumber mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.
Apakah amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai pengaruh terhadap prestasi staf akademik?	Untuk mengenal pasti tahap pengaruh amalan prinsip-prinsip TQM terhadap prestasi staf akademik.	Amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.
Apakah dimensi-dimensi amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai pengaruh terhadap prestasi staf akademik?	Untuk mengenal pasti tahap pengaruh dimensi-dimensi amalan prinsip-prinsip TQM terhadap prestasi staf akademik.	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek kepimpinan; perancangan strategik; fokus dan kepuasan pelanggan; pengurusan data dan maklumat; pengurusan sumber manusia; pengurusan proses dan sistem; dan rakan strategik dan sumber mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.
Apakah hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan faktor motivasi?	Untuk mengenal pasti hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan faktor motivasi.	Amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai hubungan yang positif dengan faktor motivasi.
Apakah hubungan antara faktor motivasi dan prestasi staf akademik?	Untuk mengenal pasti hubungan antara faktor motivasi dan prestasi staf akademik.	Faktor motivasi mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.
Apakah faktor motivasi memoderasikan hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik?	Untuk mengukur dan menjelaskan bentuk hubungan atau saling berhubung faktor motivasi sebagai moderasi terhadap hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik.	Amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap prestasi staf akademik melalui pemboleh ubah moderasi faktor motivasi.

3.4.1 Pemboleh ubah-pemboleh ubah Prinsip-prinsip TQM

Instrumen-instrumen yang digunakan bagi amalan prinsip-prinsip TQM dalam kajian ini dijelaskan seperti berikut:

3.4.1.1 Kepimpinan

Kategori ini menekankan kepimpinan diletakkan sebagai bagaimana pemimpin memandu sesebuah organisasi dalam menentukan hala tuju dan mencipta persekitaran pengajaran dan pembelajaran. Ia merujuk kepada bagaimana tindakan pemimpin-pemimpin kanan memandu sesebuah organisasi dalam menentukan hala tuju, mengekalkan kedudukan organisasi, dan mewujudkan serta mencipta persekitaran fokus pelanggan. Ia juga melihat kepada pembinaan dan penyebaran visi, misi, nilai, sistem urus tadbir dan bagaimana organisasi tersebut memenuhi tuntutan perundangan, etika, dan tanggungjawab sosial dan sokongan terhadap kemasyarakatan.

3.4.1.2 Perancangan strategik

Perancangan strategik merupakan kategori yang sangat penting dalam sesebuah organisasi, begitu juga di universiti. Kategori perancangan strategik merujuk kepada proses pembangunan strategi universiti, termasuklah bagaimana membangunkan objektif strategi, merancang tindakan dan merancang sumber universiti dan staf yang berkaitan.

Kategori ini menekankan kepada pengekalan jangka panjang universiti dan persekitaran yang berdaya saing. Ia merupakan strategik utama yang perlu diambil kira dalam perancangan keseluruhan universiti. Kategori ini juga melihat bagaimana institusi-institusi ini menyediakan arah strategik dan membina objektif strategik sebagai panduan dan menguatkan prestasi keseluruhan institusi. Kategori ini juga melihat bagaimana institusi menterjemahkan strategik objektif kepada rancangan tindakan kepada semua peringkat di dalam institusi.

3.4.1.3 Fokus dan Kepuasan Pelanggan

Kategori ini berasaskan kepada kepercayaan bahawa kualiti pendidikan akan bertambah baik apabila pelajar lebih menghargai tanggungjawab terhadap nilai pendidikan mereka. Pihak universiti harus bijak melihat bagaimana menentukan jangkaan dan rujukan pelajar. Kategori ini merujuk kepada bagaimana institusi pengajian mengenal pasti keperluan, kehendak, jangkaan dan keutamaan pelajar, pihak berkepentingan dan fokus pasaran. Ia juga termasuklah mengenal pasti jika terdapat perbezaan pengukuran prestasi dan bagaimana sesuatu sasaran dapat dicapai. Seseengah pengukuran prestasi berdasarkan kepada kajian kepuasan pelajar, forum pelajar dan sesi dialog, kehendak industri dan kajian kepuasan dan penilaian keberkesanan pengajaran dan pembelajaran. Kategori ini juga melihat bagaimana IPT membina hubungan dengan pelajar dan pihak berkepentingan serta mengenal pasti faktor utama yang boleh menjurus kepada kepuasan mereka.

Kategori ini merujuk kepada bagaimana organisasi melibatkan pelajarinya dan pihak berkepentingan untuk kejayaan pasaran jangka panjang. Strategi penglibatan

ini melihat kepada bagaimana organisasi membina budaya fokus pelajar dan pihak berkepentingan. Ia juga melihat kepada bagaimana organisasi mendengar suara para pelanggannya (pelajar dan pihak berkepentingan) dan menggunakan maklumat tersebut untuk penambahbaikan dan mengenal pasti peluang-peluang untuk inovasi.

3.4.1.4 Pengurusan Data dan Maklumat

Maklumat dan analisis merupakan satu mekanisme penting bagi mengukur tahap sistem prestasi universiti serta bagaimana universiti menganalisis data dan maklumat secara efektif. Dalam pendidikan, ia digunakan sebagai asas untuk mengukur sejauh mana prestasi digunakan secara optimistik. Dalam kategori ini, elemen pengurusan maklumat seharusnya melihat kepada pengurusan dan keberkesanan penggunaan data dan maklumat untuk menyokong keseluruhan misi berkaitan kecemerlangan prestasi. Ia seharusnya memastikan kebolehpercayaan dan kebolehcapaian maklumat utama yang penting untuk pengurusan operasi harian.

Ia seharusnya juga memfokuskan kepada membuat analisis terhadap fakta dan maklumat dan memberi maklum balas kepada situasi dengan cepat dan berkesan. Kategori ini juga harus melihat kepada pengurusan dan keberkesanan pengurusan pengetahuan dan semua maklumat asas berkaitan prestasi dan maklumat perbandingan. Kategori ini juga merujuk kepada bagaimana organisasi memilih, mengumpul, menganalisis, mengurus dan menambah baik data, maklumat, dan aset pengetahuan dan bagaimana mengurus teknologi maklumat. Ia juga melihat kepada bagaimana organisasi menilai semula dan menggunakan penilaian semula tersebut untuk menambah baik prestasinya.

3.4.1.5 Fokus Pengurusan Sumber Manusia

Setiap individu di universiti mempunyai tanggungjawab dan seharusnya memainkan peranan masing-masing untuk mencapai objektif yang telah ditetapkan. Fokus staf menjurus kepada amalan sumber manusia untuk membangunkan potensi, membina dan mengekalkan persekitaran kerja. Kategori ini merujuk kepada bagaimana organisasi melibatkan, menguruskan dan membangunkan tenaga kerja untuk menggunakan potensi mereka sepenuhnya sejajar dengan misi, strategi, dan rancangan tindakan. Ia juga melihat kepada kemampuan organisasi menilai kebolehan tenaga kerja dan keperluan keupayaan dan untuk membina persekitaran tenaga kerja yang kondusif kepada prestasi yang tinggi.

3.4.1.6 Pengurusan Proses dan Sistem

Konsep asas kualiti ialah semua perkara boleh ditambah baik. Di mana setiap proses boleh ditambah baik dari masa ke semasa. Ini merupakan suatu konsep penambahbaikan berterusan. Kategori ini merujuk kepada bagaimana organisasi mereka bentuk sistem kerjanya dan bagaimana ia direka, diurus, dan ditambahbaikkan proses-proses utamanya untuk melaksanakan sistem kerja tersebut untuk menyampaikan nilai pelajar dan pihak berkepentingan dan mencapai kejayaan dan mengekalkannya. Ia juga melihat kepada kesediaan organisasi terhadap keadaan kecemasan.

3.4.1.7 Rakan Strategik dan Sumber

Perubahan-perubahan pesat dalam persekitaran pasaran memerlukan tindak balas yang sewajarnya. Dalam hal ini, universiti harus membandingkan perkhidmatan dan amalan rakan-rakan universiti lain untuk meningkatkan prestasi mereka melalui penandaarasan. Universiti hendaklah menandaaras perkhidmatan dan proses-proses mereka dengan membuat analisis pesaing-pesaing utama dalam sesama industri atau lain-lain industri yang menggunakan proses yang sama untuk memenuhi keperluan pelanggan secara berterusan.

Di samping itu, rakan strategik juga merupakan suatu amalan yang baik untuk universiti. Kategori ini melihat kepada pengenalpastian bagaimana rakan strategik di pelbagai peringkat boleh diwujudkan, sama ada peringkat dalaman atau luaran. Kepimpinan yang berkesan, pengurusan pendidikan yang baik, pengurusan sumber manusia yang cekap dan pengurusan maklumat terkini dapat membantu dalam menguruskan hubungan yang dinamik dengan pihak-pihak berkepentingan dalaman dan luaran.

3.4.2 Pemboleh ubah-pemboleh Prestasi Staf Akademik

Manakala instrumen-instrumen yang digunakan bagi petunjuk prestasi staf akademik dalam kajian ini diukur/dinilai berdasarkan pencapaian akhir prestasi staf akademik. Pengukuran ini dibuat berdasarkan pencapaian mereka berbanding perancangan yang dibuat sebelumnya pada tahun semasa/pengukuran/penilaian.

Instrumen-instrumen ini berdasarkan kepada lima (5) kriteria dan dijelaskan seperti berikut (Siti Nurbaya binti Ismail, 2006):

3.4.2.1 Pengajaran dan Pembelajaran

Pengajaran dan pembelajaran merujuk kepada bebanan tugas dan keupayaan mengajar peringkat Diploma, Ijazah Pertama dan Lepas Ijazah serta bilangan, kebolehan dan keupayaan menyelia projek pelajar. Ia juga meliputi kualiti, penyampaian dan keupayaan mengajar serta pelaksanaan sistem penilaian pelajar serta penilaian kualiti mengajar oleh pelajar. Kecepatan dan penerbitan tesis pelajar.

3.4.2.2 Penyelidikan

Penyelidikan merujuk kepada bilangan dan jumlah geran penyelidikan. Bilangan paten yang dihasilkan serta hasilkan ilmu atau produk baru yang mendapat pengiktirafan.

3.4.2.3 Penerbitan

Penerbitan merujuk kepada bilangan penerbitan ilmiah, buku dan artikel serta keupayaan menulis dan menyediakan penerbitan ilmiah, buku dan artikel.

3.4.2.4 Khidmat Perundingan

Perundingan merujuk kepada bilangan dan nilai projek perundingan serta pencapaian dan pelantikan oleh badan-badan lain serta sumbangan yang diberi kepada badan-badan tersebut.

3.4.2.5 Khidmat Masyarakat

Khidmat masyarakat merujuk kepada keahlian dan kegiatan dalam badan-badan profesional, sukan dan kemasyarakatan serta jawatan dipegang, polisi yang dibentuk, keahlian, dan sumbangan kepada masyarakat yang berbentuk penganugerahan.

3.4.3 Pemboleh ubah-pemboleh ubah Faktor Motivasi

Manakala instrumen yang akan digunakan bagi faktor motivasi dalam kajian ini merujuk kepada kajian yang telah diutarakan oleh Noran Fauziah (1999) dalam kajian beliau yang berkaitan hubungan antara motivasi kerja dan prestasi kerja di Institusi Pengajian Tinggi. Menurut Noran Fauziah (1999), instrumen ini dibina oleh Sutarto Wijono pada tahun 1997 berdasarkan teori-teori motivasi. Instrumen-instrumen tersebut ialah:

- a) Pencapaian (*Achievement*)
- b) Kuasa (*Power*)
- c) Kewujudan (*Existence*)
- d) Penggabungan (*Affiliation*)

3.4.3.1 Pencapaian

Seseorang individu yang tinggi motivasi pencapaian cenderung untuk lebih berhemat. Motivasi pencapaian menjadi faktor pendorong untuk menjalankan tugas pada masa hadapan. Mereka ini biasanya memperoleh kekuatan apabila mengalami kegagalan. Motivasi pencapaian ini bolehlah ditakrifkan sebagai kecenderungan berusaha untuk mencapai kejayaan (Noran Fauziah, 1999).

3.4.3.2 Kuasa.

Motivasi kuasa boleh dilihat dari dua sudut, sama ada positif atau negatif. Motivasi kuasa positif memainkan peranan yang penting untuk penambahbaikan prestasi atau produktiviti sesebuah organisasi. Manakala motivasi kuasa negatif pastinya akan memberi kesan yang sebaliknya. Ini kerana seseorang individu ini akan cuba mempengaruhi dan melangkaui kuasa orang lain untuk kepentingan dirinya sendiri (Noran Fauziah, 1999).

3.4.3.3 Kewujudan

Menurut Noran Fauziah (1999), beberapa kajian lepas tentang motivasi kewujudan ini menggunakan faktor gaji atau imbuhan sebagai asas kepada motivasi jenis ini. Kajian juga menunjukkan motivasi kewujudan dan prestasi kerja mempunyai hubungan yang signifikan. Di samping itu hubungan yang baik di kalangan pekerja mewujudkan perasaan kekitaan, ini juga dikenali sebagai motivasi kewujudan.

3.4.3.4 Penggabungan

Motivasi penggabungan ini mempunyai dua komponen, iaitu minat (*interest*) dan jaminan (*assurance*). Pekerja yang mempunyai motivasi penggabungan yang tinggi berminat untuk mengambil kira perasaan dan pendapat rakan-rakan atau pekerja bawahannya. Beliau juga akan berusaha untuk mendapat penerimaan dan persetujuan daripada pihak lain seperti rakan-rakan sekerja dan pekerja bawahannya (Noran Fauziah, 1999).

BAB 4

METODOLOGI KAJIAN

4.1 Pendahuluan

Metodologi kajian merujuk kepada cara penyelidik mendapatkan maklumat bagi mencapai semua maklumat penyelidikan (Mohd. Majid Konting, 1994). Pengumpulan maklumat melibatkan proses yang rumit dan mahal. Oleh itu, kegagalan menggunakan kaedah pengumpulan data secara efisien boleh menghasilkan maklumat yang tidak tepat dan meningkatkan perbelanjaan sesuatu penyelidikan. Sehubungan dengan itu, bab ini akan menerangkan secara terperinci kaedah penyelidikan yang dijalankan untuk mengumpul data dan maklumat bagi mencapai matlamat kajian. Bab ini akan menghuraikan latar belakang kawasan kajian, dan membentuk asas teoritikal dari segi teknik-teknik serta pendekatan dan metodologi yang digunakan dalam kajian ini termasuk pembentukan soalan kajian, kaedah pengumpulan data/maklumat semasa kajian lapangan, pembentukan hipotesis kajian, sumber data, pensampelan, teknik pemprosesan dan penganalisan data.

4.2 Latar Belakang Kawasan Kajian

Malaysia merupakan salah sebuah negara yang pesat membangun. Maka tidak hairanlah Malaysia tidak terkecuali dalam menghadapi cabaran dan tekanan yang besar dalam mendepani persaingan pada abad ini. Sistem pendidikan juga tidak

ketinggalan diberi penekanan yang serius dalam memacu pembangunan negara melalui pembangunan sumber manusia yang bertaraf global. Bagi mencapai matlamat tersebut, Malaysia telah melakukan satu anjakan yang besar untuk membangunkan satu sistem pendidikan yang berkualiti. Sistem pendidikan Malaysia diterajui oleh dua kementerian iaitu Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) yang bertanggungjawab dalam pentadbiran dan pengurusan sistem pendidikan kebangsaan di peringkat sekolah yang meliputi pendidikan prasekolah, pendidikan rendah, pendidikan menengah dan pendidikan lepasan menengah; dan Kementerian Pengajian Tinggi (KPT) yang bertanggungjawab ke atas Institusi Pengajian Tinggi Awam (IPTA) dan Institusi Pengajian Tinggi Swasta (IPTS).

KPT merupakan kementerian yang bertanggung jawab dalam mencorakkan pengajian tinggi di Malaysia. Ini meliputi Institusi Pengajian Tinggi Awam, Politeknik dan Kolej Komuniti. Semasa mencapai kemerdekaan pada tahun 1957 (Tanah Melayu ketika itu), tidak ada satu pun universiti yang ada dalam negara ini (Sarjit Kaur & Morshidi Sirat, 2010). Sekarang ini IPT Malaysia semakin berkembang dengan pertambahan bilangan IPTA dan IPTS. Rangsangan ekonomi dan sokongan padu kerajaan menjadi faktor utama dalam menentukan hala tuju IPT untuk menjadi institusi pendidikan yang unggul (Hamidah dan rakan-rakan, capaian 25 Januari 2010). Buat masa ini terdapat 20 IPTA di Malaysia (Jadual 4-1). Universiti Malaya merupakan IPTA pertama ditubuhkan di negara ini berdasarkan tahun penubuhannya, iaitu pada tahun 1961 dan diikuti oleh lain-lain universiti sehinggalah pada tahun 2006 dengan 2 buah penubuhan universiti, iaitu Universiti Malaysia Kelantan (UMK) dan Universiti Pertahanan Nasional Malaysia (UPNM).

Jadual 4-1

Senarai IPTA Malaysia dan Tahun Penubuhan

BIL.	NAMA IPTA	TAHUN PENUBUHAN
1.	Universiti Malaya (UM)	1961
2.	Universiti Sains Malaysia (USM)	1969
3.	Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)	1970
4.	Universiti Putra Malaysia (UPM)	1971
5.	Universiti Teknologi Malaysia (UTM)	1975
6.	Universiti Islam Antarabangsa Malaysia (UIAM)	1983
7.	Universiti Utara Malaysia (UUM)	1984
8.	Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS)	1992
9.	Universiti Malaysia Sabah (UMS)	1994
10.	Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI)	1997
11.	Universiti Sains Islam Malaysia (USIM)	1998
12.	Universiti Teknologi MARA (UiTM)	1999
13.	Universiti Malaysia Terengganu (UMT)	1999
14.	Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM)	2000
15.	Universiti Teknikal Malaysia Melaka (UTeM)	2000
16.	Universiti Malaysia Pahang (UMP)	2001
17.	Universiti Malaysia Perlis (UniMAP)	2001
18.	Universiti Sultan Zainal Abidin (UniSZA)	2005
19.	Universiti Malaysia Kelantan (UMK)	2006
20.	Universiti Pertahanan Nasional Malaysia (UPNM)	2006

Sumber: Laman Web Rasmi Jabatan Pengajian Tinggi (<http://jpt.mohe.gov.my/menupipt.php>).

Berdasarkan kedudukan geografi, Semenanjung Malaysia atau juga dikenali sebagai Malaysia Barat, ia boleh dibahagikan kepada empat wilayah utama. Iaitu Wilayah Utara (Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan Perak); Wilayah Tengah (Selangor dan Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur); Wilayah Selatan (Negeri Sembilan, Melaka dan Johor); dan Wilayah Pantai Timur (Kelantan, Terengganu dan Pahang) (Mohd Hasrol Haffiz Aliasak, 2008; Wikipedia.org, capaian 29 Mei 2012). Penyelidikan yang akan dijalankan ini hanya tertumpu di Universiti-universiti awam yang terdapat

di Wilayah Utara (pensampelan kelompok), memandangkan skop tugas utama staf akademik secara relatifnya adalah sama walau di mana pun mereka bertugas.

Universiti-universiti tersebut ialah, Universiti Sains Malaysia (USM), Universiti Utara Malaysia (UUM), Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI), Universiti Malaysia Perlis (UniMAP), dan cawangan-cawangan Universiti Teknologi MARA (UiTM) meliputi UiTM Arau (Perlis), UiTM Sungai Petani (Kedah), UiTM Bukit Mertajam (Pulau Pinang), dan UiTM Sri Iskandar (Perak).

4.2.1 Universiti Sains Malaysia (USM)

Universiti Sains Malaysia yang ditubuhkan pada tahun 1969, merupakan universiti kedua tertua di negara ini. Universiti Sains Malaysia peringkat awalnya dikenali sebagai Universiti Pulau Pinang, iaitu Sebelum Akta Universiti dikuatkuasakan pada 4 Oktober 1971. USM ditubuhkan hasil persetujuan yang tercapai daripada resolusi yang diluluskan oleh Dewan Undangan Negeri Pulau Pinang pada tahun 1962, yang mencadangkan agar sebuah kolej universiti ditubuhkan di Pulau Pinang. Sehubungan itu, sebidang tanah dikenal pasti di Sungai Ara sebagai tapak kolej universiti ini. Majlis Peletakan Batu Asas di tapak ini dirasmikan oleh Perdana Menteri Malaysia Y.T.M Tunku Abdul Rahman Putra Al-Haj pada 7 Ogos 1967. Pada tahun 1971, kampus yang sepatutnya di Sungai Ara dipindahkan ke tapak yang ada sekarang, iaitu di Minden. (<http://www.usm.my/index.php/ms/kenali-usm/profil-universiti.html>. – Capaian pada 04/05/2011).

Kampus Induk USM terletak di bahagian pulau Pulau Pinang dengan keluasan 591.72 ekar (240.13 hektar). USM mempunyai dua kampus cawangan iaitu Kampus Kesihatan yang terletak di Kubang Kerian (lebih kurang 300 km dari Kampus Induk) dan Kampus Kejuruteraan yang terletak di Nibong Tebal (lebih kurang 50 km dari Kampus Induk). Pusat Pengajian Sains Perubatan, Pusat Pengajian Sains Kesihatan dan Pusat Pengajian Sains Pergigian terletak di Kampus Kesihatan, manakala Kampus Kejuruteraan menempatkan enam Pusat Pengajian Kejuruteraan. Hingga kini, lebih daripada 30,000 pelajar telah mendaftar di USM.

Antara isu yang diperjuangkan oleh Universiti Sains Malaysia ialah kelestarian, kemanusiaan dan masa depan manusia. Berdasarkan prinsip ini, USM telah dipilih oleh Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia untuk melaksanakan Program Pemacuan untuk Kecemerlangan (*Accelerated Programme for Excellence, APEX*). Perkara ini telah diumumkan oleh Menteri Pengajian Tinggi, Yang Berhormat Dato' Seri Mohamed Khaled Nordin pada 3 September 2008.

Berdasarkan kertas cadangan APEX berjudul, "Transformasi Pendidikan Tinggi untuk Kelestarian Hari Esok", USM telah menggariskan usahanya dalam menyokong proses pembangunan lestari dalam memastikan masa depan yang lebih kekal. Ia menekankan menyepadukan pembangunan lestari ke dalam sistem pendidikan supaya generasi masa depan dapat dipelihara dan mempunyai keperluan untuk melindungi ekologi, memulihara sumber dan membangun manusia berdasarkan nilai-nilai kesamaan, ketercapaian, ketersediaan, keterjangkauan, kesesuaian dan dalam menyatakan dengan jelas erti sihat yang berkualiti.

USM akan terus memimpin dalam mendepani cabaran hari esok dengan menyokong tujuh bidang utama sebagai dasar untuk membentuk universiti APEX negara yang pertama. Tujuh bidang ini memberikan keutamaan pada: Masa Depan, Keunikan, Kelestarian, Kemanusiaan, Kesejagatan, Perubahan dan Pengorbanan sebagaimana yang dijelaskan oleh Naib Canselor, Prof Tan Sri Dato 'Dzulkifli Abdul Razak, dalam Perutusan Tahunan 2009 yang berjudul "Universiti APEX: Satu tuntutan, Satu Pengorbanan" (APEX university: A Quest, A Sacrifice).

Hal ini bermaksud bahawa, USM akan melaksanakan sepenuhnya masa depan yang lestari dengan berpaksikan pendidikan tinggi sebagai pelantar untuk menjangkau manusia secara keseluruhannya, sambil mempertingkatkan sokongan kuat terhadap matlamat utama antarabangsa seperti Matlamat Pembangunan Alaf, Pendidikan untuk Semua, Pendidikan untuk Pembangunan Lestari dan sebarang agenda yang lain pada masa depan. Oleh hal yang demikian, USM memilih untuk melangkah ke depan bersandarkan Strategi Lautan Biru (Blue Ocean Strategy, BOS), yang memerlukan cara berfikir yang unik dan inovatif, mengambil tindakan dan menetapkan matlamat yang lain daripada norma. Yang pasti, mewujudkan kelestarian dan kemanusiaan sebagai teras unggul bagi melahirkan sebuah metafora baru bahawa USM gigih berusaha untuk memastikan kelangsungan kehidupan bumi agar dapat diwarisi oleh generasi akan datang. Secara ringkasnya, perkara inilah yang digambarkan sebagai APEX oleh USM.

4.2.2 Universiti Utara Malaysia (UUM)

Hasrat untuk mewujudkan Universiti Keenam di Malaysia timbul berikutan bertambahnya permintaan terhadap pendidikan tinggi dan kurangnya tempat di lima Universiti tempatan yang sedia ada. Pada bulan Ogos 1983 kerajaan mengarahkan Kementerian Pendidikan supaya menjalankan kajian kemungkinan ke atas projek Universiti Keenam ini dan menyediakan satu kertas kerja. Pada 19 Oktober 1983, Kabinet menelitinya dan meluluskan penubuhan Universiti Keenam.

Universiti Keenam ini dinamakan Universiti Utara Malaysia dan ditubuhkan secara rasmi pada 16 Februari 1984 di bawah Perintah (Perbadanan) Universiti Utara Malaysia. Tuanku Alhaj Abdul Halim Mu'adzam Shah Ibni Almarhum Sultan Badlishah, Sultan Kedah dilantik sebagai Canselor. Naib Canselor yang pertama ialah Prof. Tan Sri Dato' Awang Had Salleh.

Pejabat sementara Universiti Utara Malaysia ditempatkan di sebuah bangunan di bandar Jitra sehingga Kampus Darul Aman disiapkan. Pembinaan kampus sementara berharga RM96 juta di kawasan seluas 25 hektar di Bandar Darul Aman, Jitra bermula pada Januari 1984. Dalam tempoh enam bulan fasa pertama siap dan seramai 295 orang pelajar perintis memulakan pengajian pada 7 Julai 1984. Fasa II dan III pada tahun 1987. Konvokesyen Pertama, Kedua dan Ketiga diadakan di Kampus Darul Aman.

Pembinaan kampus tetap di Sintok pula bermula pada 8 Januari 1989. Kampus Sintok mula beroperasi pada 15 September 1990. Perpindahan sepenuhnya

ke Kampus Sintok ialah pada 1 Januari 1991. Kampus Sintok yang berharga RM580 juta ini siap sepenuhnya pada 1993. Kampus ini yang luasnya 1,061 hektar adalah bekas lombong bijih timah dan dikelilingi pemandangan indah hutan hujan tropika serta bukit-bukau.

Pada masa ini UUM mempunyai 15 buah kolej kediaman pelajar yang boleh menampung sehingga 18,000 orang pelajar. Bangunan utama yang terdapat di kampus ini ialah Bangunan Akademik, Perpustakaan, Bangunan Pentadbiran, Masjid, Dewan Mu'adzam Shah, Kompleks Sukan, Pekan Siswa dan Kompleks Konvensyen. Di samping itu, Universiti juga menyediakan pelbagai jenis rumah kediaman untuk sebahagian daripada kakitangannya. (http://www.uum.edu.my/w10/index.php?option=com_content&view=article&id=118&Itemid=125).

4.2.3 Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI)

Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI) merupakan sebuah Institusi Pengajian Tinggi Awam (IPTA) yang ke-10 sinonim dengan bidang perguruan, dan penting dalam lipatan sejarah pendidikan negara. Institusi ini berkembang secara bertahap dari sebuah kolej ke sebuah universiti. Tahap perkembangan institusi ini meniti satu landasan sejarah yang sama, mendukung falsafah penubuhan yang sama dan mekar dalam taman yang sama. Secara kronologi, perkembangan UPSI melalui tiga era, iaitu era SITC (29 November 1922 – 1957), era MPSI (1957 – 1987) dan era IPSI (21 Februari 1987 – April 1997). Tiga era ini juga memperlihatkan wadah generasi pendidik yang dilahirkan oleh institusi ini dalam tempoh 75 tahun. Tanggal 1 Mei 1997 bermulalah lembaran barunya sebagai sebuah universiti, apabila universiti ini

diperbadankan di bawah Perintah Universiti Pendidikan Sultan Idris (Perbadanan) 1997 dan Perintah Universiti Pendidikan Sultan Idris (Kampus) 1997 menerusi Warta Kerajaan P.U (A) 132 & 133 yang bertarikh 24 Februari 1997 (<http://www.upsi.edu.my/index.php/ms/halaman-utama/upsi-sepintas-lalu/sejarah-latar-belakang.html>).

Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI) mula beroperasi pada 2 Mei 1997 dengan pelajarinya seramai 350 orang. Berbekalkan enam orang kakitangan pentadbiran dan 29 orang tenaga akademik yang kebanyakannya dipinjamkan dari pelbagai agensi Kementerian Pendidikan Malaysia, UPSI mengorak langkah ke gelanggang pendidikan dengan semangat dan cita-cita murni. Pada awal penubuhannya, terdapat hanya empat buah fakulti yang menawarkan sepuluh program pengajian. Jumlah program pengajian bertambah dari tahun ke tahun. Pada tahun 2002, dua buah fakulti baharu ditubuhkan, menjadikan jumlah fakulti sehingga itu enam buah dengan jumlah 19 kursus pengajian di peringkat ijazah sarjana muda. Peningkatan ini menggambarkan perubahan besar yang dilakukan bagi menampung keperluan akademik dan jumlah pelajar yang kian bertambah. Ini menjadikan UPSI mempunyai lapan buah fakulti dengan 32 program pengajian. Pada tahun 2010, terdapat penstrukturan semula fakulti-fakulti yang sedia, di samping pertukaran nama-nama fakulti, menjadikan sekarang ini terdapat sembilan buah fakulti kesemuanya.

4.2.4 Universiti Malaysia Perlis (UniMAP)

Universiti Malaysia Perlis (UniMAP) ditubuhkan sebagai sebuah Institusi Pengajian Tinggi Awam (IPTA) yang ke-17 pada 25 Julai 2001. Sebelum ini universiti ini

dikenali sebagai Kolej Universiti Kejuruteraan Utara Malaysia (*Northern Malaysia University College of Engineering*). Penubuhan UniMAP bertujuan untuk melahirkan jurutera berkemahiran tinggi bagi memenuhi dan menyokong Pelan Perindustrian Negara, selain memberi alternatif bagi pelajar yang cenderung kepada pembelajaran secara praktis memandangkan pendekatannya yang mengintegrasikan gunaan dan kemahiran (<http://www.unimap.edu.my/template02.asp?tt=3&contentid=47>).

Pada 2 Mei 2002 UniMAP mula beroperasi di kampus sementara di Kubang Gajah, Arau, Perlis dan telah menerima pelajar sulung bagi sesi akademik 2002/2003 seramai 116 orang pada 20 Jun 2002. Pembelajaran yang dilaksanakan adalah secara *lab-intensive* bagi menghasilkan jurutera yang berkebolehan dan mampu mengaplikasikan sebarang konsep teori. Program akademik UniMAP adalah berasaskan 60% pengajaran dalam bentuk praktikal dan pendedahan industri dan 40% dalam bentuk kuliah formal. Kurikulum yang disediakan telah direka bentuk agar ia setara dengan mana-mana program kejuruteraan yang diiktiraf.

Kampus Tetap UniMAP, iaitu Kampus Alam, terletak di Pauh seluas 1050 ekar dan di Sg. Chuchuh seluas 300 ekar pula menempatkan Stesyen Penyelidikan Agroteknologi iaitu Kampus Hijau. Bermula pada semester 2, sidang akademik 2009/2010, 2 buah Pusat Pengajian Kejuruteraan (PPK) iaitu PPK Pembuatan dan PPK Mekatronik, telah mula beroperasi di Kampus Alam. Kampus sementara yang bersifat bertaburan kini beroperasi di Kubang Gajah, Jejawi, Automart (Kuala Perlis), Taman Muhibbah, Bangunan KWSP Kangar, Dewan Kapitol, Kangar manakala Kolej Kediaman adalah di Kampong Wai, Senerang Ramai, Taman Semarak, Wang Ulu dan Taman Aman.

4.2.5 Universiti Teknologi MARA (UiTM) Perlis (Arau)

Universiti Teknologi MARA (UiTM) Perlis merupakan kampus cawangan UiTM yang terbesar dan antara yang tertua. Ia terletak di Bandar DiRaja Arau, 13 kilometer dari Kangar, ibu negeri Perlis. Ia juga adalah kampus UiTM pertama yang menyertai gagasan IMT-GT (Indonesia, Malaysia, Thailand-Pembangunan Segitiga) (http://perlis.uitm.edu.my/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=66).

ITM cawangan Perlis telah dirasmikan pada 5 Julai 1974 dengan pengambilan pertama seramai 258 orang pelajar. Kursus awal yang ditawarkan ialah 1 program persediaan dan 5 program diploma, iaitu Diploma Perakaunan, Diploma Pentadbiran Awam, Diploma Sains Kesetiausahaan, Diploma Pengurusan dan Perindustrian Ladang dan Diploma Pengurusan Perniagaan. Bilangan tenaga pengajar pada ketika itu ialah 15 orang dibantu oleh 31 orang kakitangan pentadbiran dan staf sokongan. Pada masa itu, kampus ITM Cawangan Perlis menumpang di sebuah Rumah Pengakap yang diubahsuai di Jalan Padang Katong, Kangar sebagai kampus sementara. Asrama-asrama pelajar pula merupakan rumah-rumah perseorangan yang disewa di sekitar Kangar oleh pengurusan ITM. Sementara itu, perancangan untuk pembinaan sebuah kampus tetap telah dimulakan.

Upacara peletakan batu asas di kampus tetap di Arau telah dilakukan pada 27 Julai 1978 oleh Duli Yang Maha Mulia Raja Perlis, Al- Marhum Tuanku Syed Putra Ibni Al-Marhum Syed Hassan Jamlullail. Pada tahun 1980, ITM Cawangan Perlis

telah berpindah secara rasmi ke kampus tetap di Arau di atas sebidang tanah seluas 335 ekar yang telah diperuntukkan oleh Kerajaan Negeri Perlis.

Bermula dari tahun 1999, kampus ini dikenali sebagai UiTM Perlis. Keluasan tanah UiTM Perlis pula telah meningkat kepada 464 ekar pada tahun 2002, hasil kurniaan DYMM Raja Perlis dan pihak Kerajaan Negeri Perlis. Daripada jumlah keluasan ini, 240 ekar diperuntukkan untuk Unit Ladang yang bertujuan untuk menyediakan kemudahan latihan praktik dan penyelidikan. Selain daripada tujuan penyelidikan dan latihan praktik, Unit Ladang juga diilhamkan sebagai destinasi tarikan pelancong. Pelbagai Jenis tanaman diusahakan di sini seperti getah, ciku, pisang, mempelam, dan sayur-sayuran di samping ternakan rusa, burung unta, lembu dan ayam serama.

4.2.6 Universiti Teknologi MARA (UiTM) Kedah (Sungai Petani)

Selaras dengan hasrat Kerajaan untuk mempertingkatkan lagi kemahiran kaum Bumiputera di dalam pelbagai bidang sama ada profesional atau separa profesional, Universiti Teknologi MARA telah membuka Kampus Cawangannya yang ke-11 di Negeri Kedah Darul Aman pada 1 Oktober 1997. Selain dapat memenuhi keperluan pendidikan tinggi, UiTM Kedah juga bertindak sebagai pemangkin pembangunan ekonomi dan pembangunan pendidikan di Kawasan Utara khususnya di Negeri Kedah (http://kedah.uitm.edu.my/index.php?option=com_content&view=article&id=52&Itemid=672).

Kampus ini terletak di atas tanah seluas 350 ekar di Mukim Bujang (di antara Pekan Semeling dan Pekan Merbok) iaitu kira-kira 14 kilometer dari Bandar Sungai Petani dan dibangunkan hasil daripada kelulusan peruntukan Rancangan Malaysia Ke 6 sebanyak RM38.4 juta mulai 3 Jun 1994. Pembangunan Kampus ini adalah berdasarkan kepada pelan induk yang mengambil kira kapasiti maksimum pelajar seramai 7000 orang.

UiTM Kedah telah memulakan operasinya dengan pengambilan pertama pada sesi November 1997 - April 1998 di mana seramai 162 orang pelajar telah menerima tawaran untuk mengikuti kursus Diploma Perakaunan (54 orang pelajar), Diploma Pentadbiran Awam (41 orang pelajar), Diploma Pengajian Perniagaan (33 orang pelajar), dan Diploma Pengajian Bank (34 orang pelajar).

4.2.7 Universiti Teknologi MARA (UiTM) Pulau Pinang (Bukit Mertajam)

Universiti Teknologi MARA Pulau Pinang mula beroperasi pada 16 Jun 1996 di kampus sementara di Permatang Pasir dan merupakan kampus ke-11 UiTM. Kampus sebenar UiTM Pulau Pinang ialah di Jalan Permatang Pauh dan mula diduduki dalam bulan Ogos 2003. Pengambilan pertama pelajar di UiTM Pulau Pinang dilaksanakan pada Julai 1996 dengan enrolmen seramai 230 orang pelajar. Kumpulan pertama pelajar ini yang menamatkan pengajian di UiTM Pulau Pinang pada Mei 1999 (<http://www.penang.uitm.edu.my/v1/index.php/kenali-uitm-pp/profil/profil-a-sejarah.html>).

Staf permulaan di sini adalah seramai 40 orang termasuk 9 orang staf akademik. Tumpuan utama UiTM Pulau Pinang adalah kepada bidang kejuruteraan elektrik, mekanikal dan awam di peringkat diploma. Kampus tetap telah dirancang pembinaannya sejak 1995 dengan kapasiti 10,000 enrolmen dengan kejuruteraan, pengurusan hotel dan pelancongan sebagai bidang-bidang utama.

4.2.8 Universiti Teknologi MARA (UiTM) Perak (Sri Iskandar)

Institut Teknologi MARA telah dirasmikan penubuhannya pada 1 Januari 1985 oleh YAB Tan Sri Ramli Ngah Talib, Menteri Besar Perak. Kampus Cawangan ini merupakan kampus yang kelapan daripada 12 buah kampus ITM di seluruh negara termasuk kampus induk di Shah Alam (<http://perak.uitm.edu.my/index.php/en/about-uitm>).

Penubuhan Kampus ini telah dijalankan dengan kerjasama Kerajaan Negeri Perak. Sehubungan dengan itu, Kerajaan Negeri Perak melalui Perbadanan Kemajuan Negeri Perak (PKNP) telah menyewakan beberapa buah rumah kedai serta rumah teres kepada ITM Perak sebagai kampus sementara di Bandar Baru Seri Manjung yang terletak lebih kurang 86km ke Barat Bandaraya Ipoh.

Di awal penubuhannya kampus ini terdiri daripada 6 unit bangunan rumah kedai dua tingkat dan ditambah dari masa ke semasa hingga menjadi 15 unit sebagai pejabat pentadbiran, bilik-bilik kuliah, asrama siswi, perpustakaan, surau, dewan makan dan stor. Di samping itu sebanyak 31 unit rumah teres setingkat telah disewa sebagai asrama bagi penempatan siswa. Pengambilan pertama seramai 200 orang

pelajar iaitu pada Januari 1985 yang mengikuti Kursus Diploma Perakaunan, Diploma Pentadbiran Awam, Diploma Pengajian Perniagaan dan Diploma Sains Kesetiausahaan. Manakala kakitangan perintis pula seramai 21 orang kakitangan akademik dan 45 orang kakitangan bukan akademik.

Dalam usaha untuk mempertingkatkan kemudahan dan bersesuaian dengan sebuah pusat pengajian tinggi, Kerajaan Negeri Perak telah memperuntukkan kawasan seluas 285.5 ekar di Bandar Baru Seri Iskandar sebagai tapak Kampus tetap ITM Cawangan Perak. Kerja-kerja awal fasa 1 Kampus fasa 1 Kampus Seri Iskandar yang terdiri daripada bangunan Fakulti Senibina, Perancangan dan Ukur (FSPU) dan bangunan asrama telah dirasmikan oleh YAB Menteri Besar Perak pada 3 April 1995. Pada 1 Januari 1997 kampus Seri Iskandar telah mula digunakan dengan menempatkan seramai 786 orang pelajar daripada FSPU.

Pada 21 Julai 1998 majlis perasmian UiTM Kampus Seri Iskandar telah disempurnakan oleh Raja Muda Perak, Raja Nazrin Shah Ibni Sultan Azlan Muhibbuddin Shah, mewakili Kebawah DYMM Paduka Seri Sultan Perak Darul Ridzuan.

4.3 Tujuan Kajian

Di kalangan para penyelidik sendiri mempunyai pandangan dan interpretasi yang berbeza mengenai tujuan/matlamat penyelidikan (Lim, 2007). Walau bagaimanapun, secara umumnya mereka mempunyai pendapat yang hampir sama mengenai tujuan penyelidikan tersebut. Pendapat mereka ini boleh dikategorikan kepada 3, iaitu

penyelidikan boleh dijalankan secara penerokaan, deskriptif dan penjelasan (Lim, 2007; Zickmund, 2003). Begitu juga Sekaran dan Bougie (2010), menjelaskan perkara yang sama iaitu tujuan penyelidikan boleh dikategorikan kepada penerokaan, deskriptif dan pengujian hipotesis.

Penyelidikan yang akan dijalankan ini bersifat pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dilakukan bagi menerangkan sesuatu hubungan atau melihat adakah wujudnya perbezaan di kalangan kumpulan atau kebergantungan sama ada dua atau lebih faktor dalam sesuatu situasi (Sekaran & Bougie, 2010). Dalam penyelidikan ini pengujian hipotesis juga digunakan untuk menjelaskan varian dalam pemboleh ubah bersandar atau meramalkan hasil prestasi organisasi. Penyelidikan ini yang bersifat menerangkan hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM mengikut persepsi staf akademik universiti dan prestasi mereka yang ditunjukkan melalui petunjuk prestasi utama mereka. Hubungan tersebut diandaikan juga dipengaruhi oleh pemboleh ubah bebas faktor motivasi sebagai moderator kepada tersebut.

4.4 Jenis Siasatan Dalam Kajian

Kajian ini dijalankan bagi mendapatkan jawapan mengenai hubungan antara pemboleh ubah yang diandaikan seperti yang terdapat dalam kerangka konsep kajian. Kesemua pemboleh ubah bebas tersebut diyakini mempunyai hubungan positif dan mempengaruhi secara signifikan pemboleh ubah bersandar kajian ini. Satu pemboleh ubah moderasi (moderator) turut diperkenalkan dalam kajian ini iaitu faktor motivasi. Pemboleh ubah tersebut diyakini boleh membantu menjelaskan dengan lebih baik hubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah bebas dengan pemboleh ubah

bersandar kajian ini. Pemboleh ubah moderator apabila diperkenalkan dalam analisis, boleh merubah atau memberi kesan terhadap perhubungan antara pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah bebas (Zickmund, 2003).

Oleh kerana kajian ini bersifat untuk mengetahui sama ada terdapat hubungan antara kumpulan faktor-faktor yang dianggap penting dengan masalah yang dikaji, maka penyelidikan berbentuk korelasi dipilih (Noraini Idris, 2010; Sekaran & Bougie, 2010; Zickmund, 2003). Kaedah korelasi digunakan untuk mengkaji hubungan antara pemboleh ubah kajian (amalan prinsip TQM, prestasi staf akademik, dan faktor motivasi) serta untuk melihat sebab dan akibat dengan lebih jelas hubungan tersebut.

4.5 Horizon Masa Kajian

Pengumpulan data kajian boleh dilakukan dalam dua bentuk, iaitu sama ada berbentuk keratan rentas (*cross-sectional*) atau longitud (*longitudinal*). Pengumpulan data secara keratan rentas adalah pengumpulan data sekali sahaja dalam sesuatu tempoh masa sama ada dalam masa sehari, seminggu, sebulan atau beberapa bulan secara berterusan. Manakala pengumpulan data secara longitud pula dibuat untuk mengkaji sesuatu peristiwa atau fenomena yang melibatkan lebih dari sekali masa pengumpulan data (Sekaran & Bougie, 2010).

Kajian yang dilakukan ini adalah berbentuk keratan rentas iaitu data hanya di kumpul sekali dalam satu tempoh masa iaitu pada bulan September, Oktober, November, Disember 2012 dan Januari 2013. Memandangkan jenis siasatan dalam kajian adalah bersifat korelasi dan bukannya sebab-akibat, maka kajian berbentuk

keratan rentas adalah memadai. Justeru itu perbandingan bagi dua tempoh masa iaitu yang bersifat longitud tidak dilakukan (Sekaran & Bougie, 2010).

4.6 Unit Analisis

Unit analisis merujuk kepada tahap sesuatu kumpulan data yang di kumpul semasa peringkat selepas analisis data (Sekaran & Bougie, 2010). Unit analisis merupakan unit paling kecil yang menjadi sasaran cerapan (Ahmad Mahdzan Ayob, 2005). Unit analisis ini akan ditentukan oleh skop dan persoalan kajian yang dibentuk. Persoalan kajian yang menjadi fokus utama ialah apakah amalan TQM mengikut persepsi staf akademik dalam konteks prestasi utama mereka di universiti awam Malaysia.

Memandangkan konstruk yang akan dibina adalah berkaitan amalan TQM dalam konteks prestasi utama staf akademik, maka persepsi dan pandangan mereka adalah wajar bagi kajian ini. Staf akademik atau pensyarah ini merupakan kelompok yang penting dalam sesebuah institusi pengajian, memandangkan mereka adalah penyumbang langsung kepada teras prestasi sesebuah institusi pengajian. Menjadikan mereka sebagai unit analisis adalah wajar selaras dengan penglibatan dan pengalaman dalam senario tersebut.

4.7 Kaedah dan Instrumen Kajian

4.7.1 Sumber Data

Bagi melaksanakan kajian ini, terdapat dua kaedah pengumpulan data dan maklumat telah dilakukan iaitu menerusi data primer dan data sekunder. Data primer adalah untuk mendapatkan secara langsung maklum balas dan maklumat-maklumat yang diperlukan daripada responden yang terlibat dalam kajian ini. Bagi memenuhi matlamat ini, kajian soal selidik akan dilakukan terhadap responden yang terlibat iaitu staf akademik di sesebuah IPTA. Manakala bagi pengumpulan data sekunder pula matlamat utama adalah untuk mendapatkan maklumat-maklumat tambahan dan penerangan terperinci berkaitan perkara dan isu yang dibangkitkan dalam kajian ini iaitu melalui rujukan perpustakaan dan institusi-institusi yang terlibat. Ini termasuklah bahan-bahan bercetak seperti buku, majalah, surat khabar, kertas projek/tesis, rencana, buletin, jurnal, dan capaian laman sesawang. Dalam kajian ini data sekunder bukanlah bermaksud data yang digunakan untuk tujuan analisis. Ia lebih berbentuk maklumat sokongan dan tambahan untuk tujuan penulisan dan perbincangan.

4.7.2 Kaedah Kajian

Dalam mengukur keberkesanan sesuatu pemboleh ubah dan mengkaji hubungan amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik IPTA, kaedah kajian yang sesuai digunakan dalam kajian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif dapat memberi faedah kepada kajian di mana ia dapat menghasilkan satu

penemuan yang “*valid*” dan “*reliable*”. Ini kerana pendekatan ini dapat memberi faedah dalam membuktikan kesahihan yang kukuh dengan menggunakan hasil daripada analisis (Sekaran & Bougie, 2010).

Di samping itu, ia dapat menjimatkan masa dan kos kajian. Kajian ini dapat dijalankan dengan mudah dan cepat walaupun mempunyai bilangan sampel yang besar. Tambahan pula, ia juga dapat mengurangkan masa pemprosesan dan penganalisan data dengan menggunakan komputer serta data dapat diinterpretasikan dengan mudah dan tepat (Lim, 2007).

4.7.3 Pembentukan Borang Soal-Selidik

Terdapat tiga cara boleh digunakan untuk membina soalan dalam pembentukan borang soal-selidik, iaitu teknik “*open-ended*”, “*closed-ended*” dan “*contingency question*”. Di mana teknik “*open-ended*” digunakan untuk mendapatkan pandangan dan pendapat responden; manakala teknik “*closed-ended*” disediakan bagi memudahkan responden membuat pilihan jawapan yang tepat; teknik “*contingency question*” pula dibentuk dalam situasi yang tertentu ia akan mewujudkan persoalan kaitan dengan soalan yang sebelumnya (Hair, et. al., 2007). Dalam kajian ini kesemua soalan yang digunakan untuk mengukur konstruk amalan prinsip-prinsip pengurusan kualiti, konstruk prestasi staf akademik, dan konstruk faktor motivasi menggunakan soalan berbentuk “*close-ended*”. Manakala bahagian demografi menggunakan campuran ketiga-tiga teknik di atas.

Menurut Ahmad Mahdzan Ayob (2005), salah satu cara membina instrumen adalah dengan menggunakan soalan/item yang pengukurannya menggunakan kaedah Skala Likert. Di mana instrumen tersebut yang terdiri dari item yang direspons oleh subjek kajian. Kaedah pengukuran ini digunakan untuk memberi penilaian terhadap tahap amalan prinsip-prinsip pengurusan kualiti di IPTA, begitu juga dengan penilaian prestasi staf akademik dan faktor motivasi. Oleh yang demikian, borang soal-selidik dirangka berdasarkan prinsip-prinsip yang telah ditetapkan di dalam teknik ini. Satu set soalan soal-selidik telah disediakan di mana soalan-soalan adalah berbentuk objektif dan subjektif. Selepas pembentukan borang soal-selidik, kajian rintis telah dijalankan terhadap beberapa orang responden secara rambang di beberapa buah IPTA. Ini bertujuan untuk menilai semula keberkesanan dan kelemahan borang tersebut. Berdasarkan kajian rintis yang dilakukan, beberapa soalan telah diubahsuai supaya dapat memudahkan proses semasa menjawab soalan dengan memikirkan peruntukan masa dan keadaan persekitarannya.

Format borang soal-selidik (sila lihat lampiran) untuk responden terbahagi kepada tiga bahagian utama iaitu:

i. Bahagian A: Demografi Responden.

Bahagian ini mengandungi soalan-soalan berkaitan latar belakang responden. Maklumat yang diperoleh dalam bahagian ini membolehkan proses membuat kesimpulan yang lebih wajar dan bersesuaian dibuat.

ii. Bahagian B: Persepsi Terhadap Amalan Prinsip-prinsip TQM.

Bahagian ini mengandungi kenyataan-kenyataan yang berkaitan dengan aspek amalan prinsip-prinsip TQM di kalangan staf akademik.

iii. Bahagian C: Persepsi Terhadap Prestasi Staf Akademik.

Bahagian ini mengandungi kenyataan-kenyataan yang berkaitan dengan persepsi staf akademik terhadap prestasi mereka berdasarkan lima teras utama. Penilaian responden terhadap prestasi mereka di institusi pengajian tinggi berdasarkan kriteria-kriteria penilaian prestasi sebagaimana yang telah disenaraikan.

iii. Bahagian D: Persepsi Terhadap Faktor Motivasi

Bahagian ini mengandungi kenyataan-kenyataan yang berkaitan dengan persepsi staf akademik terhadap faktor motivasi berdasarkan empat instrumen pengukuran.

4.8 Pembinaan dan Pengukuran Instrumen Kajian

Terdapat tiga elemen utama dalam penyelidikan ini, iaitu pengurusan kualiti menyeluruh (TQM), prestasi pensyarah, dan faktor motivasi. Semua elemen ini berbentuk abstrak dan perlu diterjemahkan kepada beberapa dimensi dan elemen yang boleh diukur. Sehubungan dengan itu, instrumen kajian merujuk kepada pengoperasian konsep yang abstrak diterjemahkan kepada dimensi dan elemen yang boleh diukur (Sekaran & Bougie, 2010).

Elemen pertama kajian ini ialah TQM. TQM merupakan satu pendekatan yang memfokuskan kepada keperluan untuk memenuhi dan melepasi kehendak

pelanggan, melalui penglibatan semua pekerja dengan dipandu oleh pihak pengurusan atasan dan disokong oleh sistem, struktur, sumber dan persekitaran organisasi yang memberikan ruang untuk berlakunya penambahbaikan berterusan berdasarkan maklumat dan berkomunikasi yang berkesan. Pembinaan kerangka TQM berdasarkan kepada konsep sistem yang menekankan kepada interaksi pelbagai elemen tersebut dalam organisasi (Ahmad Jusoh, 2008).

Elemen kedua kajian ini ialah prestasi staf akademik atau pensyarah. Pensyarah adalah tenaga pengajar di sesebuah universiti, yang telah disahkan dalam jawatan serta berstatus kakitangan tetap. Prestasi mereka diukur berdasarkan 5 fungsi/ aktiviti utama mereka iaitu dalam aspek pengajaran dan pembelajaran, penyelidikan, penerbitan, perundingan, dan khidmat masyarakat.

Elemen ketiga kajian ini ialah faktor motivasi. Secara umumnya motivasi adalah dorongan untuk mengubah sikap mental manusia kerana apabila sikap mental bertukar, bertukarlah tindakan manusia. Program motivasi yang baik dapat mengubah minda manusia sehingga timbul keinsafan dan kesedaran. Daripada kesedaran inilah timbulnya semangat untuk berusaha. Jadi motivasi adalah usaha yang dilakukan secara berterusan untuk membangkitkan kesedaran dalam diri seseorang agar mereka giat berusaha untuk mencapai kejayaan. Kesedaran dapat dibangkitkan dengan membawa individu meneroka potensi dirinya. Dalam kajian ini terdapat 4 jenis motivasi yang digunakan (Noran dan Habibah, 1999), iaitu pencapaian, penggabungan, kuasa, dan pewujudan.

Menurut Ahmad Mahdzan (2005), Hair, et. Al. (2007), Lim (2007), dan Mohd Yusri Ibrahim (2010), pengukuran merupakan pemberian sesuatu nilai atau aras sama ada secara bernombor atau berbentuk label kepada ciri yang dimiliki oleh unit analisis mengikut peraturan tertentu. Menurut beliau lagi terdapat dua fungsi pengukuran iaitu untuk pengujian hipotesis dan untuk perbandingan. Bagi pengujian hipotesis, ia perlu diuji dengan kaedah statistik, yang menangani data berangka secara paling cekap, kita perlu mengukur ciri-ciri yang kita sebut dalam sesuatu hipotesis. Tanpa pengukuran, tiada jalan bagi kita menguji hipotesis untuk menyumbang kepada khazanah ilmu. Manakala untuk perbandingan pula, dalam sesuatu kajian memang menjadi kelaziman untuk membuat perbandingan maklumat-maklumat yang diperoleh sama ada secara individu, berkumpulan atau sebagainya. Tanpa pengukuran, tiada jalan bagi kita membuat perbandingan yang tepat.

4.8.1 Skala Pengukuran

Sebagaimana perbincangan sebelum ini, kajian ini melibatkan tiga elemen utama iaitu amalan prinsip-prinsip TQM, prestasi staf akademik dan faktor motivasi. Ketiga-tiga elemen ini melibatkan pengukuran yang bersandarkan kepada persepsi responden terhadap amalan prinsip-prinsip TQM, prestasi staf akademik dan faktor motivasi. Persepsi merupakan sesuatu yang bersifat subjektif dan kajian-kajian terdahulu berkaitan amalan TQM menunjukkan bahawa pendekatan pengukuran subjektif boleh dan sesuai digunakan bagi mengukur konsep TQM (Ahire et al., 1996; Kanji & Tambi, 1999; Lim, 2003; Owlia & Aspinwall, 1998; Winn & Cameron, 1998).

Dalam kajian ini skala pengukuran yang akan digunakan ialah “*itemized rating scale*”. Skala ini merupakan salah satu daripada skala pengukuran sela. Skala ini membolehkan atau membenarkan penyelidik menggunakan mata julat yang berbagai-bagai sama ada mata empat, lima, enam, tujuh dan seterusnya mengikut kesesuaian kajian (Ahmad Mahdzan, 2005; Hair, et. al., 2010; Hair, et. al., 2007; Sekaran dan Bougie, 2010). Antara sebab dan kelebihan penggunaan skala ini ialah, ia membolehkan operasi aritmetik dilakukan terhadap data yang telah dikumpulkan, kerana jarak antara sebarang dua nilai adalah sama. Sehubungan dengan itu nilai skor boleh dicampur, dikira purata dan sisihan piawai (Hair, et. al., 2007; Sekaran dan Bougie, 2010).

Kajian ini menggunakan skala pengukuran 6 mata julat. Penggunaan pendekatan 6 mata julat ini menyebabkan tiada penggunaan kategori “Tak Pasti” atau mata julat penengah (*mid point*) atau mata berkecuali (*neutral point*). Walaupun lebih banyak mata julat lebih tinggi kebolehpercayaan skala kerana varians ukuran semakin besar, namun begitu ada hadnya. Ini adalah kerana lebih banyak mata julat, lebih sukar responden menandakan jawapannya, kerana mereka tidak dapat membezakan “darjah sokongan” atau “darjah tentangan” mereka terhadap sesuatu item itu (Ahmad Mahdzan, 2005; Hair, et. al., 2007). Penggunaan skala pengukur 6 mata julat juga untuk mengelak terlalu banyak maklum balas “julat penengah” atau “berkecuali” yang menjadi amalan biasa bagi kebanyakan masyarakat Asia apabila memberi pilihan untuk memilih (Ramlah Hussein, et al., 2007).

Sekaran dan Bougie, (2010), menjelaskan konsep-konsep atau elemen-elemen yang terdapat dalam sesuatu kajian perlu dioperasikan bagi menjadikannya boleh

diukur. Langkah awal pembinaan instrumen ini adalah melalui pemilihan kriteria yang sesuai melalui kajian-kajian lepas/literatur sebagaimana dibincangkan dalam bab-bab yang lepas. Sehubungan dengan itu, berdasarkan perbincangan tersebut, bahagian ini akan menghuraikan instrumen kajian bagi tujuh pemboleh ubah untuk TQM, lima pemboleh ubah untuk prestasi pensyarah, dan empat pemboleh ubah untuk faktor motivasi sebagai moderator.

Pemilihan instrumen pengukuran bagi amalan TQM di IPT dibuat berasaskan kepada:

1. Prinsip dan amalan TQM dan perkembangan sistem pengurusan kualiti seperti kawalan kualiti, jaminan kualiti, pengukuran kualiti dan penambahbaikan kualiti.
2. Pendekatan daripada perspektif guru-guru kualiti.
3. Pendekatan daripada konsep kualiti serta sistem pengurusan kualiti ISO 9000.
4. Pendekatan anugerah kualiti.

4.8.2 Konstruk Amalan TQM

Terdapat banyak instrumen telah dicadangkan dan dibincangkan oleh pengkaji-pengkaji terdahulu dalam aspek amalan TQM dalam pengajian tinggi. Prinsip-prinsip TQM telah digunakan secara meluas dalam pendidikan dan telah menunjukkan hasil yang membanggakan (Toremen, et al., 2009). Instrumen-instrumen tersebut telah dibincangkan dalam bab-bab terdahulu. Secara ringkasnya instrumen boleh dilihat dalam Jadual 4-2 di bawah.

Jadual 4-2

Amalan Pengurusan Kualiti Berdasarkan Instrumen Pengukuran Dalam Pendidikan (Pengajian Tinggi)

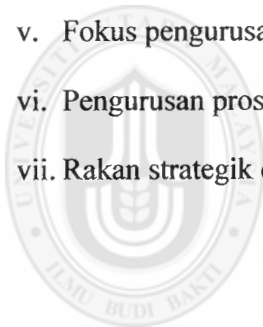
Kajian	Pengukur Pengurusan Kualiti						
	1. Kepimpinan	2. Perancangan Strategik	3. Fokus Melangkaan	4. Pengukuran, Analisis, Pengurusan Pengetahuan	5. Pengurusan Sumber Manusia	6. Pengurusan Proses dan Sistem	7. Rakan Strategik dan Sumber
Nawelwa, Sichinsambwe, & Mwanza, (2015)	x				x	x	x
Muhammad Asif, Muhammad Usman Awan, Muhammad Khalid Khan, & Niaz Ahmad (2013)	x			x		x	
Rahmah Mohd Rashid & Shireen Haron (2012)	x	x	x	x	x	x	
Romadhani Ardi, Akhmad Hidayatno, & Teuku Yuri M. Zagloel, (2012)	x		x			x	
Mehra, and Rhee, (2009)			x		x	x	
Sahney, Banwet, Karunes, (2008)	x	x	x	x		x	
Ahmad Jusoh (2008)	x	x	x	x	x	x	x
Masood Abdullah Badri, et al., (2006)	x	x	x	x	x	x	
Sakthivel, and Raju, (2006)	x		x	x		x	
Calvo-Mora, Leal, and Rolda'n, (2006)	x	x			x	x	x
Lim and Tan (2005)	x	x	x	x	x	x	
Robson, Yarrow, and Owen, (2005)	x				x	x	
Osseo-Asare, Longbottom, and Murphy, (2005)	x	x	x	x	x	x	
Sakthivel, Rajendran, and Raju (2005)	x		x		x	x	
Guzman, and Torres, (2004)	x	x	x		x	x	
Osseo-Asare Jr, and Longbottom, (2002)	x	x	x	x	x	x	x
Kanji and Tambi, (1999)	x	x	x	x	x	x	

Jadual 4-2 (sambungan)

Kanji, Tambi, and Wallace, (1999)	x		x	x	x	x	
Owlia, and Aspinwall, (1998)					x	x	
Win, and Cameron, (1998)	x	x	x	x	x	x	
Owlia, and Aspinwall, (1997)	x	x	x	x	x	x	
Elmuti, Kathawala, and Manippallil, (1996)	x	x	x	x	x	x	

Sehubungan dengan itu bagi mengukur tahap amalan TQM, tujuh instrumen akan digunakan iaitu:

- i. Kepimpinan
- ii. Perancangan strategik
- iii. Fokus dan kepuasan pelanggan
- iv. Pengurusan data dan maklumat
- v. Fokus pengurusan sumber manusia
- vi. Pengurusan proses dan sistem
- vii. Rakan strategik dan Sumber.



UUM
Universiti Utara Malaysia

4.8.2.1 Kepimpinan

Merujuk kepada tahap amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek kepimpinan dan komitmen pengurusan atasan (Naib Canselor, Timbalan-timbalan Naib Canselor dan Pegawai-pegawai kanan). Jadual 4-3 di bawah merupakan item-item yang akan digunakan untuk mengukur instrumen kepimpinan dalam kajian ini.

Jadual 4-3

Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Kepimpinan

Bil.	Item	Sumber
1	Saya berpendapat pihak pengurusan atasan mengambil tanggungjawab terhadap pengurusan kualiti sebagai agenda penting dalam universiti.	BNQP 2009-2010; EFQM, 2010; Miyagawa dan Yoshida, 2010; Lim, 2003; Flynn, et. al., 1995; Saraph, et. al., 1989.
2	Saya berpendapat darjah penglibatan yang tinggi oleh pihak pengurusan atasan dalam proses penambahbaikan kualiti.	BNQP 2009-2010; EFQM, 2010; Miyagawa dan Yoshida, 2010; Flynn, et. al., 1995; Saraph, et. al., 1989.
3	Saya memahami dengan jelas visi, misi dan objektif berkaitan aktiviti akademik*.	BNQP 2009-2010; EFQM, 2010; Miyagawa dan Yoshida, 2010, Ahmad, 2008; Flynn, et. al., 1995.
4	Pihak pengurusan universiti komited dalam semua aktiviti akademik* ke arah penambahbaikan berterusan kualiti.	BNQP 2009-2010; EFQM, 2010; Miyagawa dan Yoshida, 2010, Ahmad, 2008; Lim, 2003; Flynn, et. al., 1995; Saraph, et. al., 1989.
5	Pihak pengurusan memberi sokongan kepada saya dalam menjalankan aktiviti akademik*.	BNQP 2009-2010; EFQM, 2010; Miyagawa dan Yoshida, 2010; Lim, 2003; Flynn, et. al., 1995; Saraph, et. al., 1989.
6	Arahan yang diberikan adalah jelas dan mudah difahami, serta memudahkan saya menjalankan tugas.	BNQP 2009-2010; EFQM, 2010; Miyagawa dan Yoshida, 2010; Lim, 2003.
7	Pihak pengurusan atasan memberi sokongan ke arah pencapaian memenuhi kehendak pelanggan.	BNQP 2009-2010; EFQM, 2010; Miyagawa dan Yoshida, 2010; Lim, 2003; Flynn, et. al., 1995; Saraph, et. al., 1989.
8	Pihak pengurusan atasan memberi perhatian terhadap maklum balas yang saya berikan.	BNQP 2009-2010; EFQM, 2010; Miyagawa dan Yoshida, 2010; Lim, 2003; Saraph, et. al., 1989.

4.8.2.2 Perancangan Strategik

Merujuk kepada tahap amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek perancangan strategik. Jadual 4-4 di bawah merupakan item-item yang akan digunakan untuk mengukur instrumen perancangan strategik dalam kajian ini.

Jadual 4-4

Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Perancangan Strategik

Bil.	Item	Sumber
1	Aspek pengurusan kualiti diberi keutamaan dalam perancangan strategik universiti.	BNQP 2009-2010; Miyagawa dan Yoshida, 2010; Lim, 2003; Flynn, et. al., 1995; Saraph, et. al., 1989.
2	Kepuasan pelanggan diberi keutamaan dalam perancangan strategik universiti.	BNQP 2009-2010; Miyagawa dan Yoshida, 2010; Lim, 2003; Flynn, et. al., 1995.
3	Staf akademik diberi peluang untuk terlibat dalam pembentukan perancangan strategik universiti.	BNQP 2009-2010; Ahmad Jusoh, 2008; Lim, 2003; Flynn, et. al., 1995; Saraph, et. al., 1989.
4	Prinsip-prinsip amalan pengurusan kualiti digunakan dalam pembentukan perancangan strategik.	BNQP, 2010; Miyagawa dan Yoshida, 2010; Flynn, et. al., 1995; Saraph, et. al., 1989.
5	Saya faham serta jelas tentang strategi aktiviti akademik* universiti.	BNQP 2009-2010; Lim, 2003; Flynn, et. al., 1995; Saraph, et. al., 1989.
6	Strategi universiti berkaitan aktiviti akademik* disemak serta ditambah baik dari masa ke semasa.	BNQP 2009-2010; Lim, 2003; Flynn, et. al., 1995; Saraph, et. al., 1989.
7	Perancangan strategik berkaitan aktiviti akademik* yang dibentuk mengambil kira kehendak-kehendak <i>stakeholder</i> .	BNQP 2009-2010; EFQM, 2010; Ahmad, 2008; Lim, 2003; Flynn, et. al., 1995; Saraph, et. al., 1989.
8	Petunjuk-petunjuk yang sesuai digunakan untuk mengukur keberkesanan pelaksanaan perancangan strategik berkaitan aktiviti akademik*.	BNQP 2009-2010; Lim, 2003.

4.8.2.3 Fokus dan Kepuasan Pelanggan

Merujuk kepada tahap amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek fokus dan kepuasan pelanggan. Jadual 4-5 di bawah merupakan item-item yang akan digunakan untuk mengukur instrumen fokus dan kepuasan pelanggan dalam kajian ini.

Jadual 4-5

Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Fokus dan Kepuasan Pelanggan

Bil.	Item	Sumber
1	Aktiviti akademik* yang saya jalankan selari dengan kehendak pelanggan.	BNQP 2009-2010; Miyagawa dan Yoshida, 2010; Lim, 2003.
2	Saya mengetahui ciri-ciri perkhidmatan yang disediakan oleh universiti amat bernilai bagi pelanggan.	Miyagawa dan Yoshida, 2010
3	Saya berpendapat maklum balas pelanggan diambil kira, untuk meningkatkan kualiti aktiviti akademik*.	Miyagawa dan Yoshida, 2010; Ahmad Jusoh, 2008.
4	Saya diberi galakkan dalam memenuhi keperluan pelanggan.	BNQP 2009-2010; Miyagawa dan Yoshida, 2010; Ahmad, 2008; Lim, 2003.
5	Pada pandangan saya, analisis kepuasan pelanggan dilakukan di peringkat universiti ataupun fakulti.	(Miyagawa dan Yoshida, 2010; Lim, 2003.
6	Saya berpendapat pembentukan aktiviti akademik* dibina berasaskan keperluan pasaran.	Miyagawa dan Yoshida, 2010; Ahmad, 2008.
7	Saya mengambil tindakan sewajarnya terhadap maklum balas yang diterima dari pelanggan berkaitan aktiviti akademik*	BNQP 2009-2010.
8	Saya berpendapat secara keseluruhan, kepuasan pelanggan diambil kira dalam proses pengurusan kualiti universiti.	Miyagawa dan Yoshida, 2010.

4.8.2.4 Pengurusan Data dan Maklumat

Merujuk kepada tahap amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek pengurusan data dan maklumat. Jadual 4-6 di bawah merupakan item-item yang akan digunakan untuk mengukur instrumen pengurusan data dan maklumat dalam kajian ini.

Jadual 4-6

Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Pengurusan Data dan Maklumat

Bil.	Item	Sumber
1	Sistem teknologi maklumat yang disediakan memudahkan saya mendapat maklumat berkaitan aktiviti akademik*.	BNQP 2009-2010; Miyagawa dan Yoshida, 2010; Ahmad Jusoh, 2008; Lim, 2003; Flynn, et. al., 1995; Saraph, et. al., 1989.
2	Saya berpendapat data dan maklumat yang ada digunakan oleh pihak pengurusan dalam membuat keputusan berkaitan aktiviti akademik*.	BNQP 2009-2010; Miyagawa dan Yoshida, 2010; Ahmad, 2008; Lim, 2003; Flynn, et. al., 1995; Saraph, et. al., 1989.
3	Saya boleh mengakses data berkaitan aktiviti akademik* apabila diperlukan.	BNQP 2009-2010; Miyagawa dan Yoshida, 2010; Ahmad, 2008; Flynn, et. al., 1995; Saraph, et. al., 1989.
4	Kebolehpercayaan terhadap data dan maklumat sentiasa terpelihara.	BNQP 2009-2010; Miyagawa dan Yoshida, 2010; Ahmad Jusoh, 2008; Flynn, et. al., 1995; Saraph, et. al., 1989.
5	Saya berpendapat data yang ada dianalisis untuk membantu pihak pengurusan membuat penilaian keseluruhan prestasi universiti.	BNQP 2009-2010; Ahmad Jusoh, 2008; Lim, 2003; Flynn, et. al., 1995; Saraph, et. al., 1989.
6	Status semasa aktiviti akademik* saya dapat dilihat dan dipantau oleh universiti melalui sistem yang ada.	BNQP 2009-2010; Lim, 2003.
7	Saya berpendapat maklumat bersesuaian dikongsi bersama pelanggan dan pihak berkepentingan.	BNQP 2009-2010; Ahmad Jusoh, 2008; Lim, 2003; Flynn, et. al., 1995; Saraph, et. al., 1989.
8	Saya berpendapat universiti menyediakan maklumat bersesuaian kepada pelanggan luaran lain seperti industri dan masyarakat.	BNQP 2009-2010; Ahmad, 2008, Flynn, et. al., 1995; Saraph, et. al., 1989.

4.8.2.5 Fokus Pengurusan Sumber Manusia

Merujuk kepada tahap amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek pengurusan sumber manusia. Jadual 4-7 di bawah merupakan item-item yang akan digunakan untuk mengukur instrumen fokus pengurusan sumber manusia dalam kajian ini.

Jadual 4-7

Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Fokus Pengurusan Sumber Manusia

Bil.	Item	Sumber
1	Saya diberi peluang untuk menggunakan peruntukan latihan dan pembangunan yang disediakan oleh universiti.	BNQP 2009-2010; Miyagawa dan Yoshida, 2010; Ahmad Jusoh, 2008; Lim, 2003; Flynn, et. al., 1995; Saraph, et. al., 1989.
2	Saya diberi peluang untuk terlibat dalam aktiviti akademik* universiti.	BNQP 2009-2010; Miyagawa dan Yoshida, 2010; Lim, 2003; Flynn, et. al., 1995; Saraph, et. al., 1989.
3	Kepakaran saya diberi perhatian utama oleh universiti ke arah kecemerlangan pendidikan.	BNQP 2009-2010; Miyagawa dan Yoshida, 2010; Ahmad Jusoh, 2008; Lim, 2003; Flynn, et. al., 1995; Saraph, et. al., 1989.
4	Sistem bekerja di universiti membantu saya ke arah pencapaian objektif aktiviti akademik*.	BNQP 2009-2010; Ahmad Jusoh, 2008; Lim, 2003; Flynn, et. al., 1995; Saraph, et. al., 1989.
5	Saya digalakkan untuk menjadi ahli badan-badan profesional lain yang berkaitan aktiviti akademik*.	BNQP 2009-2010; Ahmad Jusoh, 2008.
6	Saya diberi pengiktirafan berdasarkan prestasi dan kepakaran sebagaimana yang diperlukan.	BNQP 2009-2010; Ahmad Jusoh, 2008; Lim, 2003; Flynn, et. al., 1995; Saraph, et. al., 1989.
7	Program pembangunan diri (seperti latihan, bengkel, seminar, persidangan) yang disediakan oleh universiti membantu meningkatkan kepakaran saya.	BNQP 2009-2010; Lim, 2003.
8	Kebajikan saya diambil berat oleh pihak pengurusan universiti.	BNQP 2009-2010; Miyagawa dan Yoshida, 2010; Ahmad Jusoh, 2008; Lim, 2003; Flynn, et. al., 1995.

4.8.2.6 Pengurusan Proses dan Sistem

Merujuk kepada tahap amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek pengurusan proses dan sistem. Jadual 4-8 di bawah merupakan item-item yang akan digunakan untuk mengukur instrumen pengurusan proses dan sistem dalam kajian ini.

Jadual 4-8

Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Pengurusan Proses dan Sistem

Bil.	Item	Sumber
1	Pihak universiti mengurus aktiviti akademik* yang dijalankan oleh saya berdasarkan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.	BNQP 2009-2010; EFQM, 2010; Miyagawa dan Yoshida, 2010.
2	Saya memahami dengan jelas prosedur-prosedur yang terlibat dalam melaksanakan aktiviti akademik*.	BNQP 2009-2010; EFQM, 2010; Lim, 2003; Flynn, et. al., 1995.
3	Saya memberi maklum balas kepada pihak universiti berkaitan keberkesanan serta kecekapan proses aktiviti akademik* (seperti sistem penyampaian pengajaran dan pembelajaran, pelaksanaan penyelidikan dan sebagainya).	BNQP 2009-2010; Miyagawa dan Yoshida, 2010; Lim, 2003; Saraph, et. al., 1989.
4	Sistem sokongan (seperti prasarana) yang disediakan mencukupi untuk saya menjalankan aktiviti akademik*.	BNQP 2009-2010, Lim, 2003.
5	Saya fahami dengan jelas proses-proses utama berkaitan aktiviti akademik* yang perlu dipatuhi.	BNQP 2009-2010; Lim, 2003.
6	Saya berpendapat pihak universiti melaksanakan penetapan standard kualiti bagi setiap aktiviti dalam proses kritikal jabatan (seperti proses pengajaran dan pembelajaran, proses pembangunan pengajian dan kursus, dan lain-lain) yang mempunyai kesan ke atas kualiti pendidikan.	BNQP 2009-2010; Lim, 2003.
7	Sistem bekerja (seperti jadual kerja yang anjal) yang ada membantu saya menjalankan aktiviti akademik* dengan berkesan.	BNQP 2009-2010; EFQM, 2010; Lim, 2003.
8	Saya berpendapat reka bentuk proses kerja yang ada memenuhi keperluan-keperluan utama universiti.	BNQP 2009-2010, EFQM, 2010.

4.8.2.7 Rakan Strategik dan Sumber

Merujuk kepada tahap amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek rakan strategik dan sumber. Jadual 4-9 di bawah merupakan item-item yang akan digunakan untuk mengukur instrumen rakan strategik dan sumber dalam kajian ini.

Jadual 4-9

Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Rakan Strategik dan Sumber

Bil.	Item	Sumber
1	Universiti menggalakkan saya menjalankan tugas berkonsepkan kerjasama dengan staf akademik lain dari pelbagai bidang.	BNQP 2009-2010; Ahmad Jusoh, 2008.
2	Universiti menggalakkan saya menjalankan tugas berkonsepkan kerjasama dengan universiti atau IPT lain.	BNQP 2009-2010; Ahmad Jusoh, 2008.
3	Universiti menggalakkan saya menjalankan tugas berkonsepkan kerjasama dengan industri atau jabatan lain.	BNQP 2009-2010; Ahmad Jusoh, 2008.
4	Saya membuat penandaarasan terhadap prestasi aktiviti akademik* saya dengan staf akademik lain (dalam atau luaran).	Ahmad Jusoh, 2008; Lim, 2003.
5	Universiti menyediakan panduan yang jelas kepada saya dan pihak yang terlibat dalam kerjasama aktiviti akademik* universiti, berkaitan tanggungjawab, peranan dan tahap sumbangan yang diharapkan.	Ahmad Jusoh, 2008
6	Kemudahan fizikal (seperti peralatan, makmal, teknologi) yang disediakan oleh universiti dapat menyokong saya melaksanakan aktiviti akademik*.	BNQP, 2009-2010; Ahmad Jusoh, 2008.
7	Sumber kewangan yang disediakan mencukupi untuk saya melaksanakan aktiviti-aktiviti akademik* universiti.	Ahmad Jusoh, 2008.
8	Pada pandangan saya universiti mempunyai mekanisme berkesan untuk mengenal pasti peluang-peluang pembiayaan aktiviti-aktiviti universiti khususnya berkaitan aktiviti akademik.	Ahmad Jusoh, 2008.

4.8.3 Konstruk Prestasi Staf Akademik

Manakala bagi konstruk prestasi staf akademik dan hubungannya amalan TQM, tiada kajian empirikal dijalankan sebelum ini. Kajian lepas hanya tertumpu pada aspek prestasi pengurusan dan pentadbiran, pengajaran dan pembelajaran, dan penyelidikan.

Sehubungan dengan itu bagi membina instrumen ini, tinjauan terhadap borang-borang penilaian prestasi dan borang kenaikan pangkat staf akademik melalui laman sesawang IPTA Malaysia telah dijalankan. Kaedah ini juga telah digunakan oleh Badri dan Abdulla (2004), dalam mengenal pasti kriteria untuk anugerah kecemerlangan akademik. Di mana dapatan tinjauan mereka, didapati kebanyakan universiti menilai prestasi ahli akademik mereka berdasarkan kepada tiga kriteria utama, iaitu pengajaran, penyelidikan dan perkhidmatan. Kajian-kajian lepas juga menyokong kriteria-kriteria tersebut sebagai sangat penting dalam menilai prestasi ahli-ahli akademik. Manakala di Malaysia, hasil tinjauan tersebut dapat dirujuk dalam Jadual 4-10 di bawah.

Jadual 4-10

Kriteria-kriteria Penilaian Prestasi dan Kenaikan Pangkat Staf Akademik IPTA

Bil.	IPTA	KRITERIA					CATATAN
		1. Pengajaran dan Penyelidikan	2. Penyelidikan	3. Penerbitan	4. Perundingan	5. Khidmat Masyarakat	
1	UM	/	/	/	/	/	• Profesional dan kepakaran akademik. • Kepimpinan dan sumbangan.
2	USM	/	/	/	/	/	• Sanjungan dan kepimpinan akademik.
3	UKM	/	/	/	/	/	• Pengiktirafan dan sanjungan.
4	UPM	/	/	/	/	/	• Sanjungan dan kepimpinan akademik.
5	UTM	/	/	/	/	/	
6	UIAM	/	/	/	/	/	
7	UUM	/	/	/	/	/	• Persidangan.
8	UNIMAS						
9	UMS	/	/	/	DS52 ke atas	/	• Persidangan.
10	UPSI	/	/	/	/	/	• Persidangan.
11	USIM	/	/	/		/	• Persidangan.
12	UiTM	/	/	/	/	/	• Pengiktirafan dan sanjungan. • Persidangan. • Kepimpinan Akademik dan Kualiti Keperibadian
13	UMT						
14	UTHN	/	/	/	/	/	• Persidangan.
15	UTeM	/	/	/	/	/	
16	UMP	/	/	/	/	/	• Pengiktirafan dan sanjungan.
17	UniMAP						
18	UDM	/	/	/	/	/	
19	UMK						
20	UPNM						

Hasil tinjauan tersebut boleh dirumuskan bahawa semua IPTA menggunakan instrumen yang sama atau standard bagi menilai prestasi staf akademik mereka. Hanya terdapat sedikit sahaja penambahan kriteria dalam kriteria penilaian tersebut, tetapi kriteria teras adalah sama. Sehubungan dengan itu kriteria atau instrumen teras bagi mengukur prestasi staf akademik dan juga merupakan instrumen bagi kajian ini berdasarkan kepada lima instrumen, iaitu:

- i. Pengajaran dan penyeliaan
- ii. Penyelidikan
- iii. Penerbitan
- iv. Perundingan
- v. Khidmat masyarakat.

4.8.3.1 Pengajaran, Pembelajaran dan Penyeliaan

Merujuk kepada prestasi atau pencapaian staf akademik berkaitan aktiviti pengajaran, pembelajaran dan penyeliaan. Jadual 4-11 di bawah merupakan item-item yang akan digunakan untuk mengukur instrumen pengajaran, pembelajaran dan penyeliaan dalam kajian ini.

Jadual 4-11

Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Pengajaran dan Pembelajaran

Bil.	Item	Sumber
1	Saya membuat perancangan P&P setiap kali sebelum bermulanya sesi pengajian atau pada tahun yang dinilai.	Sumber – Borang penilaian prestasi dan kenaikan pangkat pensyarah IPTA.
2	Saya memahami dengan jelas beban tugas yang diberikan kepada saya.	Sumber – Borang penilaian prestasi dan kenaikan pangkat pensyarah IPTA.
3	Saya membuat pemantauan terhadap perjalanan P&P saya.	Sumber – Borang penilaian prestasi dan kenaikan pangkat pensyarah IPTA.
4	Saya memastikan perancangan P&P saya dipatuhi sebagaimana yang ditetapkan dalam Rancangan Instruksional atau Pengajaran.	Sumber – Borang penilaian prestasi dan kenaikan pangkat pensyarah IPTA.
5	Saya memahami dengan jelas garis panduan yang disediakan dalam melaksanakan aktiviti penyeliaan pelajar.	Sumber – Borang penilaian prestasi dan kenaikan pangkat pensyarah IPTA.

4.8.3.2 Penyelidikan

Jadual 4-12

Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Penyelidikan

Bil.	Item	Sumber
1	Saya membuat perancangan aktiviti penyelidikan setiap kali pada tahun yang dinilai.	Sumber – Borang penilaian prestasi dan kenaikan pangkat pensyarah IPTA.
2	Saya membuat perbincangan dengan pihak ketua jabatan (sama ada secara individu atau mesyuarat jabatan) untuk membuat perancangan aktiviti penyelidikan tersebut.	Sumber – Borang penilaian prestasi dan kenaikan pangkat pensyarah IPTA.
3	Saya membuat pemantauan terhadap perkembangan aktiviti penyelidikan saya.	Sumber – Borang penilaian prestasi dan kenaikan pangkat pensyarah IPTA.
4	Saya memastikan aktiviti penyelidikan saya dipatuhi sebagaimana yang dirancang.	Sumber – Borang penilaian prestasi dan kenaikan pangkat pensyarah IPTA.
5	Di akhir tahun yang dinilai, saya mencapai apa yang telah dirancang dalam aspek penyelidikan tersebut.	Sumber – Borang penilaian prestasi dan kenaikan pangkat pensyarah IPTA.

Merujuk kepada prestasi atau pencapaian staf akademik berkaitan aktiviti penyelidikan. Jadual 4-12 di atas merupakan item-item yang akan digunakan untuk mengukur instrumen penyelidikan dalam kajian ini.

4.8.3.3 Penerbitan

Merujuk kepada prestasi atau pencapaian staf akademik berkaitan aktiviti penerbitan. Jadual 4-13 di bawah merupakan item-item yang akan digunakan untuk mengukur instrumen penerbitan dalam kajian ini.

Jadual 4-13
Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Penerbitan

Bil.	Item	Sumber
1	Saya membuat perancangan aktiviti penerbitan saya setiap kali pada tahun yang dinilai.	Sumber – Borang penilaian prestasi dan kenaikan pangkat pensyarah IPTA.
2	Saya membuat perbincangan dengan pihak ketua jabatan (sama ada secara individu atau mesyuarat jabatan) untuk membuat perancangan aktiviti penerbitan tersebut.	Sumber – Borang penilaian prestasi dan kenaikan pangkat pensyarah IPTA.
3	Saya membuat pemantauan terhadap perkembangan aktiviti penerbitan saya.	Sumber – Borang penilaian prestasi dan kenaikan pangkat pensyarah IPTA.
4	Saya memastikan aktiviti penerbitan saya dipatuhi sebagaimana yang dirancang.	Sumber – Borang penilaian prestasi dan kenaikan pangkat pensyarah IPTA.
5	Di akhir tahun yang dinilai, saya mencapai apa yang telah dirancang dalam aspek penerbitan tersebut.	Sumber – Borang penilaian prestasi dan kenaikan pangkat pensyarah IPTA.

4.8.3.4 Perundingan

Merujuk kepada prestasi atau pencapaian staf akademik berkaitan aktiviti khidmat perundingan. Jadual 4-14 di bawah merupakan item-item yang akan digunakan untuk mengukur instrumen perundingan dalam kajian ini.

Jadual 4-14
Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Perundingan

Bil.	Item	Sumber
1	Saya membuat perancangan aktiviti perundingan saya setiap kali pada tahun yang dinilai.	Sumber – Borang penilaian prestasi dan kenaikan pangkat pensyarah IPTA.
2	Saya membuat perbincangan dengan pihak ketua jabatan (sama ada secara individu atau mesyuarat jabatan) untuk membuat perancangan aktiviti khidmat perundingan tersebut.	Sumber – Borang penilaian prestasi dan kenaikan pangkat pensyarah IPTA.
3	Saya membuat pemantauan terhadap perkembangan aktiviti khidmat perundingan saya.	Sumber – Borang penilaian prestasi dan kenaikan pangkat pensyarah IPTA.
4	Saya memastikan aktiviti perundingan saya dipatuhi sebagaimana yang dirancang.	Sumber – Borang penilaian prestasi dan kenaikan pangkat pensyarah IPTA.
5	Di akhir tahun yang dinilai, saya mencapai apa yang telah dirancang dalam aspek khidmat perundingan tersebut.	Sumber – Borang penilaian prestasi dan kenaikan pangkat pensyarah IPTA.

4.8.3.5 Khidmat Masyarakat

Merujuk kepada prestasi atau pencapaian staf akademik berkaitan aktiviti khidmat masyarakat. Jadual 4-15 di bawah merupakan item-item yang akan digunakan untuk mengukur instrumen khidmat masyarakat dalam kajian ini.

Jadual 4-15

Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Khidmat Masyarakat

Bil.	Item	Sumber
1	Saya membuat perancangan aktiviti khidmat masyarakat saya setiap kali pada tahun yang dinilai.	Sumber – Borang penilaian prestasi dan kenaikan pangkat pensyarah IPTA.
2	Saya membuat perbincangan dengan pihak ketua jabatan (sama ada secara individu atau mesyuarat jabatan) untuk membuat perancangan aktiviti khidmat masyarakat tersebut.	Sumber – Borang penilaian prestasi dan kenaikan pangkat pensyarah IPTA.
3	Saya membuat pemantauan terhadap perkembangan aktiviti khidmat masyarakat saya.	Sumber – Borang penilaian prestasi dan kenaikan pangkat pensyarah IPTA.
4	Saya memastikan aktiviti khidmat masyarakat saya dipatuhi sebagaimana yang dirancang.	Sumber – Borang penilaian prestasi dan kenaikan pangkat pensyarah IPTA.
5	Di akhir tahun yang dinilai, saya mencapai apa yang telah dirancang dalam aspek khidmat masyarakat tersebut.	Sumber – Borang penilaian prestasi dan kenaikan pangkat pensyarah IPTA.

4.8.4 Konstruk Faktor Motivasi

4.8.4.1 Pencapaian

Merujuk kepada tahap motivasi staf akademik ke arah pencapaian matlamat kerja.

Jadual 4-16 di bawah merupakan item-item yang akan digunakan untuk mengukur instrumen pencapaian dalam kajian ini.

Jadual 4-16

Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Pencapaian

Bil.	Item	Sumber
1	Saya suka kerja yang mencabar.	Noran Fauziah dan Habibah, 1999.
2	Saya suka mencari peluang untuk kenaikan pangkat.	Noran Fauziah dan Habibah, 1999.
3	Saya menyiapkan kerja-kerja mengikut tempoh yang ditetapkan.	Noran Fauziah dan Habibah, 1999.
4	Saya suka kerja yang memberi fokus untuk kemajuan diri.	Noran Fauziah dan Habibah, 1999.
5	Saya suka membuat perancangan kerja supaya saya dapat mempertingkatkan prestasi saya.	Noran Fauziah dan Habibah, 1999.

4.8.4.2 Kuasa

Merujuk kepada tahap motivasi staf akademik ke arah memperoleh/mencapai kuasa di tempat kerja. Jadual 4-17 di bawah merupakan item-item yang akan digunakan untuk mengukur instrumen kuasa dalam kajian ini.

Jadual 4-17

Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Kuasa

Bil.	Item	Sumber
1	Saya suka memberi arahan kepada rakan yang lain.	Noran Fauziah dan Habibah, 1999.
2	Saya boleh mempengaruhi rakan sekerja saya.	Noran Fauziah dan Habibah, 1999.
3	Saya boleh mengawal orang lain dalam kumpulan saya.	Noran Fauziah dan Habibah, 1999.
4	Saya cuba meyakinkan rakan setugas untuk menerima cadangan saya.	Noran Fauziah dan Habibah, 1999.
5	Saya suka menjadi ketua dalam sesuatu kumpulan.	Noran Fauziah dan Habibah, 1999.

4.8.4.3 Penggabungan

Merujuk kepada tahap motivasi staf akademik ke arah keinginan untuk terlibat dengan rakan-rakan sekerja yang lain. Jadual 4-18 di bawah merupakan item-item yang akan digunakan untuk mengukur penggabungan kepimpinan dalam kajian ini.

Jadual 4-18

Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Penggabungan

Bil.	Item	Sumber
1	Saya suka berbincang dengan rakan setugas mengenai kerja di mana-mana sahaja tempat yang bersesuaian.	Noran Fauziah dan Habibah, 1999.
2	Untuk berjaya dalam kerja, kita hendaklah melibatkan diri dengan kerja rakan-rakan kita yang lain.	Noran Fauziah dan Habibah, 1999.
3	Saya suka bekerjasama untuk membina hubungan dengan rakan sekerja yang lain.	Noran Fauziah dan Habibah, 1999.
4	Saya suka membantu rakan-rakan apabila diperlukan.	Noran Fauziah dan Habibah, 1999.
5	Saya cenderung untuk mewujudkan kerjasama di kalangan ahli-ahli kumpulan.	Noran Fauziah dan Habibah, 1999.

4.8.4.4 Kewujudan

Merujuk kepada tahap motivasi staf akademik ke arah keinginan mendapatkan/ memperolehi perkara-perkara nyata (*tangible*). Jadual 4-19 di bawah merupakan item-item yang akan digunakan untuk mengukur instrumen kewujudan dalam kajian ini.

Jadual 4-19

Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Kewujudan

Bil.	Item	Sumber
1	Saya suka kerja yang memberi jaminan keselamatan fizikal saya.	Noran Fauziah dan Habibah, 1999.
2	Saya merasa suka jika mendapat bonus.	Noran Fauziah dan Habibah, 1999.
3	Saya merasa berpuas hati dalam kerja saya.	Noran Fauziah dan Habibah, 1999.
4	Saya memberi banyak penekanan terhadap keselamatan fizikal saya di tempat kerja.	Noran Fauziah dan Habibah, 1999.
5	Saya suka kerja yang menjamin masa depan saya.	Noran Fauziah dan Habibah, 1999.

4.9 Darjah Penglibatan Penyelidik Dalam Kerja Lapangan

Kajian ini melibatkan aktiviti pengumpulan data dilakukan melalui borang soal-selidik dan tinjauan atas talian dalam persekitaran organisasi yang normal tanpa mengganggu rutin kerja responden. Analisis data juga dilakukan tanpa penglibatan responden. Justeru itu, campur tangan penyelidik adalah pada tahap minima (Sekaran & Bougie, 2010).

4.10 Tetapan Kajian

Dari segi tetapan kajian, penyelidikan dilakukan ini adalah dalam suasana organisasi yang normal iaitu responden dapat bekerja seperti biasa tanpa ada gangguan ketara dari pengkaji yang menjejaskan rutin kerjanya. Ini adalah kerana responden boleh memilih masa yang sesuai untuk dirinya bagi menjawab borang soal selidik. Penyelidikan dalam suasana yang normal ini sebegini dikenali sebagai kajian lapangan (Sekaran & Bougie, 2010).

4.11 Populasi Dan Sampel

Sesuatu penyelidikan akan menjadi berguna, malahan mempunyai impak yang kuat jika dapat menjawab soalan penyelidikan melalui pengumpulan data dan diikuti dengan analisis. Tetapi ia akan menjadi tidak berguna dan mungkin akan menjadi lebih teruk, jika populasi yang dipilih tidak betul (Sekaran & Bougie, 2010).

Populasi kajian ini ialah para ahli akademik atau tenaga pengajar atau lebih dikenali sebagai pensyarah di IPTA Malaysia. IPTA ini meliputi universiti-universiti di bahagian utara Semenanjung Malaysia, iaitu Universiti Sains Malaysia (USM), Universiti Utara Malaysia (UUM), Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI), Universiti Malaysia Perlis (UniMAP), dan cawangan-cawangan Universiti Teknologi MARA (UiTM) meliputi UiTM Arau (Perlis), UiTM Sungai Petani (Kedah), UiTM Bukit Mertajam (Pulau Pinang), UiTM Sri Iskandar (Perak), dan UiTM Alor Setar (Kedah) (Sila Rujuk Jadual 4-02). Pemilihan universiti-universiti ini dibuat secara pensampelan kelompok (*cluster*).

Sampel merupakan satu set responden yang dipilih dari sekumpulan besar populasi untuk tujuan kajian (Chuan, 2006). Kebanyakan penyelidikan yang memerlukan data daripada saiz populasi yang besar dan pelbagai, amat jarang penyelidik mengambil data keseluruhan populasi. Amalan biasa ialah mengambil sampel dari populasi sasaran (Chuan, 2006). Penggunaan sampel lebih cekap berbanding penggunaan populasi. Ini adalah kerana data yang dikumpulkan melalui sampel boleh memberi maklumat yang lebih cekap berbanding secara banci penuh

(Ahmad Mahdzan, 2005). Antara sebab-sebab penggunaan sampel lebih cekap adalah kerana:

1. Kos perbelanjaan yang lebih menjimatkan
2. Mempercepatkan pengumpulan dan analisis data
3. Keperluan tenaga kerja yang lebih kecil.
4. Memberi kelonggaran dan skop yang lebih luas tentang subtajud yang boleh diliputi oleh kajian.
5. Tarikh rujukan data yang lebih bersesuaian dan realistik
6. Tidak memerlukan publisiti yang besar.

4.11.1 Kerangka Pensampelan Dan Saiz Sampel

Sampel atau unit analisis kajian ini terdiri daripada staf akademik universiti yang telah disahkan dalam jawatan dan berjawatan tetap. Senarai nama pensyarah diperoleh dari Pejabat Pendaftar setiap universiti melalui surat permohonan yang dikemukakan kepada mereka dan laman sesawang universiti-universiti berkaitan. Ringkasan bilangan staf akademik ditunjukkan dalam Jadual 4-20 di bawah.

Saiz sampel kajian ini ditentukan berdasarkan panduan jadual penentuan saiz sampel yang disarankan oleh Krejcie dan Morgan (1970). Berdasarkan Jadual 4-21 di bawah, merupakan jadual saiz sampel yang disarankan oleh Krejcie dan Morgan (1970), bagi sampel bersaiz 4583 (Jadual 4-20), bilangan N yang boleh dirujuk ialah $N=4500$ dan seterusnya S iaitu saiz sampel yang sesuai ialah 354 (Sekaran & Bougie, 2010; m.s. 295).

Jadual 4-20

Bilangan Staf Akademik/Pensyarah Mengikut IPTA/Kampus Di Wilayah Utara Semenanjung Malaysia

Bil.	IPTA/Kampus	Bil. Staf Akademik	Sumber
1	USM	1,103	Laman Sesawang
2	UUM	1,099	Laman Sesawang
3	UPSI	801	Laman Sesawang
4	UniMAP	530	Pejabat Pendaftaran UniMAP
5	UiTM Perlis	218	Laman Sesawang
6	UiTM Kedah	253	Pejabat Pendaftaran UiTM Kedah
7	UiTM Pulau Pinang	133	Laman Sesawang
8	UiTM Perak	446	Laman Sesawang
Jumlah		4,583	

Jadual 4-21

Jadual Saiz Sampel Krejcie dan Morgan (1970).

Populasi	Sampel	Populasi	Sampel	Populasi	Sampel	Populasi	Sampel
10	10	140	103	460	210	2000	322
15	14	150	108	480	214	2200	327
20	19	160	113	500	217	2400	331
25	24	170	118	550	226	2600	335
30	28	180	123	600	234	2800	338
35	32	190	127	650	242	3000	341
40	36	200	132	700	248	3500	346
45	40	210	136	750	254	4000	351
50	44	220	140	800	260	4500	354
55	48	230	144	850	265	5000	357
60	52	240	148	900	269	6000	361
65	56	250	152	950	274	7000	364
70	59	260	155	1000	278	8000	367
75	63	270	159	1100	285	9000	368
80	66	280	162	1200	291	10000	370
85	70	290	165	1300	297	15000	375
90	73	300	169	1400	302	20000	377
95	76	320	175	1500	306	30000	379
100	80	340	181	1600	310	40000	380
110	86	360	186	1700	313	50000	381
120	92	380	191	1800	317	75000	382
130	97	400	196	1900	320	100000	384

Sumber: Sekaran & Bougie, (2010).

4.11.2 Jenis Pensampelan

Kajian ini menggunakan kaedah pensampelan berlapis, iaitu peringkat pertama pensampelan kelompok digunakan diikuti oleh pensampelan sistematik. Pada peringkat pertama iaitu pensampelan berkelompok, IPTA di Semenanjung Malaysia dibahagikan berdasarkan kedudukan geografi, iaitu kedudukan wilayah-wilayah. Menurut Lim (2007), ada kalanya mustahil atau tidak praktikal bagi membuat pensampelan daripada populasi, terutama populasi yang terlalu besar. Dalam keadaan ini, pensampelan kelompok boleh digunakan. Bagi kajian ini IPTA dibahagikan mengikut wilayah. Kedudukan wilayah-wilayah di Semenanjung Malaysia dari segi geografinya boleh dibahagikan kepada empat wilayah, iaitu Wilayah Ekonomi Koridor Utara Malaysia, Wilayah Tengah, Wilayah Ekonomi Pantai Timur dan Wilayah Selatan (Strategi Wilayah di Malaysia, RMK9 – <http://www.slideshare.net/muizzmo/strategi-wilayah-di-malaysia>. Capaian 4 Julai 2015).

Berdasarkan tinjauan terhadap borang-borang kenaikan pangkat dan penilaian prestasi di kalangan staf akademik universiti-universiti yang diperoleh melalui laman web IPTA Malaysia, dan disokong oleh penulisan Yusrizal dan Halim (2009), Ahmad Jusoh (2008), dan Siti Nurbaya (2006), menunjukkan bahawa teras pengukuran prestasi staf akademik atau pensyarah diukur berdasarkan kepada lima perkara. Iaitu dalam aspek pengajaran dan pembelajaran, penyelidikan, penerbitan, khidmat perundingan dan khidmat masyarakat. Ini bermakna, walau di mana universiti itu berada dari segi geografinya, namun dalam skop kerja atau fungsi utama staf akademik adalah sama. Sehubungan dengan itu universiti-universiti yang beroperasi di bahagian utara Semenanjung Malaysia dipilih sebagai sampel. Universiti-universiti

tersebut ialah, Universiti Sains Malaysia (USM), Universiti Utara Malaysia (UUM), Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI), Universiti Malaysia Perlis (UniMAP), dan cawangan-cawangan Universiti Teknologi MARA (UiTM) meliputi UiTM Arau (Perlis), UiTM Sungai Petani (Kedah), UiTM Bukit Mertajam (Pulau Pinang), dan UiTM Sri Iskandar (Perak) (Sila Rujuk Jadual 4-22). Antara faedah pensampelan ialah mengurangkan perbelanjaan apabila terlalu sukar mendapatkan rangka pensampelan oleh sebab populasi yang terlalu besar dan dapat mengurangkan perbelanjaan ketika mengumpul data kerana jarak purata perjalanan antara seorang responden dengan yang lain telah dikurangkan dengan berkesan (Ahmad Mahdzan, 2005). Di samping itu wujudnya keseragaman yang tinggi di kalangan sampel kajian walaupun di mana mereka berada.

Jadual 4-22

Senarai Sampel IPTA Wilayah Utara dan Tahun Penubuhan

BIL.	NAMA & ALAMAT	TAHUN PENUBUHAN
1	Universiti Sains Malaysia (USM)	1969
2	Universiti Utara Malaysia (UUM)	1984
3	Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI)	1997
4	Universiti Malaysia Perlis (UniMAP)	2001
5	Kampus UiTM Arau, Perlis (Kampus Cawangan)	1974
6	Kampus UiTM Sri Iskandar, Perak (Kampus Cawangan)	1985
7	Kampus UiTM Bukit Mertajam, Pulau Pinang (Kampus Cawangan)	1996
8	Kampus UiTM Sungai Petani, Kedah (Kampus Cawangan)	1997

Setelah universiti tersebut dipilih, peringkat kedua ialah penggunaan pensampelan sistematik. Berdasarkan senarai nama staf akademik yang diperolehi

dari setiap universiti (Jadual 4-20), sampel dipilih secara sistematik dari jumlah populasi tersebut. Sebagai contoh, jika senarai staf akademik tersebut ialah 500 orang dan berdasarkan jadual penentuan saiz sampel yang diperlukan adalah $n = 50$, maka ditetapkan di sini pecahan pensampelan sebesar 50/500. Langkah seterusnya ialah memilih nombor atau nama secara rawak daripada senarai staf akademik dari nombor 1 hingga 10. Jika nombor 1 dipilih dalam rangka pensampelan, ini bermakna sampel berikutnya adalah nombor 11 ($1 + 10$) dan begitulah seterusnya sehingga sampel yang kehendaki diperolehi.

4.12 Kaedah Pengumpulan Data Dan Peratusan Kutipan Semula Data

Penilaian persepsi digunakan dalam kajian ini adalah disebabkan terlalu sukar untuk pengkaji untuk mendapatkan data prestasi kerja yang sebenar disebabkan kebanyakan organisasi keberatan untuk berkongsi data dan maklumat tersebut atas dasar data tersebut adalah sulit atau kemungkinan bagi sesetengah organisasi data tersebut adalah tidak wujud. Sehubungan dengan itu, pengkaji menggunakan borang soal-selidik atau temu duga berdasarkan kepada penilaian tanggapan prestasi kerja (Chuan, 2009).

Manakala dalam aspek kaedah pentadbiran borang soal-selidik, terdapat beberapa pilihan iaitu sama ada melalui pos, bersemuka, melalui telefon atau secara elektronik (e-mail dan tinjauan atas talian). Memandangkan saiz sampel yang besar, kos pentadbiran yang rendah dan capaian kepada responden yang lebih luas maka kaedah pentadbiran borang soal selidik secara pos dan tinjauan atas talian dipilih berbanding kaedah lain walaupun secara umumnya kadar pulangan borang soal

selidik adalah rendah berbanding kaedah secara bersemuka dan telefon (Hair et al., 2003).

4.13 Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen

Ujian kesahan dilakukan bagi menjamin konsep yang sepatutnya diukur itu, telah diukur dengan betul atau sejauh mana ia telah berjaya mengukur apa yang hendak diukur (Ahmad Mahdzan, 2005; Sekaran dan Bougie, 2010). Ini bermaksud apabila penyelidik mengemukakan suatu set soalan, bagaimana penyelidik itu mempunyai keyakinan yang munasabah bahawa sememangnya dia sedang mengukur konsep yang diinginkan dan bukannya yang lain.

Menurut Nunnally dan Bernstein, (1994), terdapat tiga jenis kesahan iaitu kesahan binaan (*Construct Validity*) – mengukur ciri-ciri psikologi; kesahan peramalan (*Predictive Validity*) – mewujudkan hubungan statistik dengan kriteria-kriteria yang digunakan; dan kesahan kandungan (*Content Validity*) – pensampelan dari kelompok kandungan yang diperlukan. Di mana penentuan kesahan ini memerlukan kajian secara empirikal bagi mendapatkan bukti. Kesahan kandungan banyak bersandarkan kepada pendapat pengguna atau pakar, manakala kesahan peramalan dan kesahan binaan pula menekankan kepada bukti secara statistik bagi melihat korelasi yang wujud antara pemboleh ubah.

4.13.1 Kesahan Kandungan (*Content Validity*)

Kesahan kandungan merujuk kepada sejauh mana alat pengukuran itu benar-benar dapat mengukur konsep yang sepatutnya diukur serta pengukuran tersebut memadai dan mewakili suatu set item bagi sesuatu konsep yang digunakan (Ahmad Mahdzan Ayob, 2005; Sekaran & Bougie, 2010; Shultz & Whitney, 2005). Apabila suatu set soalan dikemukakan, ia mempunyai keyakinan yang munasabah bahawa sememangnya ia mengukur konsep yang diinginkan dan bukannya yang lain. Oleh itu ujian kesahan dilakukan bagi menjamin konsep yang sepatutnya diukur itu, telah diukur dengan betul. Kesahan kandungan banyak bersandarkan kepada pendapat pengguna atau pakar dalam sesuatu bidang (Nunnally & Bernstein, 1994; Shultz & Whitney, 2005).

Bagi menjalankan ujian kesahan kandungan untuk kajian ini tiga pendekatan telah digunakan, iaitu:

- Membina item berdasarkan kajian-kajian lepas.
- Pertimbangan dan pendapat pakar.
- Menjalankan kajian rintis.

4.13.2 Membina Instrumen Serta Item Berdasarkan Kajian-kajian lepas

Perbincangan dalam Bab 2, Bab 3, dan Bab 4 menjadi asas kepada pembinaan instrumen kajian ini (Lampiran 1 – Borang Soal Selidik). Perbincangan berhubung perkara ini telah di bahagian 4.8 Pembinaan dan Pengukuran Instrumen Kajian.

4.13.3 Pertimbangan dan Pendapat Pakar

Bagi memenuhi syarat-syarat penyelidikan sebagaimana yang disarankan oleh pakar-pakar penyelidikan seperti Nunnally & Bernstein, (1994); dan Sekaran & Bougie, (2010), satu kumpulan fokus telah diwujudkan. Tujuan utama kumpulan ini ialah untuk membuat kesahan kandungan dan semakan ke atas item-item yang akan digunakan dalam borang soal selidik kajian nanti.

Jadual 4-23
Senarai Ahli Kumpulan Fokus Berdasarkan Jawatan Akademik, Jawatan Pentadbiran dan Bidang Kepakaran

Bil.	Jawatan Akademik	Jawatan Pentadbir/ Pengurusan Semasa	Bidang Kepakaran dan Pengalaman.
1	Prof. Madya Dr.	Tim. Dekan	• Pengurusan Perniagaan • Pemasaran • Pengurusan Kualiti
2	Prof. Madya	-	• Pengurusan Perniagaan • Statistik • Pengurusan Kualiti • Bekas Dekan (4 tahun)
3	Pensyarah Kanan Dr.	-	• Pengurusan Pendidikan
4	Pensyarah Kanan Dr.	Penyelaras	• Pengurusan Pendidikan
5	Pensyarah Kanan Dr.	Penyelaras	• Pengurusan Pendidikan • Pengurusan Kualiti
6	Pensyarah Kanan Dr.	-	• Perakaunan • Bekas Dekan (2 tahun)
7	Pensyarah Kanan Dr.	Tim. Pengarah, Pusat Penyelidikan	• Ekonomi • Bekas Ketua Jabatan
8	Pensyarah Kanan Dr.	Tim. Dekan	• Perakaunan • Wakil Pengurusan
9	Pensyarah Kanan	-	• Perakaunan • Bekas Ketua Jabatan

Jadual 4-23 di atas menunjukkan senarai ahli kumpulan fokus yang ditubuhkan berdasarkan jawatan akademik, jawatan pentadbiran/pengurusan semasa dan bidang

kepakaran serta pengalaman mereka. Suatu perjumpaan telah diadakan bagi menyemak item-item yang digunakan dalam borang soal selidik kajian.

Borang soal selidik kajian terbahagi kepada 4 bahagian, iaitu demografi responden, amalan prinsip-prinsip pengurusan kualiti, prestasi staf akademik dan faktor motivasi. Bilangan dimensi dan soalan/item kajian seperti diringkaskan dalam Jadual 4-24 di bawah:

Jadual 4-24
Komposisi/Bahagian, Bilangan Dimensi, dan Bilangan Item Soal Selidik Kajian

Bil.	Bahagian	Bilangan Dimensi	Bilangan soalan atau item
1	Demografi responden	-	7
2	Amalan prinsip TQM	7	56
3	Prestasi staf akademik	5	27
4	Faktor motivasi	4	20
Jumlah			110

Hasil perbincangan yang dilakukan melalui kumpulan fokus tersebut menyebabkan suatu perubahan/pembetulan yang agak besar terpaksa dilakukan ke atas item-item di bahagian amalan prinsip-prinsip TQM. Namun demikian ia tidak menjejaskan inti pati dan maksud kehendak soalan-soalan tersebut. Ia hanya melibatkan pengubahsuaian soalan-soalan kajian agar mudah difahami dan menepati kehendak. Soalan-soalan atau item-item yang digunakan adalah memadai dan mencukupi untuk mengukur konsep yang dikehendaki. Hasil perbincangan menyeluruh kumpulan tersebut diringkaskan dalam Jadual 4-25 di bawah:

Jadual 4-25

Ringkasan Hasil Perbincangan Kumpulan Fokus Berkaitan Soalan atau Item Soal Selidik Kajian

Bil.	Bahagian	Hasil Perbincangan
1	Demografi responden	• Tiada perubahan kepada soalan. • Cuma soalan berkaitan tahun berkhidmat di IPTA semasa diubah dari berbentuk julat kepada terbuka.
2	Amalan prinsip TQM	• Bahagian ini melibatkan perubahan yang besar, namun tidak menjejaskan inti pati soalan yang dikemukakan. • Sebahagian besar soalan dalam bahagian ini berbentuk umum. • Soalan-soalan tersebut telah ubahsuai semula menjadi lebih fokus agar lebih mudah difahami oleh responden. • Tiada perubahan kepada dimensi dan bilangan soalan.
3	Prestasi staf akademik	• Bahagian ini hanya melibatkan perubahan yang kecil sahaja iaitu berkaitan struktur soalan. • Tiada perubahan kepada dimensi dan bilangan soalan.
4	Faktor motivasi	• Bahagian ini hanya melibatkan perubahan yang kecil sahaja iaitu berkaitan struktur soalan. • Tiada perubahan kepada dimensi dan bilangan soalan.

4.13.4 Kajian Rintis (*Pilot Test*)

Tujuan utama kajian rintis atau kebiasaan disebut *pilot study* atau *pilot test* dijalankan ke atas soal selidik kajian ini ialah untuk menjamin kesahan dan kebolehpercayaan instrumen yang digunakan. Ia merupakan antara disiplin penyelidikan yang perlu diikuti oleh setiap penyelidik (Mohd Yusri Ibrahim, 2010). Kajian rintis ini telah dijalankan ke atas pensyarah-pensyarah di empat IPTA di Wilayah Utara Semenanjung Malaysia iaitu UUM, USM, UPSI dan UiTM. 50 borang soal selidik

kajian rintis berjaya dikumpulkan semula dan dianalisis menggunakan perisian SPSS Versi 19.

Secara ringkasnya responden tersebut terdiri daripada kalangan Profesor Madya (6 orang), Pensyarah Kanan (22 orang) dan Pensyarah (22 orang). Pencapaian Akademik mereka pula adalah Ijazah Kedoktoran (20 orang), Ijazah Sarjana (29 orang), dan Ijazah Sarjana Muda (1 orang). 14 orang di kalangan mereka menyandang jawatan sama ada di peringkat universiti atau fakulti. Secara purata mereka telah berkhidmat di IPTA tersebut selama 10 tahun, di mana yang paling lama berkhidmat ialah 23 tahun dan yang baru menyertai IPTA ialah 2 tahun.

Berdasarkan maklum balas yang diterima hasil daripada kajian rintis ini, secara keseluruhan soalan-soalan yang terkandung dalam soal selidik kajian ini adalah berkaitan dan relevan. Walaupun begitu terdapat beberapa soalan yang kurang jelas diubahsuai untuk mencapai matlamat asas kajian rintis tersebut. Ia hanya melibatkan struktur soalan tidak melibatkan perubahan maksud soalan (Rujuk Jadual 4-25).

4.13.5 Ujian Kebolehpercayaan (*Reliability Test*)

Antara perkara penting dalam sesuatu penyelidikan ialah penggunaan skala yang mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi. Salah satu isu penting berkaitan skala ialah konsistensi dalaman (*internal consistency*). Ini merujuk kepada sejauh mana item yang digunakan sebagai skala berada dalam kelompok yang sama (*hang together*) dan adakah ia mengukur untuk konstruk yang sama. Salah satu petunjuk konsistensi dalaman yang paling umum dan boleh diterima pakai umum ialah

Cronbach's alpha coefficient (Chua, 2006; Pallant, 2005). Secara idealnya nilai skala *Cronbach's alpha coefficient* seharusnya melebihi dari 0.7 (Pallant, 2005).

Kebolehpercayaan instrumen kajian ini telah ditentukan dengan menggunakan *Cronbach's alpha coefficient* dalam perisian SPSS versi 19. Jadual 4-26 di bawah menunjukkan keputusan ujian kebolehpercayaan terhadap instrumen kajian yang akan digunakan.

Jadual 4-26
Keputusan Ujian Kebolehpercayaan Terhadap Instrumen Kajian

PEMBOLEH UBAH DAN DIMENSI		Bil. Item	NILAI ALPHA	CATATAN
A	AMALAN PENGURUSAN KUALITI		0.987	
	1. Kepimpinan	8	0.918	
	2. Perancangan Strategik	8	0.929	
	3. Fokus dan Kepuasan Pelanggan	8	0.937	
	4. Pengurusan Data dan Maklumat	8	0.942	
	5. Pengurusan Sumber Manusia	8	0.940	
	6. Pengurusan Proses dan Sistem	8	0.928	
	7. Rakan Strategik dan Sumber	8	0.938	
B	PRESTASI STAF AKADEMIK		0.952	
	1. Pengajaran , Pembelajaran dan Penyeliaan	7	0.915	
	2. Penyelidikan	5	0.815	
	3. Penerbitan	5	0.892	
	4. Khidmat Perundingan	5	0.956	
	5. Khidmat Masyarakat	5	0.953	
C	FAKTOR MOTIVASI		0.825	
	1. Pencapaian	5	0.833	
	2. Penggabungan	5	0.913	
	3. Kuasa	5	0.840	
	4. Kewujudan	5	0.625	Jika 2 item dikeluarkan nilai alpha = 0.748

Berdasarkan keputusan ujian kebolehpercayaan terhadap instrumen kajian (Jadual 4-26) di atas, didapati kesemua konstruk dan instrumen yang akan digunakan dalam kajian ini memenuhi dan melebihi nilai yang disarankan oleh Pallant (2005) iaitu melebihi nilai 0.7. Ini menggambarkan konstruk dan instrumen tersebut mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi dan boleh digunakan dalam kajian ini, kecuali instrumen “kewujudan” dalam faktor motivasi mempunyai nilai 0.625. Namun begitu ia boleh diterima dan pengkaji memutuskan untuk mengekalkan kelima-lima item yang terdapat dalam instrumen tersebut.

4.13.6 Ujian Analisis Faktor Penerokaan (EFA – *Exploratory Factor Analysis*)

Bagi mendalami dan memberi keyakinan yang lebih baik pengkaji telah membuat ujian *Exploratory Factor Analysis* (EFA) ke atas semua konstruk-konstruk yang akan digunakan dalam kajian ini. Keputusan ujian EFA ditunjukkan dalam jadual-jadual di bawah.

Jadual 4-27
EFA Untuk Konstruk Amalan TQM

No. Item	Bilangan dan Nilai Faktor/Komponen Matriks Untuk Setiap Konstruk							
	Kepimpinan		P'cangan Strategik	Fokus Pelanggan	Data & Maklumat	Sumber Manusia	P'urusan Proses	Rakan Strategik
	1	2	1	1	1	1	1	1
1		.893	.823	.824	.817	.734	.858	.815
2		.924	.828	.891	.886	.845	.889	.859
3		.809	.745	.851	.824	.898	.774	.843
4	.640		.846	.857	.858	.875	.832	.784
5	.820		.775	.862	.851	.881	.816	.811
6	.884		.791	.778	.802	.905	.876	.810
7	.792		.870	.788	.901	.861	.716	.850
8	.875		.885	.875	.819	.726	.835	.904

Jadual 4-28
EFA Untuk Konstruk Prestasi Staf Akademik

No. Item	Bilangan dan Nilai Komponen Matriks Untuk Setiap Konstruk				
	Pengajaran & Pembelajaran	Penyelidikan	Penerbitan	Khidmat Perundingan	Khidmat Masyarakat
	1	1	1	1	1
1	.864	.777	.911	.955	.950
2	.824	.516	.606	.892	.730
3	.823	.918	.907	.955	.981
4	.878	.904	.942	.948	.971
5	.762	.771	.898	.858	.962
6	.865				
7	.700				

Jadual 4-29
EFA Untuk Konstruk Faktor Motivasi

No. Item	Bilangan dan Nilai Komponen Matriks Untuk Setiap Konstruk				
	Pencapaian	Penggabungan	Kuasa	Kewujudan	
	1	1	1	1	2
1	.771	.854	.757	.854	
2	.691	.827	.864	.409	
3	.768	.868	.824		.922
4	.839	.867	.638	.831	
5	.832	.906	.825	.711	

Berdasarkan keputusan EFA (rujuk Jadual 4-27, Jadual 4-28, dan Jadual 4-29), didapati kesemua item-item bagi ketiga-tiga konstruk utama yang akan digunakan dalam kajian ini menunjukkan nilai faktor melebihi 0.5, kecuali satu item dalam konstruk faktor motivasi. Menurut Pallant (2005), jika nilai faktor 0.5 adalah memadai untuk mengguna pakai item tersebut. Sehubungan dengan itu, nilai-nilai faktor tersebut memberi gambaran bahawa semua item-item tersebut adalah sesuai dan boleh digunakan untuk kajian ini. Kecuali satu item (item kedua = 0.409) dalam

konstruk faktor motivasi. Namun penulis mengambil keputusan untuk mengekalkan item tersebut kerana merasakan ia masih relevan untuk kajian ini.

4.14 Ralat Pengukuran

Ralat pengukuran merujuk kepada perbezaan antara jawapan yang diberi oleh responden dengan nilai atau jawapan sebenar bagi soalan tersebut (Goldenberg & Goldenberg, 1997) atau nilai yang dicatatkan berbeza dengan nilai sebenar (Bavdaz, 2007; Jackson, 1995). Ralat pengukuran penting untuk diberi perhatian oleh semua penyelidik kerana pengumpulan data yang tidak tepat tidak akan membawa apa-apa makna, tidak sah dan tidak boleh dipercayai (Bickman & Rog, 2009)

Menurut Goldenberg & Goldenberg, (1997); Bavdaz, (2007); Jackson, (1995); dan Bickman & Rog, (2009), terdapat beberapa kaedah yang diterima pakai untuk mengawal atau mengurangkan ralat pengukuran. Kaedah-kaedah tersebut adalah seperti yang dilaksanakan dalam kajian ini adalah seperti berikut:

a. **Pembinaan item soal selidik**

Item soal selidik yang dibina dengan baik, tersusun, sistematik, mengukur perkara yang sepatutnya diukur dan bersumber sahih akan dapat mengurangkan ralat pengukuran. Dalam kajian ini, item soal selidik yang dibina telah melalui beberapa proses yang penting bagi memastikan ralat pengukuran dapat dikurangkan seminima mungkin dan dalam masa yang sama meningkatkan tahap kesahan instrumen. Sehubungan dengan itu, item-item soal selidik dibina berdasarkan sumber daripada analisis kritikal literatur

dalam pengurusan kualiti, prestasi staf akademik dan faktor motivasi. Perbincangan dan pembinaan item-item kajian berdasarkan sumber rujukan bagi setiap item telah dibincangkan di bahagian 4.8 Pembinaan dan Pengukuran Instrumen Kajian.

b. **Pertimbangan dan Pendapat Pakar**

Tujuan utama kumpulan ini ialah untuk membuat kesahan kandungan dan semakan ke atas item-item yang akan digunakan dalam borang soal selidik kajian. Mereka dibentuk berdasarkan kepakaran dalam bidang masing-masing bagi memberi pandangan dan pengesahan item-item yang dibina tersebut sesuai dan memadai. Hasil perbincangan tersebut terdapat perubahan kepada item-item tetapi tidak melibatkan perubahan maksud item, ia hanya melibatkan struktur item. Namun demikian ia tidak menjejaskan inti pati dan maksud kehendak item-item tersebut. Ia hanya melibatkan pengubahsuaian item-item kajian agar mudah difahami dan menepati kehendak. Soalan-soalan atau item-item yang digunakan adalah memadai dan mencukupi untuk mengukur konsep yang dikehendaki. Perbincangan mengenai perkara ini dibuat di bahagian 4.13.3 Pertimbangan dan Pendapat Pakar.

c. **Melakukan kajian rintis**

Langkah berikutnya bagi mengurangkan ralat pengukuran ialah dengan melaksanakan kajian rintis. Tujuan utama kajian rintis dijalankan ke atas soal selidik kajian ini ialah untuk menjamin kesahan dan kebolehpercayaan instrumen yang digunakan. Ia merupakan antara disiplin penyelidikan yang perlu diikuti oleh setiap penyelidik (Mohd Yusri Ibrahim, 2010). Dalam

kajian ini kajian rintis dilaksanakan sebagaimana perbincangan di bahagian 4.13.4 Kajian Rintis. Berdasarkan maklum balas yang diterima hasil daripada kajian rintis ini, secara keseluruhan soalan-soalan yang terkandung dalam soal selidik kajian ini adalah berkaitan dan relevan. Walaupun begitu terdapat beberapa soalan yang kurang jelas diubahsuai untuk mencapai matlamat asas kajian rintis tersebut. Ia hanya melibatkan struktur soalan tidak melibatkan perubahan maksud soalan (Rujuk Jadual 4-25).

d. Mengenal pasti dan mendapatkan responden yang betul

Jika jawapan yang betul diperolehi, maka ralat pengukuran dapat dikurangkan. Jawapan yang betul hanya boleh diperolehi daripada unit analisis/responden yang betul iaitu yang sesuai dan tepat dengan objektif dan keperluan kajian (Goldenberg & Goldenberg, 1997). Sehubungan dengan itu kajian ini telah melaksanakan pemimilihan begitu teliti. Ia bermula dari awal lagi iaitu daripada tajuk kajian. Tajuk kajian ini menyatakan dengan jelas unit analisis adalah staf akademik. Kemudian melaksanakan pemilihan sampel secara berlapis dan bersistematik seperti yang di terang di bahagian 4.6 Unit Analisis dan 4.11 Populasi dan Sampel.

e. Kadar maklum balas

Menurut Nolinske (1995), kadar maklum balas juga mempengaruhi saiz ralat pengukuran. Kadar maklum balas yang rendah secara umumnya tidak boleh digunakan untuk buat generalisasi, kerana ralat pengukurannya besar. Peraturan umum yang diterima pakai ialah apabila kadar maklum balas

rendah, maka ralat pengukuran besar. Manakala apabila kadar maklum balas tinggi, ralat pengukuran menjadi semakin kecil.

Merujuk kepada kajian ini kadar maklum balas adalah 72%, sehubungan dengan itu boleh disimpulkan bahawa ralat pengukuran adalah kecil (Babbie, 1979).

f. **Kerahsiaan maklumat kajian**

Ralat pengukuran juga boleh dikurangkan apabila responden mempercayai penyelidik dan merasa yakin bahwa jawapan yang diberikan adalah rahsia dan tidak mengancam atau memberi kesan buruk ke atas mereka (Nolinske, 1995). Dalam kajian ini, makluman berkaitan kerahsiaan dimaklumkan kepada responden sepertimana yang dinyatakan dalam surat iringan dan muka hadapan borang soal selidik. Responden telahpun dimaklumkan bahawa segala maklumat yang diberikan oleh mereka adalah rahsia dan hanya bagi kegunaan penyelidikan akademik sahaja. Maka dengan itu, adalah diandaikan maklumat yang diberikan adalah benar dan bebas, lantas mengurangkan ralat pengukuran.

4.15 Teknik Pemprosesan dan Penganalisan Data

Pakej perisian SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versi 19.0 akan digunakan dalam kajian ini bagi memproses dan menganalisis data berpandukan soalan yang dikemukakan dalam soal selidik kajian. Dalam membuat pemprosesan dan penganalisan data bagi mendapatkan keputusan kajian, dua cara akan digunakan iaitu statistik deskriptif dan statistik inferens.

Statistik deskriptif dan statistik inferens akan digunakan dalam kajian ini untuk menganalisis data yang diperoleh daripada kerja lapangan. Kajian kaedah statistik inferens digunakan untuk membantu penyelidik mencapai objektif-objektif kajian. Objektif kajian perlu dicapai disebabkan ia dapat membantu penyelidik menjawab persoalan-persoalan kajian yang telah dikemukakan. Selain itu, penyelesaian persoalan-persoalan kajian membantu ke arah penyelesaian permasalahan utama kajian.

4.15.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan bagi memudahkan dan memahami kuantiti yang besar dan banyak. Iaitu data mentah ditransformasikan ke dalam bentuk yang mudah difahami dan diinterpretasikan atau ringkasnya ringkasan maklumat berkaitan populasi atau sampel (Ahmad Atory, 2004; Zickmund, 2003).

Statistik deskriptif merupakan statistik yang digunakan untuk menghuraikan ciri-ciri pemboleh ubah (Chua, 2006). Ia merupakan suatu kaedah untuk menerangkan data atau maklumat dengan cara meringkaskan beberapa set data atau maklumat tentang sampel dan ukuran-ukuran kajian. Kaedah ini membantu penyelidik meringkaskan data kajian supaya ia senang difahami. Kaedah yang selalu digunakan ialah kekerapan, min, mod, median dan sebagainya (Chua, 2006; Pagano, 2010).

Menurut Noraini Idris (2010), “Penyelidikan korelasi merupakan penyelidikan jenis deskriptif kerana penyelidikan ini menerangkan hubung kait atau perhubungan sedia ada antara pemboleh ubah. Dengan mengetahui hubung kait atau perhubungan ini, seseorang penyelidik dapat menerangkan sesuatu fenomena atau meramalkan sesuatu fenomena”. Sehubungan dengan itu kaedah ini akan digunakan bagi membuat analisis data-data kajian.

4.15.2 Statistik Inferens

Manakala statistik inferens pula ialah membuat penilaian atau generalisasi keputusan kajian tentang populasi berasaskan sampel yang diambil (Pagano, 2010). Ia juga digunakan untuk membuat kesimpulan dan rumusan tentang kuantiti-kuantiti bernombor atau berangka yang dikenali juga parameter yang mana berkait dengan populasi berasaskan kuantiti kerangka yang juga dipanggil statistik yang diperoleh daripada sampel-sampel kajian. Statistik inferens menggunakan ujian-ujian seperti ujian Khi Kuasa Dua, ujian-t, ujian ANOVA, ujian korelasi Pearson dan sebagainya untuk menyatakan perhubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang digunakan (Ahmad Atory, 2004; Chua, 2006; Zickmund, 2003).

Jadual 4-30 di bawah adalah ringkasan perbezaan antara statistik deskriptif dan statistik inferens sebagai rujukan dan panduan penyelidik apabila membuat analisis kemudian.

Statistik	Fungsi	Statistik
Deskriptif	• Menghuraikan ciri-ciri pemboleh ubah. • Ia digunakan untuk membuat kesimpulan mengenai data numerikal. • Tidak membuat generalisasi daripada sampel kajian kepada populasi.	Frekuensi, min, mod, median, sela, sisihan piawai, varians, proporsi, peratusan, perubahan peratusan, kadar, nisbah,, taburan normal, skor Z dan sebagainya.
Inferens	• Menghuraikan perhubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah. • Menghuraikan ciri-ciri sampel yang dipilih daripada populasi. • Membuat generalisasi ciri-ciri sampel mengenai populasinya.	Ujian-t, ujian ANOVA, ujian Khi Kuasa Dua, ujian korelasi Pearson dan sebagainya.

Sumber: Chua, 2006: *Asas Statistik Penyelidikan*.



UUM
Universiti Utara Malaysia

BAB 5

ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN

5.1 Pendahuluan

Bab ini akan membuat perbincangan dapatan kajian berdasarkan teknik pemprosesan dan penganalisan data; dan analisis statistik deskriptif dan inferens untuk data-data yang dikumpulkan. Perbincangan ini meliputi empat tajuk utama iaitu Teknik Pemprosesan dan Penganalisan Data; Teknik Analisis Yang Digunakan; Dapatan dan Maklumat Deskriptif Kajian; dan Dapatan dan Maklumat Inferens Kajian. Perbincangan secara terperinci berdasarkan objektif kajian dibuat dalam Bab 6.

5.2 Teknik Pemprosesan dan Penganalisan Data

Sebagaimana perbincangan dalam bab sebelum ini, kajian ini akan melibatkan dua jenis analisis statistik iaitu statistik deskriptif dan statistik inferens. Bagi analisis statistik deskriptif, bahagian ini membincangkan item-item soal selidik, populasi dan sampel kajian, kadar maklum balas, demografi responden, ujian kebolehpercayaan dan ujian analisis faktor. Tujuan analisis ini digunakan ialah menghuraikan ciri-ciri pemboleh ubah dan untuk membuat kesimpulan mengenai data numerikal. Analisis statistik yang digunakan ialah frekuensi, min, mod, median, sela, sisihan piawai, varians, peratusan, dan taburan normal.

Manakala dalam analisis statistik inferens pula digunakan bagi menghuraikan perhubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah dalam kajian ini berdasarkan objektif dan hipotesis-hipotesis yang telah dibina. Di samping itu ia digunakan untuk menghuraikan ciri-ciri sampel yang dipilih daripada populasi dan membuat generalisasi ciri-ciri sampel mengenai populasinya. Analisis statistik yang digunakan ialah ujian korelasi, ujian t, ujian ANOVA, ujian Khi Kuasa Dua, dan ujian analisis regresi berganda

5.3 Teknik Analisis Yang Digunakan

Bagi mencapai objektif kajian, pemilihan teknik analisis yang sesuai atau betul adalah merupakan suatu perkara yang penting. Teknik analisis yang digunakan mestilah selari dengan keperluan objektif kajian supaya ia dapat memberi makna dan penjelasan yang tepat. Jadual 5-1 menerangkan kaedah atau teknik analisis yang digunakan dalam kajian ini bagi mencapai setiap objektif kajian dan hipotesis kajian.

Jadual 5-1
Teknik Analisis Berdasarkan Objektif Kajian

Objektif Kajian	Hipotesis	Teknik Analisis
a. Untuk mengenal pasti tahap amalan prinsip-prinsip TQM di IPTA Malaysia.		Min
b. Untuk mengenal pasti hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik.	H1	Ujian Kolerasi <i>Pearson</i>
c. Untuk mengenal pasti hubungan antara dimensi-dimensi amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik.	H1a H1b H1c H1d H1e H1f H1g	Ujian Kolerasi <i>Pearson</i>
d. Untuk mengenal pasti tahap pengaruh amalan prinsip-prinsip TQM terhadap prestasi staf akademik.	H2	Ujian Regresi Berganda

Jadual 5-1 (sambungan)

e. Untuk mengenal pasti tahap pengaruh dimensi-dimensi amalan prinsip-prinsip TQM terhadap prestasi staf akademik.	H2a H2b H2c H2d H2e H2f H2g	Ujian Regresi Berganda
f. Untuk mengenal pasti hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan faktor motivasi.	H3	Ujian Kolerasi <i>Pearson</i>
g. Untuk mengenal pasti hubungan antara faktor motivasi dan prestasi staf akademik.	H4	Ujian Kolerasi <i>Pearson</i>
h. Untuk mengukur dan menjelaskan bentuk hubung kait atau saling berhubung faktor motivasi sebagai moderasi terhadap hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik.	H5	Ujian Regresi Berganda Berhierarchy

5.4 Dapatan dan Maklumat Deskriptif Kajian

5.4.1 Borang Soal Selidik Kajian

Sebagaimana perbincangan dalam Bab 4, borang soal selidik kajian ini melibatkan empat bahagian utama iaitu, Bahagian A: Demografi Responden (7 item); Bahagian B: Persepsi Terhadap Amalan Prinsip-prinsip TQM (56 item), Bahagian C: Persepsi Terhadap Prestasi Staf Akademik (27 item); dan Bahagian D: Persepsi Terhadap Faktor Motivasi (20 item). Jumlah keseluruhan item-item kajian ialah sebanyak 110 item (termasuk soalan berkaitan demografi responden). Secara terperinci rujuk Jadual 4-23.

Ujian Analisis Faktor Penerokaan (EFA – *Exploratory Factor Analysis*) digunakan untuk ujian kesahan terhadap item-item yang digunakan. Ringkasan hasil analisis terhadap item-item tersebut ditunjukkan dalam Jadual 5-2 di bawah.

Manakala keputusan lengkap analisis tersebut boleh dirujuk dalam Lampiran 3 (Jadual 5.4.7-1 hingga Jadual 5.4.7-24). Berdasarkan ujian EFA, 9 item telah dikeluarkan dari 110 item keseluruhan untuk tujuan analisis seterusnya. Iaitu 6 item dari konstruk amalan prinsip-prinsip TQM dan 3 item dari konstruk faktor motivasi.

Jadual 5-2
Ringkasan Hasil Analisis Terhadap Item-item Kajian

Bil.	Bahagian/Pemboleh Ubah	Bilangan Item	Bilangan soalan atau item yang dikeluarkan
1	Demografi responden	7	-
2	Amalan prinsip TQM		
	• Kepimpinan	8	1
	• Perancangan Strategik	8	1
	• Fokus Pelanggan	8	-
	• Pengurusan Data dan maklumat	8	1
	• Pengurusan Sumber manusia	8	1
	• Pengurusan Proses dan Sistem	8	-
	• Rakan Strategik dan Sumber	8	2
		56	6
3	Prestasi staf akademik		
	• Pengajaran dan Pembelajaran	7	-
	• Penyelidikan	5	-
	• Penerbitan	5	-
	• Perundingan	5	-
	• Khidmat Masyarakat	5	-
		27	-
4	Faktor motivasi		
	• Pencapaian	5	1
	• Penggabungan	5	-
	• Kuasa	5	-
	• Kewujudan	5	2
		20	3

5.4.2 Populasi Dan Sampel

Sebagaimana perbincangan dalam bab terdahulu (Bab 4), sampel atau unit analisis kajian ini ialah pensyarah atau staf akademik universiti yang terlibat. Populasi staf akademik kawasan kajian berdasarkan IPTA/Kampus ialah seramai 4,583 orang. Berdasarkan jadual saiz sampel yang disarankan oleh Krejcie dan Morgan (1970), bagi sampel bersaiz 4,583 (Jadual 4-20), bilangan N yang boleh dirujuk ialah $N=4500$ dan seterusnya S iaitu saiz sampel yang sesuai ialah 354 (Sekaran & Bougie, 2010; m.s. 295).

5.4.3 Kadar Maklum balas

Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan melalui pengedaran borang soal selidik kepada pensyarah atau staf akademik melalui kaedah pos dan atas talian. Berdasarkan perbincangan bab terdahulu kajian ini melibatkan lapan kampus IPTA di Kluster Wilayah Utara Malaysia, iaitu Universiti Sains Malaysia (USM), Universiti Utara Malaysia (UUM), Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI), Universiti Malaysia Perlis (UniMAP), dan cawangan-cawangan Universiti Teknologi MARA (UiTM) meliputi UiTM Arau (Perlis), UiTM Sungai Petani (Kedah), UiTM Bukit Mertajam (Pulau Pinang), dan UiTM Sri Iskandar (Perak).

Borang soal selidik bersama-sama dengan surat iringan telah diedarkan kepada responden melalui pembantu yang juga staf akademik di IPTA berkenaan. IPTA yang terlibat melalui kaedah ini ialah UiTM Kedah, UiTM Perak, UiTM Perlis, dan UiTM Pulau Pinang. Manakala USM, UUM, UPSI, dan UniMAP, kaedah atas talian telah

digunakan untuk mengedarkan borang soal selidik tersebut. Dengan menggunakan kaedah pensampelan rawak bersistematik, sebanyak 354 staf akademik (sampel) telah dipilih daripada 4,583 populasi kajian.

Proses pengumpulan data ini dijalankan pada bulan September, Oktober, November, Disember 2012 dan Januari 2013. Pada pusingan pertama sebanyak 354 borang soal selidik telah diedarkan dan didapati maklum balas belum mencukupi. Peringatan pertama telah buat bagi memastikan kadar maklum balas yang diterima memuaskan. Namun begitu sambutan masih tidak memadai. Sebagai usaha tambahan, penyelidik sekali lagi mengedarkan borang soal selidik sama ada secara pos atau atas talian kepada nama-nama yang dipilih secara rawak di dalam senarai staf akademik yang diberikan oleh IPTA terbabit dan juga senarai nama yang diperoleh melalui laman-laman sesawang IPTA yang terlibat. Hasilnya pulangan/maklum balas yang diterima ialah 255 borang soal selidik, iaitu 72% daripada jumlah sampel kajian. Setelah saringan dan tapisan dibuat melalui ujian *outliers* dan ujian EFA, hanya 214 borang soal selidik boleh diguna pakai untuk dianalisis seterusnya. Namun demikian ia masih mewakili 60.5% dari jumlah sampel kajian dan boleh menggambarkan populasi kajian.

5.4.4 Demografi Responden

Jadual 5-3 di bawah menunjukkan taburan maklumat demografi responden. UPSI merupakan pemberi maklum balas tertinggi berbanding dengan IPTA lain iaitu sebanyak 22.9% dan diikuti oleh UUM sebanyak 18.8%. Manakala UiTM Pulau

Pinang dan UiTM Perlis mendapat maklum balas yang paling kecil iaitu masing-masing sebanyak 7.8%.

Jadual 5-3
Maklumat Demografi Responden (214 Responden)

Profil	Kekerapan	Peratusan (%)
IPTA/Universiti/Kampus		
1. USM	22	10.3
2. UUM	41	19.2
3. UPSI	50	23.4
4. UniMAP	18	8.4
5. UiTM Kedah	21	9.8
6. UiTM Pulau Pinang	17	7.9
7. UiTM Perak	28	13.1
8. UiTM Perlis	17	7.9
Jawatan Akademik		
1. Profesor	4	1.9
2. Profesor Madya	18	8.4
3. Pensyarah Kanan	90	42.1
4. Pensyarah	102	47.7
Pencapaian Akademik		
1. Ijazah Doktor Falsafah (PhD)	72	33.6
2. Ijazah Sarjana (<i>Master</i>)	132	61.7
3. Ijazah Sarjana Muda (<i>Bachelor</i>)	10	4.7
Menyandang Jawatan		
1. Ya	54	25.2
2. Tidak	160	74.8
Peringkat Jawatan		
1. Universiti	28	50.0
2. Fakulti	28	50.0
Jantina		
1. Lelaki	113	52.8
2. Perempuan	101	47.2

Jawatan akademik sebagai Pensyarah merupakan responden yang paling ramai memberi maklum balas iaitu 48.2%, diikuti oleh Pensyarah Kanan (41.7%), Profesor Madya (8.3%) dan Profesor (1.9%). Manakala dalam aspek pencapaian akademik tertinggi pula, 61.7% adalah pemegang ijazah sarjana dan 33.6% adalah pemegang ijazah kedoktoran falsafah. Hanya 25.2% sahaja dalam kalangan responden tersebut yang menyandang jawatan sama ada di peringkat universiti (50.0%) atau fakulti (50.0%). Jantina responden pula agak seimbang di antara lelaki (52.8%) dan perempuan (47.2%).

Jadual 5-4 di bawah ialah tentang taburan tahun perkhidmatan responden di IPTA. Didapati sebahagian besar responden berkhidmat di IPTA di sekitar dua (2) hingga dua belas (12) tahun, iaitu mewakili 74.7% daripada keseluruhan responden.

Jadual 5-4
Bilangan Tahun Perkhidmatan Responden Di IPTA

Tahun Berkhidmat IPTA/Universiti/Kampus	Kekerapan	Peratusan (%)
2	23	10.7
3	19	8.9
4	17	7.9
5	19	8.9
6	7	3.3
7	10	4.7
8	10	4.7
9	12	5.6
10	14	6.5
11	14	6.5
12	15	7.0
13	6	2.8
14	8	3.7
15	8	3.7
16	3	1.4
17	5	2.3

Jadual 5-4 (sambungan)

18	1	0.5
19	2	0.9
20	2	0.9
21	3	1.4
22	3	1.4
23	1	0.5
25	3	1.4
26	4	1.9
27	1	0.5
28	1	0.5
30	1	0.5
35	1	0.5
36	1	0.5

5.4.5 Saringan dan Pembersihan Data

Data yang dikumpulkan semasa kerja lapangan melalui borang soal selidik perlu menjalani proses saringan dan pembersihan. Proses ini perlu dilakukan untuk memastikan data yang diperoleh serta kemasukan data dilakukan dengan betul dan tepat. Semakan yang berulang dan pemeriksaan ke atas frekuensi dilakukan untuk kesemua item agar dapat mengesan sebarang kesalahan dalam memasukkan data.

Sebelum ujian-ujian lebih mendalam dilakukan seterusnya, ujian kenormalan pemboleh ubah kajian perlu dilakukan untuk melihat sama ada skor data kajian bertaburan secara normal atau tidak. Ujian korelasi dan regresi hanya boleh dilakukan sekiranya data tersebar secara normal (Ghozali, 2006). Menurut Tabachnick dan Fidell (2013), terdapat dua pendekatan yang boleh digunakan iaitu melalui statistik dan juga melalui pemerhatian graf. Untuk kajian ini, penyelidik menggunakan pendekatan statistik iaitu kaedah *skewness-kurtosis*.

Ujian *skewness* digunakan untuk mengukur sejauh mana pemboleh ubah miring daripada titik tengah taburan data. Manakala ujian *kurtosis* pula untuk mengukur tahap puncak sesuatu taburan bagi sesuatu pemboleh ubah. Menurut Hair et al. (2010) dan Pallant (2011), taburan menghampiri taburan normal sempurna apabila nilai *skewness* dan *kurtosis* menghampiri nilai 0. Namun demikian, capaian kepada nilai taburan sempurna ini adalah sukar. Sehubungan dengan itu untuk kajian ini, penyelidik berpegang kepada saranan Meyers et al. (2006) yang menyatakan bahawa sebarang nilai dalam lingkungan -1.0 dan +1.0, adalah menunjukkan bahawa data sesuatu pembolehubah itu normal. Jadual 5-5, Jadual 5-6, dan Jadual 5-7 di bawah menunjukkan dapatan ujian statistik *skewness* dan *kurtosis* untuk setiap pembolehubah kajian ini. Didapati kesemua skor *skewness* dan *kurtosis* untuk setiap pembolehubah kajian ini berada dalam lingkungan normal seperti yang dicadangkan oleh Meyers et al. (2006). Dapatan kajian tersebut menunjukkan bahawa taburan data kajian ini bagi setiap pemboleh ubah adalah bertaburan secara normal.

Jadual 5-5
Ringkasan Keputusan Ujian Kenormalan Pemboleh Ubah Kajian Bagi Konstruk Pengurusan Kualiti Melalui Kaedah Ujian Skewness dan Kurtosis

	N	Purata	<i>Skewness</i>		<i>Kurtosis</i>	
			Statistik	Ralat	Statistik	Ralat
Kepimpinan	214	4.692	-0.438	0.166	0.072	0.331
Perancangan Strategik	214	4.640	-0.615	0.166	0.654	0.331
Fokus dan Kepuasan Pelanggan	214	4.789	-0.399	0.166	-0.290	0.331
Pengurusan Data dan Maklumat	214	4.630	-0.246	0.166	-0.262	0.331
Pengurusan Sumber Manusia	214	4.619	-0.531	0.166	0.198	0.331
Pengurusan Proses dan Sistem	214	4.611	-0.332	0.166	-0.148	0.331
Rakan Strategik dan Sumber	214	4.539	-0.344	0.166	-0.385	0.331

Jadual 5-6
Ringkasan Keputusan Ujian Kenormalan Pemboleh Ubah Kajian Bagi Konstruk Prestasi Staf Akademik Melalui Kaedah Ujian Skewness dan Kurtosis

	N	Purata	Skewness		Kurtosis	
			Statistik	Ralat	Statistik	Ralat
Pengajaran dan Pembelajaran	214	5.266	-0.718	0.166	0.469	0.331
Penyelidikan	214	4.618	-0.299	0.166	-0.368	0.331
Penerbitan	214	4.411	-0.185	0.166	-0.238	0.331
Perundingan	214	4.217	-0.159	0.166	-0.210	0.331
Khidmat Masyarakat	214	4.364	-0.253	0.166	0.072	0.331

Jadual 5-7
Ringkasan Keputusan Ujian Kenormalan Pemboleh Ubah Kajian Bagi Konstruk Faktor Motivasi Melalui Kaedah Ujian Skewness dan Kurtosis

	N	Purata	Skewness		Kurtosis	
			Statistik	Ralat	Statistik	Ralat
Pencapaian	214	5.181	-0.381	0.166	-0.138	0.331
Penggabungan	214	5.247	-0.672	0.166	0.420	0.331
Kuasa	214	3.875	-0.174	0.166	0.024	0.331
Pengwujudan	214	5.204	-0.524	0.166	-0.253	0.331

5.4.6 Ujian Kebolehpercayaan (Reliability Test)

Salah satu petunjuk konsistensi dalaman yang paling umum dan boleh diterima pakai umum ialah *Cronbach’s alpha coefficient* (Chua, 2006; Pallant, 2011). Secara idealnya nilai skala *Cronbach’s alpha coefficient* seharusnya melebihi dari 0.7 (Pallant, 2011).

Setelah dibuat saringan dan pembersihan data, maka 214 sampel yang boleh diguna pakai berbanding 255 sampel kajian yang diterima. Manakala bilangan item

yang boleh diguna pakai ialah 94 item berbanding 101 item asal (tidak termasuk item berkaitan demografi responden). Berdasarkan keputusan ujian kebolehpercayaan terhadap instrumen kajian (Jadual 5-8) di bawah, didapati kesemua konstruk dan instrumen yang akan digunakan dalam kajian ini memenuhi dan melebihi nilai yang disarankan oleh Pallant (2011) iaitu melebihi nilai 0.7. Ini menggambarkan konstruk dan instrumen tersebut mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi dan boleh digunakan dalam kajian ini.

Jadual 5-8
Keputusan Ujian Kebolehpercayaan Terhadap Instrumen Kajian

PEMBOLEH UBAH DAN DIMENSI		Bil. Item	NILAI ALPHA	Bil. Item	NILAI ALPHA
A	AMALAN PENGURUSAN KUALITI	56	0.980	50	0.978
	1. Kepimpinan	8	0.911	7	0.914
	2. Perancangan Strategik	8	0.923	7	0.922
	3. Fokus dan Kepuasan Pelanggan	8	0.909		
	4. Pengurusan Data dan Maklumat	8	0.916	7	0.914
	5. Pengurusan Sumber Manusia	8	0.913	7	0.911
	6. Pengurusan Proses dan Sistem	8	0.909		
	7. Rakan Strategik dan Sumber	8	0.909	6	0.882
B	PRESTASI STAF AKADEMIK	27	0.958		
	1. Pengajaran , Pembelajaran dan Penyeliaan	7	0.922		
	2. Penyelidikan	5	0.903		
	3. Penerbitan	5	0.921		
	4. Khidmat Perundingan	5	0.955		
	5. Khidmat Masyarakat	5	0.951		
C	FAKTOR MOTIVASI	20	0.895	17	0.885
	1. Pencapaian	5	0.803	4	0.828
	2. Penggabungan	5	0.926		
	3. Kuasa	5	0.852		
	4. Kewujudan	5	0.797	3	0.847

5.4.7 Ujian Analisis Faktor Penerokaan (EFA – *Exploratory Factor Analysis*)

Berdasarkan keputusan EFA (rujuk Lampiran 3: Jadual 5.4.7-1 hingga Jadual 5.4.7-24), didapati kesemua item-item bagi ketiga-tiga konstruk utama yang akan digunakan dalam kajian ini menunjukkan nilai faktor melebihi 0.5. Menurut Pallant (2011), jika nilai faktor 0.5 adalah memadai untuk mengguna pakai item tersebut.

Sebelum analisis faktor dapat diteruskan, beberapa set ujian perlu dilakukan dan syarat-syarat perlu dipenuhi. Beberapa set ujian yang dicadangkan oleh Hair et al. (2006) ialah:

1. Set ujian-ujian tersebut adalah *Kaiser-Meyer-Olkin's Measure of Sampling Adequacy* (KMO). Ujian KMO perlu berada pada kadaran lebih daripada nilai 0.5. Pallant (2011) menetapkan nilai KMO mesti lebih dari 0.6.
2. *Bartlett's Test of Sphericity* mestilah signifikan (Pallant, 2011).
3. *Communalities* (sejauhmana setiap item menerangkan faktor) perlu lebih dari 0.5
4. Bilangan faktor yang ditetapkan berdasarkan *latent root criterion* (nilai *eigenvalue* perlu lebih dari 1)

Setelah kesemua syarat ujian di atas dipenuhi kriteria yang dicadangkan oleh Igbaria et al. (1995) berkaitan faktor *loading* silang (*cross loading*) digunakan. Setiap item perlu mempunyai nilai *loading* lebih dari 0.5 pada satu faktor dan kurang dari 0.35 pada faktor yang lain. Ini dilakukan dengan meneliti kelompok faktor dan nilai pada jadual *Rotated Component Matrix* untuk mengetahui bilangan faktor sesuatu dimensi pemboleh ubah dan korelasi item-item yang ada. Mana-mana nilai yang

kurang daripada 0.5 perlulah dikeluarkan daripada senarai item-item dimensi pemboleh ubah (Coakes & Steed, 2003).

Selepas ujian-ujian pensyaran di atas dipenuhi dan analisis faktor dilakukan ke atas semua dimensi pemboleh ubah yang dikaji, maka ujian kebolehpercayaan perlu dilakukan bagi mendapatkan nilai tahap kebolehpercayaan bagi dimensi-dimensi dan pemboleh ubah.

Ujian kebolehpercayaan akan memberikan nilai Cronbach Alpha untuk setiap dimensi dan pemboleh ubah. Hair et al. (2006) memperincikan lagi darjah kebolehpercayaan ini dengan menyatakan bahawa nilai Cronbach Alpha bersamaan dengan 0.6 ke atas sebagai normal, 0.7 ke atas sebagai agak baik, 0.8 ke atas sebagai baik dan 0.9 ke atas sebagai sangat baik. Sekaran (2003) menyatakan bahawa nilai Cronbach Alpha 0.6 adalah nilai yang selalu diguna pakai dalam kajian-kajian sains sosial.

5.4.8 Purata Skor dan Sisihan Piawai Pemboleh Ubah

Sebagaimana perbincangan sebelum ini di bahagian metodologi, kajian ini menggunakan skala pengukuran 1 hingga 6. Untuk memudahkan tafsiran dapatan, skala 1 hingga 6 bolehlah dipecahkan kepada tiga bahagian iaitu rendah, sederhana dan tinggi mengikut pembahagian julat antara bahagian yang sama (Abdul Shukor Shaari, et. al., 2008). Pengiraan julat purata skor tersebut adalah seperti di Jadual 5-9 di bawah yang menjelaskan tahap yang digunakan amalan untuk mengukur tahap amalan pengurusan kualiti di IPTA.

Jadual 5-9
Penentuan Tahap Amalan Prinsip-prinsip TQM

Pengiraan Sela Kelas	Julat Purata Skor	Tahap
6 – 1	1.00 – 2.66	Rendah
-----	2.67 – 4.33	Sederhana
3	4.34 – 6.00	Tinggi

Bagi mengukur purata suatu taburan normal, nilai yang sesuai digunakan ialah nilai purata skor atau min (Lind & Mason, 1996). Jadual 5-10 di bawah menunjukkan nilai purata skor dan sisihan piawai bagi pemboleh ubah kajian. Dapatan kajian ini menunjukkan pemboleh ubah amalan prinsip-prinsip TQM secara keseluruhan atau secara agregat adalah 4.65. Manakala bagi setiap dimensinya berada di antara 4.54 dan 4.79. Berdasarkan dapatan kajian ini, menunjukkan secara keseluruhannya tahap amalan terhadap prinsip-prinsip TQM adalah tinggi. Begitu juga tahap amalan terhadap dimensi-dimensinya adalah tinggi.

Jadual 5-10
Analisis Purata Skor dan Sisihan Piawai Pemboleh Ubah

Pemboleh ubah	Purata Skor	Sisihan Piawai	N
Pemboleh ubah Bersandar			
Prestasi Staf Akademik	4.63	.626	214
Pengajaran & Pembelajaran	5.27	.573	214
Penyelidikan	4.62	.815	214
Penerbitan	4.41	.824	214
Perundingan	4.22	.921	214
Khidmat Masyarakat	4.36	.885	214

Jadual 5-20 (sambungan)

Pemboleh ubah	Purata Skor	Sisihan Piawai	N
Pemboleh ubah Bebas			
Amalan TQM	4.65	.648	214
Kepimpinan	4.69	.724	214
Perancangan Strategik	4.64	.772	214
Fokus dan Kepuasan Pelanggan	4.79	.682	214
Pengurusan Data dan Maklumat	4.63	.731	214
Fokus Pengurusan Sumber Manusia	4.62	.799	214
Pengurusan Proses dan Sistem	4.61	.729	214
Rakan Strategik dan Sumber	4.54	.802	214
Pemboleh ubah Moderasi			
Faktor Motivasi	4.82	.485	214
Pencapaian	5.18	.584	214
Penggabungan	5.25	.616	214
Kuasa	3.88	.798	214
Kewujudan	5.20	.669	214

5.5 Dapatan dan Maklumat Inferens Kajian

Bahagian ini akan menerangkan dan membincangkan dapatan dan maklumat inferens kajian yang telah dijalankan. Penerangan dan perbincangan tersebut meliputi pensyaratan ujian, pengujian hipotesis, ujian korelasi dan ujian analisis regresi.

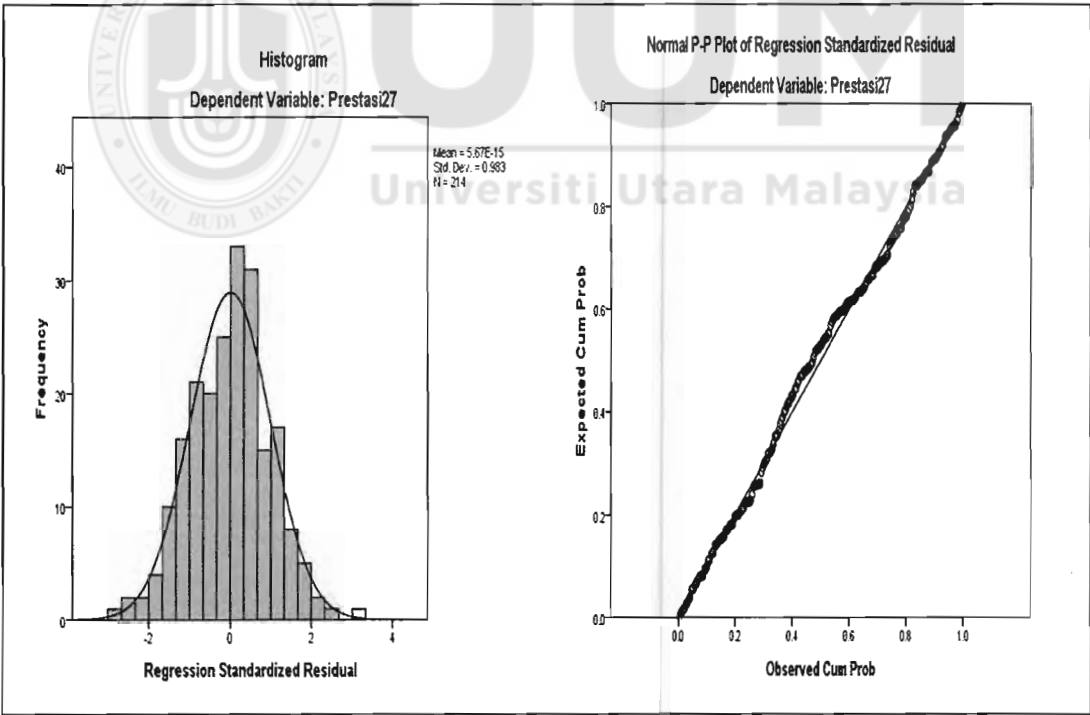
5.5.1 Pensyaratan Ujian

Sebelum ujian inferens seperti ujian korelasi dan ujian regresi dapat dilakukan, beberapa pensyaratan ujian perlu dipenuhi. Antaranya ialah data mestilah tersebar

dengan normal dan wujud hubungan linear antara pemboleh ubah yang diuji. Selain itu, beberapa syarat lain turut dibincangkan di bawah.

5.5.1.1 Ujian Kenormalan

Dalam kebanyakan analisis statistik, data perlu bertaburan normal atau menghampiri taburan normal (Nor Aishah Ahad, et al., 2011). Ujian kenormalan dilakukan untuk melihat dan mengangarkan taburan normal data kajian. Ia dapat dilakukan melalui pemerhatian ke atas graf histogram *residual*. Menurut Norusis (1997), taburan normal boleh diperhatikan melalui paparan graf histogram yang mempamerkan garis-garis tegak. Rajah 5-1 adalah graf plot *residual* antara amalan prinsip-prinsip pengurusan kualiti dengan prestasi staf akademik.



Rajah 5-1
Graf Plot Residual antara Amalan Prinsip-prinsip TQM dengan Prestasi Staf Akademik

Selain daripada itu, ujian kenormalan dapat ditentukan melalui ujian *Kurtosis* dan *Skewness*. Hasil ujian tersebut telah ditunjukkan sebelum ini dan ia menunjukkan data adalah bertaburan normal (Jadual 5-5, Jadual 5-6 dan Jadual 5-7).

5.5.1.2 Ujian Lineariti

Ujian lineariti antara pemboleh ubah yang diuji boleh dilihat berdasarkan keputusan ujian ANOVA. Semakin ke atas nilai F dan signifikan sudah memadai untuk menggambarkan wujud atau tidak hubungan linear antara pemboleh ubah yang terlibat. Kajian ini mendapati keputusan ujian ANOVA ke atas pemboleh ubah-pemboleh ubah yang kaji adalah signifikan, ini menunjukkan bahawa hubungan linear adalah wujud antara pemboleh ubah yang diukur.

5.5.1.3 Multivariate Outlier

Kewujudan *outlier* boleh memberi kesan kepada ujian regresi. Pemerhatian menerusi statistik perlu dilakukan untuk melihat kewujudan *multivariate outlier*. Ini dapat dilakukan menerusi pengamatan ke atas *standardized residual* yang dipaparkan menerusi *scatter plot*. Jadual 5.11 di bawah menunjukkan hasil ujian ini ke atas hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik. Menurut Tabachnick & Fidell (2013), *outlier* wujud apabila nilai maksimum *standardized residual* melebihi 3.0 dan nilai minimum kurang dari -3.0. Walau bagaimanapun kajian ini mendapati terdapat satu kes permasalahan *multivariate outlier* yang wujud. Namun demikian menurut Tabachnick & Fidell seandainya nilai maksimum untuk *Cook's Distance* melebihi dari 1 ia boleh menggambarkan akan wujudnya potensi

masalah (Pallant, 2011). Kajian ini mendapati bahawa nilai maksimum untuk *Cook's Distance* adalah 0.155. Sehubungan dengan itu ia menggambarkan tiada masalah besar wujud (Pallant, 2011; pg. 160).

Jadual 5-11
Statistik Residual^a

	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>N</i>
<i>Predicted Value</i>	3.27	5.54	4.63	.438	214
<i>Residual</i>	-1.289	1.416	.000	.448	214
<i>Std. Predicted Value</i>	-3.101	2.083	.000	1.000	214
<i>Std. Residual</i>	-2.874	3.158	.000	.998	214

a. Pemboleh ubah Bersandar: Prestasi Staf Akademik.

5.5.1.4 Ujian Multikolineariti

Tujuan ujian ialah untuk menguji atau mengukur suatu model terhadap tahap korelasi antara pemboleh ubah yang diuji. Model korelasi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara pemboleh ubah bebas. Ujian ini penting bagi ujian regresi berganda (*multiple regressions*). Menurut Leech, Barret dan Morgan (2005), sebarang ujian regresi berganda memerlukan keadaan bebas dari permasalahan multikolineariti. Permasalahan multikolineariti dapat diketahui melalui pemerhatian ke atas nilai *tolerance* dan VIF (*Variance Inflation Factor*). Menurut Pallant (2011), nilai VIF seharusnya tidak melebihi nilai 10 dan nilai *tolerance* tidak boleh kurang dari 0.1. Kajian ini mendapati, ujian pensyaran ini dipenuhi dan keputusan boleh dirujuk pada jadual ujian regresi berganda yang telah dijalankan.

5.5.2 Pengujian Hipotesis

Berdasarkan perbincangan dalam bahagian pensyaran ujian di atas, kajian ini mendapati bahawa pensyaran untuk melakukan ujian kolerasi dan ujian regresi telah dipenuhi. Oleh itu, ujian-ujian ini dilakukan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang dicadangkan sebelum ini berdasarkan persoalan dan objektif kajian yang dibangunkan.

Objektif pertama kajian ini ialah untuk mengenal pasti tahap amalan prinsip-prinsip TQM di IPTA Malaysia. Bagi mencapai objektif tersebut purata skor digunakan untuk mengukur tahap amalan tersebut sebagaimana diterangkan di bahagian 5.4.8 di atas.

Objektif kedua kajian ini ialah untuk mengenal pasti hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik. Seterusnya objektif ketiga ialah untuk mengenalpasti hubungan dimensi-dimensi amalan prinsip-prinsip TQM terhadap prestasi staf akademik. Berdasarkan objektif tersebut terdapat lapan hipotesis telah dibina seperti di bawah:

- H1 : Amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.
- H1a : Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek kepimpinan mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.
- H1b : Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek perancangan strategik mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.

- H1c : Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek fokus dan kepuasan pelanggan mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.
- H1d : Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek pengurusan data dan maklumat mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.
- H1e : Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek fokus pengurusan sumber manusia mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.
- H1f : Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek pengurusan proses dan sistem mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.
- H1g : Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek rakan strategik dan sumber mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.

Manakala objektif keempat kajian ini ialah untuk mengenal pasti tahap pengaruh amalan prinsip-prinsip TQM terhadap prestasi staf akademik. Seterusnya objektif kelima ialah untuk mengenal pasti tahap pengaruh dimensi-dimensi amalan prinsip-prinsip TQM terhadap prestasi staf akademik. Berdasarkan objektif tersebut terdapat lapan hipotesis telah dibina seperti di bawah:

- H2 : Amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.
- H2a : Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek kepimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.
- H2b : Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek perancangan strategik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.
- H2c : Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek fokus dan kepuasan pelanggan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.

H2d : Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek pengurusan data dan maklumat mempunyai pengaruh yang signifikan dengan prestasi staf akademik.

H2e : Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek fokus pengurusan sumber manusia mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.

H2f : Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek pengurusan proses dan sistem mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.

H2g : Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek rakan strategik dan sumber mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.

Objektif keenam kajian ini pula ialah untuk mengenal pasti hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan faktor motivasi. Berdasarkan objektif tersebut terdapat satu hipotesis telah dibina seperti di bawah:

H3 : Amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai hubungan yang positif dengan faktor motivasi.

Objektif ketujuh kajian ini pula ialah untuk mengenal pasti hubungan antara faktor motivasi dan prestasi staf akademik. Berdasarkan objektif tersebut terdapat satu hipotesis telah dibina seperti di bawah:

H4 : Faktor motivasi mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.

Objektif kelapan kajian ini pula ialah untuk menjelaskan bentuk hubung kait atau saling berhubung antara amalan prinsip-prinsip pengurusan kualiti, prestasi

staf akademik dan faktor motivasi. Seterusnya mengukur tahap pengaruh hubungan-hubungan tersebut. Berdasarkan objektif tersebut terdapat satu hipotesis telah dibina seperti di bawah:

H5 : Amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap prestasi staf akademik melalui pemboleh ubah moderasi faktor motivasi.

5.5.3 Ujian Korelasi *Pearson*

Ujian Korelasi *Pearson* dilakukan untuk melihat hubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah. Ujian ini dapat mengenal pasti hala hubungan dan kekuatan hubungan tersebut. Menurut Pallant (2011) koefisien korelasi yang bernilai +1 dilihat sebagai hala positif sempurna dan nilai -1 dilihat sebagai hala negatif sempurna.

Jika terdapat nilai yang terkeluar dari nilai antara +1 dan -1, maka dapat disimpulkan tiada hubungan antara pemboleh ubah yang diuji. Kekuatan hubungan dapat ditentukan melalui nilai koefisien korelasi. Menurut Cohen (1988), kekuatan hubungan antara pemboleh ubah dapat diketahui melalui nilai koefisien korelasi seperti berikut:

Lemah	$r = 0.10$ hingga 0.29
Sederhana	$r = 0.30$ hingga 0.49
Kuat	$r = 0.50$ hingga 1.00

5.5.3.1 Ujian Korelasi Pearson – Amalan Prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik

Hasil ujian korelasi antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik ditunjukkan dalam Jadual 5-12 di bawah. Ujian korelasi juga dijalankan ke atas tujuh dimensi pemboleh ubah amalan prinsip-prinsip pengurusan kualiti (Kepimpinan; Perancangan Strategik; Fokus dan Kepuasan Pelanggan; Pengurusan Data dan Maklumat; Fokus Pengurusan Sumber Manusia; Pengurusan Proses dan Sistem; Rakan Strategik dan Sumber) terhadap prestasi staf akademik. Ujian ini dilakukan bagi menjawab objektif kedua dan ketiga kajian.

Jadual 5-12
Hasil Ujian Korelasi Pearson Antara Amalan Prinsip-prinsip TQM dan Prestasi Staf Akademik

	Prestasi Staf Akademik
Pengurusan Kualiti	.699**
Kepimpinan	.533**
Perancangan Strategik	.613**
Fokus dan Kepuasan Pelanggan	.616**
Pengurusan Data dan Maklumat	.576**
Pengurusan Sumber Manusia	.606**
Pengurusan Proses dan Sistem	.666**
Rakan Strategik dan Sumber	.637**

*** Korelasi adalah signifikan pada tahap 0.01*

Hasil ujian ini menunjukkan bahawa amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi staf akademik. Begitu juga bagi semua dimensi pemboleh ubah amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi staf akademik. Manakala dalam aspek

kekuatan hubungan, berdasarkan Cohen (1988) dalam Pallant (2011), kesemua hubungan tersebut adalah kuat. Ringkasan keputusan hasil ujian ke atas Hipotesis ditunjukkan dalam Jadual 5-13 di bawah.

Jadual 5-13
Keputusan Hasil Ujian Ke Atas Hipotesis 1 (H1, H1a, H1b, H1c, H1d, H1e, H1f, dan H1g)

Hipotesis	Penyataan Hipotesis	Keputusan
H1	Amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.	Terima
H1a	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek kepimpinan mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.	Terima
H1b	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek perancangan strategik mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.	Terima
H1c	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek fokus dan kepuasan pelanggan mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.	Terima
H1d	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek pengurusan data dan maklumat mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.	Terima
H1e	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek fokus pengurusan sumber manusia mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.	Terima
H1f	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek pengurusan proses dan sistem mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.	Terima
H1g	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek rakan strategik dan sumber mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.	Terima

5.5.3.2 Ujian Korelasi Pearson – Amalan prinsip-prinsip TQM dan Faktor

Motivasi

Hasil ujian korelasi antara amalan prinsip-prinsip TQM dan faktor motivasi ditunjukkan dalam Jadual 5-14 di bawah. Ujian korelasi juga dijalankan ke atas tujuh

dimensi pemboleh ubah amalan prinsip-prinsip pengurusan kualiti (Kepimpinan; Perancangan Strategik; Fokus dan Kepuasan Pelanggan; Pengurusan Data dan Maklumat; Fokus Pengurusan Sumber Manusia; Pengurusan Proses dan Sistem; Rakan Strategik dan Sumber) terhadap faktor motivasi. Ujian ini dilakukan bagi menjawab objektif keenam kajian.

Jadual 5-14
Hasil Ujian Korelasi Pearson Antara Amalan Prinsip-prinsip TQM dan Faktor Motivasi

	Faktor Motivasi
Pengurusan Kualiti	.613**
Kepimpinan	.498**
Perancangan Strategik	.556**
Fokus dan Kepuasan Pelanggan	.569**
Pengurusan Data dan Maklumat	.498**
Pengurusan Sumber Manusia	.524**
Pengurusan Proses dan Sistem	.554**
Rakan Strategik dan Sumber	.521**

*** Korelasi adalah signifikan pada tahap 0.01*

Hasil ujian ini menunjukkan bahawa amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan faktor motivasi. Begitu juga bagi semua dimensi pemboleh ubah amalan prinsip-prinsip pengurusan kualiti mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan faktor motivasi. Manakala dalam aspek kekuatan hubungan, berdasarkan Cohen (1988) dalam Pallant (2011), kesemua hubungan tersebut adalah kuat. Ringkasan keputusan hasil ujian ke atas Hipotesis ditunjukkan dalam Jadual 5-15 di bawah.

Jadual 5-15

Keputusan Hasil Ujian Ke Atas Hipotesis 3 (H3)

Hipotesis	Penyataan Hipotesis	Keputusan
H3	Amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai hubungan yang positif dengan faktor motivasi.	Terima

5.5.3.3 Ujian Korelasi *Pearson* – Faktor Motivasi dan Prestasi Staf Akademik

Hasil ujian korelasi antara faktor motivasi dan prestasi staf akademik ditunjukkan dalam Jadual 5-16 di bawah. Ujian korelasi juga dijalankan ke atas empat dimensi pemboleh ubah faktor motivasi (Pencapaian; Penggabungan; Kuasa; dan Kewujudan) terhadap prestasi staf akademik. Ujian ini dilakukan bagi menjawab objektif ketujuh kajian.

Jadual 5-16

*Hasil Ujian Korelasi *Pearson* Antara Faktor Motivasi dan Prestasi Staf Akademik*

	Prestasi Staf Akademik
Faktor Motivasi	.715**
Pencapaian	.645**
Penggabungan	.540**
Kuasa	.431**
Kewujudan	.500**

**** Korelasi adalah signifikan pada tahap 0.01**

Hasil ujian ini menunjukkan bahawa faktor motivasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi staf akademik. Begitu juga bagi semua dimensi pemboleh ubah faktor motivasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi staf akademik. Manakala dalam aspek kekuatan hubungan, berdasarkan Cohen (1988) dalam Pallant (2011), kesemua hubungan tersebut adalah

kuat, kecuali hubungan antara faktor motivasi dalam aspek kuasa mempunyai hubungan yang sederhana ($r = .431$) dengan prestasi staf akademik. Ringkasan keputusan hasil ujian ke atas Hipotesis ditunjukkan dalam Jadual 5-17 di bawah.

Jadual 5-17
Keputusan Hasil Ujian Ke Atas Hipotesis 4 (H4)

Hipotesis	Penyataan Hipotesis	Keputusan
H4	Faktor motivasi mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.	Terima

5.5.4 Ujian Analisis Regresi Berganda (*Multiple Regression*)

Ujian analisis regresi berganda dilakukan untuk melihat sejauh mana pemboleh ubah amalan prinsip-prinsip TQM memberi pengaruh kepada prestasi staf akademik secara keseluruhan. Begitu juga pengaruh dimensi-dimensi amalan prinsip-prinsip TQM terhadap prestasi staf akademik. Nilai korelasi berganda (R), R^2 dan R^2 terlaras menunjukkan sejauh mana kombinasi pemboleh ubah-pemboleh ubah ini mempengaruhi pemboleh ubah bersandar.

5.5.4.1 Pengaruh Amalan Prinsip-prinsip TQM Terhadap Prestasi Staf Akademik dan Pengaruh Dimensi-dimensi Amalan Prinsip-prinsip TQM Terhadap Prestasi Staf Akademik

Jadual 5-18 di bawah menunjukkan hasil ujian regresi berganda yang dilakukan bagi melihat pengaruh amalan prinsip-prinsip TQM terhadap prestasi staf akademik secara keseluruhan/agregat.

Jadual 5-18
Ujian Regresi Berganda – Hubungan Langsung Amalan Prinsip-Prinsip TQM dan Prestasi Staf Akademik

R	R ²	R ² Terlaras	Anggaran Ralat Piawai	F	Sig.
.699	.489	.487	.449	202.902	.000

Model	Koefisien Tidak Terpiawai		Koefisien Terpiawai	t	Sig.
	β	SE _B	B		
<i>Constant</i>	1.485	.223		6.673	.000
Amalan Prinsip-Prinsip TQM	.675	.047	.699	14.244	.000

Pemboleh ubah Bersandar: Prestasi Staf Akademik

Didapati bagi hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik secara keseluruhan, nilai $R^2 = 0.489$. Ini menjelaskan bahawa 48.9% prestasi staf akademik dapat dijelaskan oleh pengaruh amalan prinsip-prinsip TQM. Selebihnya iaitu 51.1% dijelaskan oleh faktor-faktor lain. Hasil ujian Anova mendapati nilai $F = 202.902$ dan $p<0.001$ menunjukkan model regresi boleh digunapakai untuk meramal prestasi. Ini bermaksud bahawa amalan prinsip-prinsip TQM berpengaruh secara bersama terhadap prestasi staf akademik.

Sebagaimana yang ditunjukkan di dalam jadual 5-18 di atas, persamaan regresi iaitu:

$$Y = \text{Konstan} + \beta_1 X_1$$

di mana Y adalah Prestasi Staf Akademik; dan X_1 adalah Amalan Prinsip-prinsip TQM. Maka, persamaan regresi bagi ujian ini ialah:

$$\text{Prestasi Staf Akademik} = 1.485 + 0.675\text{TQM}$$

Berdasarkan persamaan di atas, nilai konstan adalah 1.485. Ini memberi maksud konstan dan persamaan tersebut menggambarkan bahawa tanpa ketujuh-tujuh prinsip-prinsip TQM, prestasi staf akademik adalah 1.485. Koefisien regresi amalan prinsip-prinsip TQM adalah 0.675 menjelaskan setiap penambahan (kerana bertanda +) aspek amalan prinsip-prinsip TQM dapat meningkatkan prestasi staf akademik sebanyak 67.5%.

Jadual 5-19

Ujian Regresi Berganda – Hubungan Dimensi-dimensi Amalan Prinsip-Prinsip TQM dan Prestasi Staf Akademik

R	R ²	R ² Terlaras	Anggaran Ralat Piawai	F	Sig.
.722	.521	.505	.440	32.070	.000

Model	Koefisien Tidak Terpiawai		Koefisien Terpiawai	t	Sig.
	β	SE _B	B		
Constant	1.503	.228		6.583	.000
Kepimpinan	-.124	.078	-.144	-1.597	.112
Perancangan Strategik	.108	.080	.133	1.341	.181
Fokus dan Kepuasan Pelanggan	.173	.076	.188	2.271	.024
Pengurusan Data dan Maklumat	.041	.069	.048	.589	.557
Pengurusan Sumber Manusia	.099	.071	.123	1.403	.162
Pengurusan Proses dan Sistem	.237	.077	.276	3.060	.003
Rakan Strategik dan Sumber	.141	.068	.180	2.072	.039

Pemboleh ubah Bersandar: Prestasi Staf Akademik

Jadual 5-19 di atas menunjukkan hasil ujian regresi berganda yang dilakukan bagi melihat pengaruh dimensi-dimensi amalan prinsip-prinsip TQM terhadap prestasi staf akademik. Didapati bagi hubungan tersebut, nilai $R^2 = 0.521$. Ini menjelaskan bahawa 52.1% prestasi staf akademik dapat dijelaskan oleh semua dimensi-dimensi amalan prinsip-prinsip TQM (Kepimpinan, Perancangan Strategik, Fokus dan Kepuasan Pelanggan, Pengurusan Data dan Maklumat, Pengurusan Sumber Manusia, Pengurusan Proses dan Sistem, dan Rakan Strategik dan Sumber). Selebihnya iaitu 47.9% dijelaskan oleh faktor-faktor lain. Hasil ujian Anova mendapati nilai $F = 32.070$ dan $p < 0.001$ menunjukkan model regresi boleh digunapakai untuk meramal prestasi. Ini bermaksud bahawa Kepimpinan, Perancangan Strategik, Fokus dan Kepuasan Pelanggan, Pengurusan Data dan Maklumat, Pengurusan Sumber Manusia, Pengurusan Proses dan Sistem, dan Rakan Strategik dan Sumber berpengaruh secara bersama terhadap prestasi staf akademik.

Sebagaimana yang ditunjukkan di dalam jadual 5-43 di atas, persamaan regresi iaitu:

$$Y = \text{Konstan} + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7$$

di mana Y adalah Prestasi Staf Akademik; X_1 adalah Kepimpinan; X_2 adalah Perancangan Strategik; X_3 adalah Fokus dan Kepuasan Pelanggan; X_4 adalah Pengurusan Data dan Maklumat; X_5 adalah Pengurusan Sumber Manusia; X_6 adalah Pengurusan Proses dan Sistem; dan X_7 adalah Rakan Strategik dan Sumber.

Maka, persamaan regresi bagi ujian ini ialah:

$$\begin{aligned} \text{Prestasi Staf Akademik} = & 1.503 + (-0.124 \text{ Kepimpinan}) + 0.108 \text{Perancangan} \\ & \text{Strategik} + 0.173 \text{Fokus dan Kepuasan Pelanggan} + 0.041 \text{Pengurusan Data dan} \\ & \text{Maklumat} + 0.099 \text{Pengurusan Sumber Manusia} + 0.237 \text{Pengurusan Proses dan} \\ & \text{Sistem} + 0.141 \text{Rakan Strategik dan Sumber} \end{aligned}$$

Jadual 5-19 di atas juga menunjukkan nilai konstan adalah 1.503. ini memberi maksud konstan dan persamaan tersebut menggambarkan bahawa tanpa ketujuh-tujuh prinsip-prinsip TQM, prestasi staf akademik adalah 1.503. Koefisien regresi amalan prinsip TQM dalam aspek kepimpinan adalah 0.124 menyatakan setiap pengurangan (kerana bertanda -) aspek kepimpinan dapat meningkatkan prestasi staf akademik sebanyak 12.4%. Dimensi kepimpinan ini menjadi negatif apabila diuji secara serentak dengan dimensi-dimensi lain. Apabila diuji secara individu dimensi kepimpinan ini dengan prestasi staf akademik, ia memberi nilai positif. Ini menunjukkan terdapat dimensi-dimensi lain yang lebih berpengaruh dalam hubungan tersebut apabila diuji secara serentak. Manakala koefisien regresi amalan prinsip TQM dalam aspek perancangan strategik adalah 0.108 menyatakan setiap penambahan (kerana bertanda +) aspek perancangan strategik dapat meningkatkan prestasi staf akademik sebanyak 10.8%. Begitu juga dalam aspek Fokus dan Kepuasan Pelanggan (17.3%), Pengurusan Data dan Maklumat (4.1%), Pengurusan Sumber Manusia (9.9%), Pengurusan Proses dan Sistem (23.7%), Rakan Strategik dan Sumber (14.1%).

Di antara ketujuh-tujuh peramal tersebut, pengurusan proses dan sistem ($\beta=0.237$, $t=3.060$, $p<0.01$) mempunyai koefisien regresi yang paling tinggi. Ini menunjukkan bahawa pengurusan proses dan sistem adalah pemboleh ubah yang paling penting dalam peramalan prestasi staf akademik. Ini diikuti oleh aspek Fokus dan Kepuasan Pelanggan, serta pemboleh ubah penting yang lain boleh dirujuk kepada nilai koefisien regresi seperti dalam Jadual 5-19 di atas. Walau bagaimanapun, Kepimpinan, Perancangan Strategik, Pengurusan Data dan Maklumat, dan Pengurusan Sumber Manusia, dilihat tidak berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi staf akademik. Ringkasan keputusan hasil ujian ke atas Hipotesis-hipotesis ditunjukkan dalam Jadual 5-20 di bawah.

Jadual 5-20

Keputusan Hasil Ujian Ke Atas Hipotesis 2 (H2, H2a, H2b, H2c, H2d, H2e, H2f, H2g)

Hipotesis	Penyataan Hipotesis	Keputusan
H2	Amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.	Terima
H2a	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek kepimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.	Tidak di terima
H2b	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek perancangan strategik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.	Tidak di terima
H2c	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek fokus dan kepuasan pelanggan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.	Terima
H2d	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek pengurusan data dan maklumat mempunyai pengaruh yang signifikan dengan prestasi staf akademik.	Tidak di terima
H2e	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek fokus pengurusan sumber manusia mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.	Tidak di terima
H2f	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek pengurusan proses dan sistem mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.	Terima
H2g	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek rakan strategik dan sumber mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.	Terima

5.5.4.2 Kesan Moderasi Faktor Motivasi Terhadap Hubungan Antara Amalan Prinsip-prinsip TQM dan Prestasi Staf Akademik

Bahagian ini menerangkan hasil ujian kesan moderasi faktor motivasi terhadap hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik. Dapatan kajian ditunjukkan di dalam Jadual 5-21 di bawah.

Jadual 5-21

Ujian Moderasi Faktor Motivasi Terhadap Hubungan Amalan Prinsip-prinsip TQM dan Prestasi Staf Akademik

	Std Beta Model 1	Std Beta Model 2	Std Beta Model 3
Pembolehubah Bebas			
Pengurusan Kualiti	.675	.404	-.143
Pembolehubah Moderasi			
Faktor Motivasi	-	.593	.079
Interaction Terms			
Pengurusan Kualiti X Faktor Motivasi	-	-	.114**
R ²	.489	.621	.625
R ² Terlaras	.487	.617	.620
Perubahan Dalam R ²	.489	.132	.005
Perubahan Signifikan F	.000	.000	.109

Analisis regresi berhierarki digunakan dalam kajian ini untuk menguji pengaruh pemboleh ubah moderasi ke atas hubungan antara pemboleh ubah bebas dan bersandar (Baron & Kenny, 1986; Frazier, Barron & Tix, 2004; dan Sharma, Durand & Gur-Arie, 1981). Hipotesis kajian ini ialah amalan prinsip-prinsip TQM

mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap prestasi staf akademik melalui pemboleh ubah moderasi faktor motivasi.

Analisis regresi hierarki yang digunakan ini melibatkan tiga langkah iaitu:

1. Pemboleh ubah bebas dimasukkan ke dalam persamaan.
2. Pemboleh ubah moderasi dimasukkan ke dalam persamaan.
3. Interaksi antara pemboleh ubah bebas dan moderasi dimasukkan ke dalam persamaan.

Hasil ujian analisis regresi hierarki yang dijalankan adalah seperti berikut:

1. Langkah 1 pemboleh ubah amalan prinsip-prinsip TQM dimasukkan ke dalam persamaan, nilai R^2 adalah 0.489 yang menerangkan 48.9% variasi berlaku terhadap prestasi staf akademik.
2. Langkah 2, pemboleh ubah faktor motivasi dimasukkan ke dalam persamaan, jumlah variasi yang menerangkan prestasi staf akademik meningkat kepada 62.1% (sig F = 0.00). Nilai $\beta = 5.93$, $p < 0.01$ menunjukkan faktor motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas prestasi staf akademik. Ini membuktikan bahawa faktor motivasi ialah peramal yang boleh meningkatkan prestasi staf akademik.
3. Langkah 3, pemboleh ubah amalan prinsip-prinsip TQM dengan faktor motivasi telah dimasukkan ke dalam persamaan. Nilai $R^2 = 0.625$ menunjukkan bahawa interaksi ini dapat menerangkan variasi prestasi staf akademik 62.5%. Nilai $B=0.114$, $p=0.109$ menunjukkan bahawa wujudnya kesan interaksi faktor motivasi terhadap hubungan amalan prinsip-prinsip TQM dengan prestasi staf akademik namun tidak signifikan pada aras 0.05%.

Kesimpulannya, hasil analisis ini memberikan bacaan nilai beta yang tidak signifikan untuk interaksi antara amalan prinsip-prinsip TQM dengan faktor motivasi (model 3). Manakala untuk Model 1 dan Model 2, ia adalah signifikan. Maka, ini menunjukkan bahawa faktor motivasi telah bertindak sebagai moderasi penuh terhadap hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dengan prestasi staf akademik sebagaimana yang disarankan oleh Sharma, Durand dan Gur-Arie (1981).

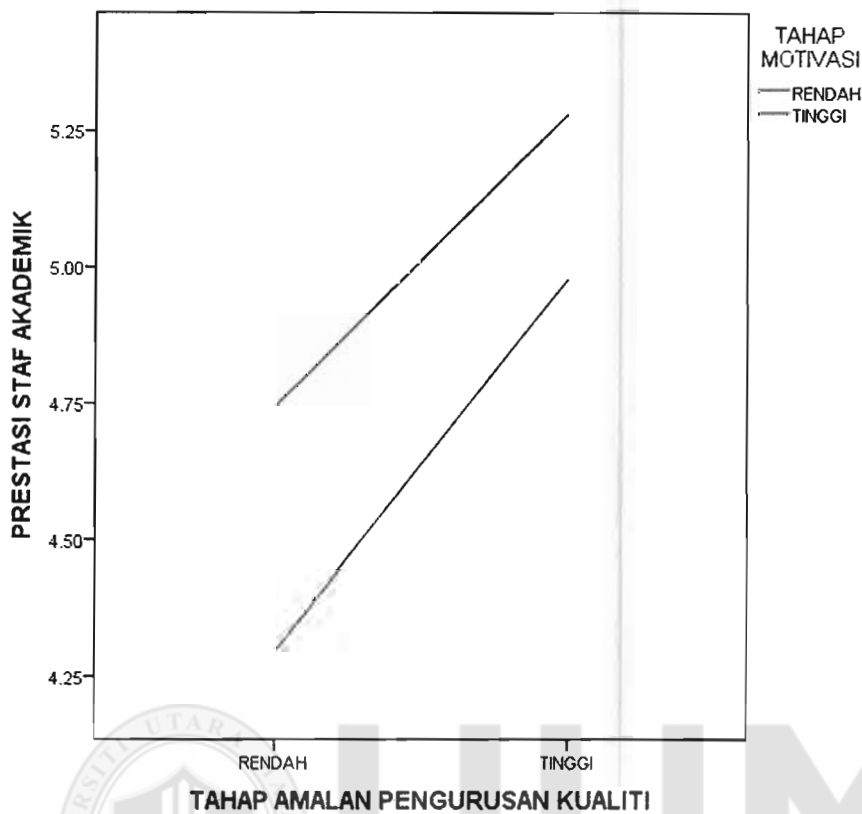
Pengiraan saiz kesan moderasi adalah seperti berikut:

$$f^2 = \frac{Ri^2 - Rm^2}{1 - Ri^2} = \frac{0.625 - 0.489}{1 - 0.625} = 0.363$$

Berdasarkan pengiraan saiz kesan moderasi di atas, hasil ujian menunjukkan bahawa saiz kesan moderasi adalah sederhana ($f^2 = 0.363$; Cohen 1988). Didapati perubahan nilai beta adalah tidak signifikan ($B = .114$, $F = 0.109$). Maka, hasil kajian ini mengesahkan bahawa faktor motivasi bertindak sebagai pembolehubah moderasi penuh terhadap hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik. Ringkasan keputusan hasil ujian ke atas Hipotesis ditunjukkan dalam Jadual 5-22 di bawah.

Jadual 5-22
Keputusan Hasil Ujian Ke Atas Hipotesis 5 (H5)

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Keputusan
H5	Amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap prestasi staf akademik melalui pemboleh ubah moderasi faktor motivasi.	Terima (Moderasi Penuh) ($B = .114^{**}$ Signifikan $F = 0.109$)



Rajah 5-2
 Graf Kesan Moderasi.

Bagi mengesah kesan moderasi seperti yang disarankan oleh Cohen, West dan Aiken (2003), pemeriksaan garis lurus faktor motivasi dilakukan. Gambaran perbezaan garis lurus faktor motivasi ditunjukkan dalam Rajah 5-2 di atas. Berdasarkan Rajah 5-2 tersebut, dapat dibuktikan bahawa faktor motivasi bertindak sebagai pembolehubah moderasi terhadap hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dengan prestasi staf akademik. Didapati garis lurus faktor motivasi (tinggi) berada di atas faktor motivasi (rendah), didapati juga kecerunan garis lurus faktor motivasi (tinggi) lebih rendah berbanding kecerunan garis lurus faktor motivasi (rendah). Ini menunjukkan bahawa apabila faktor motivasi pada tahap rendah

(rendah) hubungan amalan prinsip-prinsip TQM terhadap prestasi staf akademik adalah kuat/penting berbanding apabila faktor motivasi pada tahap tinggi (tinggi). Ringkasan keputusan keseluruhan ujian terhadap hipotesis-hipotesis kajian ditunjukkan dalam Jadual 5-23 di bawah.

Jadual 5-23

Ringkasan Keputusan Ujian Hipotesis-Hipotesis Kajian

Hipotesis	Penyataan Hipotesis	Keputusan
H1	Amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.	Terima
H1a	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek kepimpinan mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.	Terima
H1b	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek perancangan strategik mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.	Terima
H1c	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek fokus dan kepuasan pelanggan mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.	Terima
H1d	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek pengurusan data dan maklumat mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.	Terima
H1e	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek fokus pengurusan sumber manusia mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.	Terima
H1f	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek pengurusan proses dan sistem mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.	Terima
H1g	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek rakan strategik dan sumber mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.	Terima
H2	Amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.	Terima
H2a	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek kepimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.	Tidak di terima
H2b	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek perancangan strategik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.	Tidak di terima
H2c	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek fokus dan kepuasan pelanggan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.	Terima

Jadual 5-23 (sambungan)

H2d	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek pengurusan data dan maklumat mempunyai pengaruh yang signifikan dengan prestasi staf akademik.	Tidak di terima
H2e	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek fokus pengurusan sumber manusia mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.	Tidak di terima
H2f	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek pengurusan proses dan sistem mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.	Terima
H2g	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek rakan strategik dan sumber mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.	Terima
H3	Amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai hubungan yang positif dengan faktor motivasi.	Terima
H4	Faktor motivasi mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.	Terima
H5	Amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap prestasi staf akademik melalui pemboleh ubah moderasi faktor motivasi.	Terima



UUM
Universiti Utara Malaysia

BAB6

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

6.1 Pendahuluan

Bab ini membuat perbincangan mengenai dapatan kajian yang telah dijalankan berdasarkan analisis statistik yang telah dibuat dan dibincangkan secara ringkas dalam Bab 5. Perbincangan dimulakan dengan gambaran ringkas kajian, seterusnya diikuti dengan kupasan dapatan kajian seiring dengan persoalan, objektif, dan hipotesis kajian yang dibangunkan. Bab ini turut membincangkan mengenai sumbangan/implikasi kajian dari sudut teoritikal dan praktikal. Selanjutnya, perbincangan mengenai batasan kajian dan akhir sekali dikemukakan cadangan kajian di masa hadapan.

6.2 Ringkasan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji secara empirikal terhadap hubungan antara amalan prinsip-prinsip Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) dengan prestasi staf akademik IPTA Malaysia dan dimoderasi oleh faktor motivasi. Secara khususnya, kajian ini adalah untuk mengukur sejauh mana tahap amalan prinsip-prinsip TQM di IPTA, dan seterusnya mengukur pengaruh hubungan amalan prinsip-prinsip TQM dengan prestasi staf akademik IPTA dan kesan moderasi oleh faktor motivasi.

Integrasi Teori Sistem, Teori Berasaskan Sumber, Teori Kontigensi, dan Teori Prestasi Kerja digunakan dalam kajian ini sebagai landasan pembinaan kerangka teoritikal. Teori sistem melihat organisasi sebagai suatu sistem yang kompleks dan dinamik. Ia saling berhubung antara elemen-elemen input, proses, output dan maklum balas yang secara keseluruhannya membentuk suatu sistem yang lengkap (Cusins, 1994; Leonard, et al., 2002). Teori ini juga menerangkan bahawa setiap organisasi mempunyai matlamat yang hanya boleh difahami melalui pemerhatian terhadap perhubungan antara aktiviti-aktiviti di dalam organisasi dan persekitaran luarannya (Cusins, 1994). Menurut Amagoh (2008) dan Madara (2008), teori ini juga memfokuskan kepada susunan antara elemen-elemen tersebut, khususnya bagaimana elemen-elemen tersebut berinteraksi dan bekerja sebagai satu sistem. Susunan dan interaksi antara elemen-elemen ini mewujudkan satu sifat dan seterusnya akan mewujudkan suatu gelagat bagi sesuatu sistem. Di mana gelagat ini bergantung pada elemen-elemen yang membentuk sistem organisasi tersebut (Ansari, 2004). Oleh itu, berlandaskan teori sistem, kajian ini mengkaji gelagat satu sistem yang bergantung kepada elemen-elemen amalan prinsip-prinsip pengurusan kualiti, prestasi staf akademik dan faktor motivasi yang membentuk satu sistem pengurusan yang efektif.

Teori berasaskan sumber (*Resource-Based Theory*) atau biasa dikenali sebagai RBV, juga merupakan antara teori yang mampu menjelaskan hubungan antara pemboleh ubah penyelidikan dan prestasi organisasi. Menurut Wernerfelt (1984), RBV merupakan suatu alat ekonomi strategik yang biasa digunakan untuk mengenal pasti kewujudan sumber dalam sesebuah firma, di mana sumber ini menjadi asas kepada pencapaian kelebihan daya saing organisasi. Dalam hal ini, firma akan menggunakan segala sumber yang berada dalam kawalannya seperti aset, keupayaan,

pengetahuan, teknologi, informasi, proses, kewangan dan sebagainya untuk merangka dan melaksanakan strategi supaya menjadi lebih cekap dan berkesan bagi meningkatkan daya saing (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984). Berdasarkan definisi tersebut, dapat difahami bahawa kayu ukur kepada peningkatan prestasi organisasi ialah melalui kewujudan atau kebolehcapaian sumber-sumber yang diperlukan.

Antara sumber yang penting dalam sesebuah organisasi ialah sumber manusia atau modal insan. Perspektif terhadap modal insan ini mengandaikan bahawa kecekapan mereka sebagai sumber yang dimiliki oleh sesebuah organisasi. Melalui kecekapan modal insan ini sesebuah organisasi boleh mewujudkan kelompok yang unik untuk lebih berdaya saing (Arif Hassan, 2010). RBV ini menggambarkan paradigma semasa tentang daya saing sesebuah firma, organisasi sebagai himpunan koleksi kecekapan, dan menarik perhatian untuk isu-isu pembelajaran, pelaburan dalam sumber manusia, pengumpulan ilmu pengetahuan dan pengalaman.

Pada tahun 1997, Thomas telah membuat kajian tentang persepsi ahli akademik dan staf pentadbiran terhadap tahap kejayaan pelaksanaan TQM di universiti mereka. Kajian tersebut melihat perbezaan persepsi antara dua kelompok dan bagaimana faktor demografik menerangkan perbezaan persepsi yang ada. Persepsi merujuk kepada proses bagaimana seseorang individu memberikan makna terhadap sesuatu dan persekitaran berdasarkan kepada apa yang diperhatikan, didengari, dilalui, difikirkan dan segala pengalaman yang ditempuhi dalam proses sosialisasi bersama kelompok manusia di sekelingnya (Michener, et al., 2004). Kajian tentang persepsi pekerja terhadap persekitaran pengurusan dan tempat

kerjanya adalah penting, kerana persepsi pekerja akan mempengaruhi perlakuan mereka. Antara fokus kajian dalam bidang psikologi sosial ialah bagi melihat kesan aktiviti kumpulan terhadap perlakuan individu (Michener et al., 2004). Dalam konteks organisasi ia boleh dilihat bagaimana persekitaran tempat kerja atau persekitaran sosial di tempat kerja mempengaruhi perlakuan seseorang. Individu akan bekerja dan berinteraksi dalam persekitaran yang terbentuk hasil daripada falsafah, amalan dan budaya yang dipegang. Oleh itu sejauh mana falsafah, amalan dan budaya pengurusan kualiti di tempat kerja itu 'hidup', akan turut 'dirasai' oleh individu sebagai pekerja dan boleh digambarkan oleh persepsi mereka (Ahmad Jusoh, 2008).

Manakala, teori kontingensi memfokuskan kesesuaian ciri-ciri organisasi (teknologi, saiz organisasi dan strategi) dengan komponen kontingensi yang menggambarkan situasi organisasi akan memacu ke arah peningkatan prestasi organisasi (Donaldson, 2001). Asasnya, pendekatan kontingensi menyatakan bahawa kesan sesuatu pembolehubah (X) ke atas pembolehubah yang lain (Y) bergantung kepada pembolehubah ketiga (W) (Donaldson, 2001). Kajian ini telah mengaplikasikan teori kontingensi bertujuan melihat hubungan antara kesesuaian amalan prinsip-prinsip TQM dan faktor motivasi terhadap peningkatan prestasi staf akademik. Venkatraman (1989) menyatakan bahawa kesesuaian sebagai moderasi ialah apabila interaksi wujud antara dua pembolehubah dalam menentukan pembolehubah ketiga yang kebiasaannya adalah prestasi.

Bagi melaksanakan kajian, persoalan kajian; objektif kajian; dan hipotesis kajian dibina. Ringkasan dan hubungan antara perkara-perkara tersebut ditunjukkan

dalam Jadual 6-1 di bawah. Di mana terdapat lapan persoalan kajian yang dibina selaras dengan lapan objektif kajian dan 19 hipotesis diwujudkan bagi mengkaji objektif-objektif kajian tersebut.



3/2
UUM

Universiti Utara Malaysia

Jadual 6-1

Hubungan antara persoalan, objektif, dan hipotesis kajian

Persoalan Kajian	Objektif Kajian	Penerangan Hipotesis Kajian		Keputusan
1. Apakah tahap amalan prinsip-prinsip TQM di IPTA?	1. Untuk mengenal pasti tahap amalan prinsip-prinsip TQM di IPTA Malaysia.			Tinggi (Min = 4.65)
2. Apakah hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik?	2. Untuk mengenal pasti hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik.	H1:	Amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.	Terima ($r = .699^{**}$ $P < 0.01$)
3. Apakah hubungan antara dimensi-dimensi amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik?	3. Untuk mengenal pasti hubungan antara dimensi-dimensi amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik.	H1a	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek kepimpinan mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.	Terima ($r = .533^{**}$ $P < 0.01$)
		H1b	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek perancangan strategik mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.	Terima ($r = .613^{**}$ $P < 0.01$)
		H1c	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek fokus dan kepuasan pelanggan mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.	Terima ($r = .616^{**}$ $P < 0.01$)
		H1d	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek pengurusan data dan maklumat mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.	Terima ($r = .576^{**}$ $P < 0.01$)
		H1e	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek pengurusan sumber manusia mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.	Terima ($r = .606^{**}$ $P < 0.01$)

Jadual 6-1 (sambungan)

Persoalan Kajian	Objektif Kajian	Penerangan Hipotesis Kajian		Keputusan
		H1f	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek pengurusan proses dan sistem mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.	Terima ($r = .666^{**}$ $P < 0.01$)
		H1g	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek rakan strategik dan sumber mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.	Terima ($r = .637^{**}$ $P < 0.01$)
4. Apakah amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai pengaruh terhadap prestasi staf akademik?	4. Untuk mengenal pasti tahap pengaruh amalan prinsip-prinsip TQM terhadap prestasi staf akademik.	H2	Amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.	Terima ($B = .699$, $p = .000^{*}$)
5. Apakah dimensi-dimensi amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai pengaruh terhadap prestasi staf akademik?	5. Untuk mengenal pasti tahap pengaruh dimensi-dimensi amalan prinsip-prinsip TQM terhadap prestasi staf akademik.	H2a	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek kepimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.	Tidak diterima ($B = .144$, $p = .112$)
		H2b	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek perancangan strategik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.	Tidak diterima ($B = .133$, $p = .181$)
		H2c	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek fokus dan kepuasan pelanggan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.	Terima ($B = .188$, $p = .024$)

Jadual 6-1 (sambungan)

Persoalan Kajian	Objektif Kajian	Penerangan Hipotesis Kajian		Keputusan
		H2d	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek pengurusan data dan maklumat mempunyai pengaruh yang signifikan dengan prestasi staf akademik.	Tidak diterima (B = .048, $p = .557$)
		H2e	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek fokus pengurusan sumber manusia mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.	Tidak diterima (B = .123, $p = .162$)
		H2f	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek pengurusan proses dan sistem mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.	Terima (B = .276, $p = .003$)
		H2g	Amalan prinsip-prinsip TQM dalam aspek rakan strategik dan sumber mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik.	Terima (B = .180, $p = .039$)
6. Apakah hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan faktor motivasi?	6. Untuk mengenal pasti hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan faktor motivasi.	H3	Amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai hubungan yang positif dengan faktor motivasi.	Terima ($r = .613^{**}$ $P < 0.01$)
7. Apakah hubungan antara faktor motivasi dan prestasi staf akademik?	7. Untuk mengenal pasti hubungan antara faktor motivasi dan prestasi staf akademik.	H4	Faktor motivasi mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.	Terima ($r = .715^{**}$ $P < 0.01$)

Jadual 6-1 (sambungan)

Persoalan Kajian	Objektif Kajian	Penerangan Hipotesis Kajian		Keputusan
8. Apakah faktor motivasi memoderasikan hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik?	8. Untuk mengukur dan menjelaskan bentuk hubung kait atau saling berhubungan faktor motivasi sebagai moderasi terhadap hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik.	H5	Amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap prestasi staf akademik melalui pemboleh ubah moderasi faktor motivasi.	Terima (Moderasi Penuh) ($B = .114^{**}$ Signifikan $F = 0.109$)



UUM
Universiti Utara Malaysia

6.3 Pembincangan Dapatan Kajian

Bahagian ini akan membincangkan dengan terperinci tentang dapatan kajian ini mengikut lapan (8) objektif kajian yang telah dibangunkan dalam Bab Satu seperti yang terkandung dalam Jadual 6-1 di atas. Pembincangan akan tertumpu kepada tiga pemboleh ubah utama iaitu Amalan Prinsip-prinsip Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM); Prestasi Staf Akademik; dan Faktor Motivasi. Pengukuran terhadap pemboleh ubah-pemboleh ubah tersebut menggunakan skala *Likert* 1 – 6, di mana 1 merujuk kepada tahap persetujuan sangat tidak setuju dan 6 merujuk kepada tahap persetujuan sangat tinggi terhadap pernyataan-pernyataan yang dikemukakan.

6.3.1 Mengukur Tahap Amalan Prinsip-prinsip Pengurusan Kualiti Menyeluruh di IPTA Malaysia

Bahagian ini akan membincangkan objektif pertama kajian ini sebagaimana dibangunkan dalam Bab Satu, iaitu:

“Untuk mengenal pasti tahap amalan prinsip-prinsip TQM di IPTA Malaysia“.

Tujuh dimensi digunakan dalam kajian ini untuk mengukur tahap amalan prinsip-prinsip pengurusan kualiti menyeluruh iaitu Kepimpinan; Perancangan Strategik; Fokus Pelanggan; Pengurusan Data dan maklumat; Pengurusan Sumber Manusia; Pengurusan Proses dan Sistem; dan Rakan Strategik dan Sumber. Dapatan kajian ini menunjukkan pemboleh ubah amalan prinsip-prinsip TQM secara keseluruhan atau secara agregat adalah 4.65 (Jadual 5-34). Manakala bagi setiap dimensinya berada di antara 4.54 dan 4.79 [Kepimpinan (4.69); Perancangan

Strategik (4.64); Fokus Pelanggan (4.79); Pengurusan Data dan maklumat (4.63); Pengurusan Sumber manusia (4.62); Pengurusan Proses dan Sistem (4.61); dan Rakan Strategik dan Sumber (4.54)].

Berdasarkan dapatan kajian ini, menunjukkan bahawa secara agregat atau secara keseluruhannya tahap amalan terhadap prinsip-prinsip TQM di IPTA Malaysia adalah tinggi. Begitu juga amalan terhadap dimensi-dimensinya adalah tinggi di IPTA (Rujuk Jadual 5-10). Di mana nilai skor purata atau min semuanya melebihi 4.34. Berdasarkan penemuan ini, walaupun IPTA tersebut tidak mengishtiharkan mereka mengamalkan prinsip-prinsip TQM secara rasmi, tetapi sebenarnya mereka mengamalkannya. Keadaan ini selari dengan kehendak kerajaan yang menggalakkan agensi-agensinya mengamalkan TQM melalui pekeliling yang dikeluarkan pada tahun 1992 iaitu Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 1/1992 bertajuk “Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Bagi Perkhidmatan Awam”. Panduan ini menjelaskan beberapa prinsip pengurusan penting untuk dirujuk dan dilaksanakan oleh Ketua-ketua Jabatan bagi memastikan pergerakan kualiti berkembang secara berterusan.

Jika dilihat dalam aspek penambahbaikan dan peningkatan kesedaran terhadap pengurusan kualiti, kajian ini berjaya menunjukkan keadaan tersebut. Di mana kajian-kajian yang dijalankan sebelum ini yang juga melihat hubungan amalan TQM dan Pengajaran dan pembelajaran (Lim, 2003); dan Penyelidikan (Ahmad Jusoh 2008), mendapati tahap amalan TQM adalah sederhana. Apabila kajian ini dibuat secara keseluruhan fungsi akademik iaitu pengajaran dan pembelajaran; penyelidikan; penerbitan; perundingan; dan khidmat masyarakat, ia menunjukkan keputusan yang

baik, iaitu tahap amalan TQM adalah tinggi. Dapatan kajian ini juga selari dengan dapatan kajian Che Azlan Taib (2010) yang menjalankan kajian terhadap tahap amalan TQM di Institusi Pengajian Tinggi Awam dan Swasta dalam skop perpustakaan. Di mana kajian tersebut juga mendapati tahap amalan TQM adalah tinggi. Begitu juga dengan kajian-kajian yang dilaksanakan oleh Sahney, Banwet, Karunes, (2008); dan Romadhani Ardi, et al., (2012). Berdasarkan dapatan kajian ini dirumuskan bahawa tahap amalan prinsip-prinsip TQM di IPTA Malaysia boleh dikatakan tinggi.

6.3.2 Mengukur Hubungan Antara Amalan Prinsip-prinsip TQM dan Prestasi Staf Akademik

Bahagian ini akan membincangkan objektif kedua kajian ini sebagaimana dibangunkan dalam Bab Satu, iaitu:

“Untuk mengenal pasti hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik”.

Bagi mencapai objektif ini, satu hipotesis dibangunkan iaitu H1 merujuk kepada “Amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik”. Dapatan ujian ini menunjukkan bahawa amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi staf akademik ($r = .699^{**}$). Manakala dalam aspek kekuatan hubungan, berdasarkan Cohen (1988), hubungan tersebut adalah kuat.

Jika ditinjau kajian-kajian terdahulu, banyak kajian menumpukan kajian mereka tentang amalan TQM terhadap prestasi. Begitu juga dengan kajian ini dan didapati dapatan kajian ini selari dengan kebanyakan kajian-kajian terdahulu walaupun dalam skop-skop yang berbeza. Di mana kajian berkaitan TQM sering dikaitkan dengan prestasi atau pencapaian. Dirumuskan kajian juga menunjukkan kesan yang positif terhadap prestasi terutamanya dalam pendidikan seperti kajian-kajian yang dijalankan oleh Badri, et al., (2006); Baird, Hu, & Reeve, (2011); Calvo-Mora, et al., (2006); Hwang & Teo, (2001); Kumar, Choinsne, Grosbois, & Kumar, (2009); Michael, et al., (1997); Romadhani Ardi, Akhmad Hidayatno, & Teuku Yuri M. Zagloel, (2012); Salaheldin, (2009); Sirvanci, (2004); Toremén, et al., (2009); Venkatraman, (2007).

6.3.3 Mengukur Hubungan Antara Dimensi-dimensi Amalan Prinsip-prinsip TQM dan Prestasi Staf Akademik

Bahagian ini akan membincangkan objektif ketiga kajian ini sebagaimana dibangunkan dalam Bab Satu, iaitu:

“untuk mengenal pasti hubungan antara dimensi-dimensi amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik”.

Bagi mencapai objektif ini, lapan (8) hipotesis dibangunkan iaitu H1a, H1b, H1c, H1d, H1e, H1f, H1g, dan H1h merujuk kepada “dimensi-dimensi amalan prinsip-prinsip TQM iaitu Kepimpinan; Perancangan Strategik; Fokus Pelanggan; Pengurusan Data dan maklumat; Pengurusan Sumber Manusia; Pengurusan Proses

dan Sistem; dan Rakan Strategik dan Sumber mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik”.

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa semua dimensi-dimensi amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi staf akademik. Iaitu aspek kepimpinan mempunyai hubungan dengan prestasi staf akademik dan hubungan ini adalah kuat serta berarah positif ($r = .533^{**}$). Begitu juga perancangan strategik ($r = .613^{**}$), fokus dan kepuasan pelanggan ($r = .616^{**}$), pengurusan data dan maklumat ($r = .576^{**}$), pengurusan sumber manusia ($r = .606^{**}$), pengurusan proses dan sistem ($r = .666^{**}$), dan rakan strategik dan sumber ($r = .637^{**}$). Ini bermaksud bahawa setiap penambahan yang berlaku kepada setiap dimensi amalan prinsip-prinsip TQM dapat membantu peningkatan di dalam prestasi staf akademik. Manakala dalam aspek kekuatan hubungan, berdasarkan Cohen (1988), kesemua hubungan tersebut adalah kuat.

Antara kajian-kajian lepas yang selari dengan dapatan kajian ini ialah kajian yang dijalankan oleh Romadhani Ardi, Akhmad Hidayatno, & Teuku Yuri M. Zagloel (2012). Kajian mereka juga menunjukkan semua dimensi yang digunakan adalah berhubungan positif dengan pemboleh ubah bersandar yang mereka gunakan iaitu kepuasan pelanggan/pelajar. Berbeza sedikit dengan kajian ini yang menggunakan prestasi staf akademik.

Jika dilihat secara lebih khusus, iaitu berdasarkan dimensi-dimensi yang digunakan, dimensi pengurusan proses dan sistem, dan pengurusan data dan maklumat selari dengan kajian Badri, et al., (2006); Baird, Hu, & Reeve, (2011);

Kaynak (2003), dan Kumar, Choisine, Grosbois, & Kumar, (2009). Di mana ia berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi staf akademik. Manakala dalam dimensi fokus dan kepuasan pelanggan kajian ini selari dengan dapatan kajian oleh Kumar, Choisine, Grosbois, & Kumar, (2009); Romadhani Ardi, Akhmad Hidayatno, & Teuku Yuri M. Zagloel (2012).

Dimensi kepimpinan dan perancangan strategik pula selari dengan kajian oleh Badri, et. al., (2006). Di mana kajian mereka juga menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dalam dua aspek tersebut terhadap prestasi. Ini menunjukkan semua dimensi-dimensi yang tersebut adalah penting dan perlu dalam pelaksanaan amalan prinsip-prinsip TQM, kerana ia mempunyai hubungan yang bermakna dalam meningkatkan prestasi staf akademik. Terutamanya dimensi pengurusan proses dan sistem, yang paling kuat mempunyai hubungan dengan prestasi staf akademik. Tidak hairanlah jika dilihat kebanyakan IPTA Malaysia mempunyai pensijilan ISO 9000. Ini ada satu contoh sistem yang diamalkan bagi membantu melonjak prestasi universiti. Begitu juga akreditasi oleh MQA dan sistem-sistem lain yang ada dalam univesiti.

6.3.4 Mengukur Tahap Pengaruh Amalan Prinsip-prinsip TQM Terhadap Prestasi Staf Akademik

Bahagian ini akan membincangkan objektif keempat kajian ini sebagaimana dibangunkan dalam Bab Satu, iaitu:

“untuk mengenal pasti tahap pengaruh amalan prinsip-prinsip TQM terhadap prestasi staf akademik”.

Bagi mencapai objektif ini, satu hipotesis dibangunkan iaitu H2 merujuk kepada “Amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi staf akademik”. Merujuk perbincangan sebelum ini di bahagian 5.5.4.1, dapatlah dirumuskan bahawa peramal amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai pengaruh terhadap prestasi staf akademik, sekali gus menerima hipotesis tersebut. Dapatan ini selari dengan kajian oleh Baird, Hu, & Reeve, (2011); Badri, et. al., (2006); Kumar, Choisine, Grosbois, & Kumar, (2009); Miyagawa, & Yoshida, (2005); Romadhani Ardi, Akhmad Hidayatno, & Teuku Yuri M. Zagloel, (2012); dan Salaheldin, (2009).

Berdasarkan dapatan kajian ini dapatlah dirumuskan bahawa amalan prinsip-prinsip TQM memainkan peranan yang penting dalam mempengaruhi dan menyumbang kepada prestasi dan pencapaian seseorang atau sesebuah organisasi tak kira di mana mereka berada (Miyagawa, & Yoshida, 2005).

6.3.5 Mengukur Tahap Pengaruh Dimensi-dimensi Amalan Prinsip-prinsip TQM Terhadap Prestasi Staf Akademik

Bahagian ini akan membincangkan objektif kelima penyelidikan ini sebagaimana dibangunkan dalam Bab Satu, iaitu:

“untuk mengenal pasti tahap pengaruh dimensi-dimensi amalan prinsip-prinsip TQM terhadap prestasi staf akademik”.

Tahap pengaruh dimensi-dimensi amalan prinsip-prinsip TQM terhadap Prestasi Staf Akademik diukur berdasarkan tujuh dimensi iaitu Kepimpinan; Perancangan Strategik; Fokus dan Kepuasan Pelanggan; Pengurusan Data dan Maklumat; Pengurusan Sumber Manusia; Pengurusan Proses dan Sistem; dan Rakan Strategik dan Sumber. Bagi mencapai objektif kelima di dalam kajian ini, tujuh hipotesis telah dibangunkan iaitu H2a, H2b, H2c, H2d, H2e, H1f, dan H1g.

Merujuk perbincangan sebelum ini (bahagian 5.5.4.1) berhubung objektif di atas, dapat dirumuskan bahawa, dimensi-dimensi amalan prinsip-prinsip TQM meliputi Kepimpinan, Perancangan Strategik, Fokus dan Kepuasan Pelanggan, Pengurusan Data dan Maklumat, Pengurusan Sumber Manusia, Pengurusan Proses dan Sistem, dan Rakan Strategik dan Sumber berpengaruh secara bersama terhadap prestasi staf akademik.

Walau bagaimanapun hanya tiga aspek, iaitu aspek Fokus dan Kepuasan Pelanggan, Pengurusan Proses dan Sistem, dan Rakan Strategik dan Sumber sahaja berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi staf akademik. Manakala empat aspek, iaitu aspek Kepimpinan, Perancangan Strategik, Pengurusan Data dan Maklumat, dan Pengurusan Sumber Manusia pengaruhnya tidak signifikan. Walaupun kesemua dimensi tersebut mempunyai hubungan/kolerasi yang signifikan dengan prestasi staf akademik. Oleh kerana hanya tiga daripada tujuh dimensi amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai pengaruh yang signifikan, maka keseluruhannya amalan prinsip-prinsip TQM dikatakan adalah peramal yang sederhana kepada prestasi staf akademik.

Manakala jika dilihat dalam ketujuh-tujuh aspek tersebut, aspek fokus dan kepuasan pelanggan, pengurusan proses dan sistem, dan rakan strategik dan sumber boleh dikatakan peramal yang kuat terhadap prestasi staf akademik berbanding aspek yang lain.

Berdasarkan kajian lepas, iaitu kajian yang dijalankan oleh Baird, Hu, dan Reeve, (2011), Kaynak (2003), dan Kumar, Choisine, Grosbois, & Kumar, (2009) juga menunjukkan pengurusan proses dan sistem, dan pengurusan data dan maklumat (Baird, Hu, & Reeve, 2011) mempunyai hubungan dan pengaruh yang positif dengan dengan prestasi. Namun begitu kajian ini tidak selari dengan kajian mereka dalam aspek yang lain. Manakala dalam aspek fokus dan kepuasan pelanggan kajian ini selari dengan dapatan kajian oleh Kumar, Choisine, Grosbois, & Kumar, (2009); Romadhani Ardi, Akhmad Hidayatno, & Teuku Yuri M. Zagloel (2012).

Dapatan kajian ini juga menunjukkan perbezaan dapatan dalam aspek kepimpinan dan perancangan strategik dengan kajian oleh Badri, et. al., (2006). Di mana kajian mereka menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dalam dua aspek tersebut terhadap prestasi. Sebagai mana penjelasan penulis sebelum ini, apabila ujian ini dibuat secara berasingan kedua-dua aspek tersebut menunjukkan hubungan yang signifikan. Namun bila diuji secara serentak kedua-duanya tidak signifikan. Ini menunjukkan terdapat aspek lain yang lebih berpengaruh berbanding dengan dua aspek tersebut.

Penulis berpendapat walaupun sebahagian aspek/dimensi sahaja yang menunjukkan mempunyai hubungan dan pengaruh yang signifikan, kesemua

aspek/dimensi tersebut adalah penting dan berperanan dalam mempengaruhi prestasi staf akademik atau pun organisasi. Ini berdasarkan bukti apabila ujian dibuat secara berasingan kesemua aspek/dimensi adalah signifikan.

6.3.6 Mengukur Hubungan Antara Amalan Prinsip-prinsip TQM dan Faktor Motivasi

Bahagian ini akan membincangkan objektif keenam kajian ini sebagaimana dibangunkan dalam Bab Satu, iaitu:

“Untuk mengenal pasti hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan faktor motivasi”.

Satu hipotesis dibina (H3) bagi mencapai objektif ini iaitu “Amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai hubungan yang positif dengan faktor motivasi”. Dapatan ujian ini menunjukkan bahawa amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan faktor motivasi ($r = .613^{**}$).

Merujuk kepada perbincangan sebelum ini, tiada kajian khusus yang dijalankan di dalam pendidikan dan juga diperingkat individu (unit analisis kajian ini) yang melihat hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan faktor motivasi. Kajian terdahulu lebih melihat dalam aspek motivasi organisasi dalam melaksanakan TQM dan memperolehi pensijilan ISO 9000 (Inaki, et al., 2006). Menurut Inaki, et al., (2006), motivasi organisasi adalah dirujuk sebagai sebab-sebab untuk melaksanakan TQM dan memperolehi pensijilan ISO 9000 (Jadual 2-7).

Sehubungan dengan itu penulis berpendapat berdasarkan dapatan kajian ini amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai hubungan yang rapat dengan faktor motivasi, iaitu hubungannya agak kuat ($r = .613^{**}$). Di mana dalam melaksanakan TQM, IPTA juga harus menjaga motivasi pekerjanya.

6.3.7 Mengukur Hubungan Antara Faktor Motivasi dan Prestasi Staf Akademik

Bahagian ini akan membincangkan objektif ke tujuh kajian ini sebagaimana dibangunkan dalam Bab Satu, iaitu:

“Untuk mengenal pasti hubungan antara faktor motivasi dan prestasi staf akademik.”.

Satu hipotesis dibina (H4) bagi mencapai objektif ini iaitu “Faktor motivasi mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi staf akademik.”. Dapatan ujian ini menunjukkan bahawa faktor motivasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi staf akademik ($r = .715^{**}$).

Berdasarkan perbincangan dalam bab-bab sebelum ini, kebanyakan kajian-kajian lepas banyak tertumpu dalam industri dan kajian tersebut merupakan kajian yang melihat kepada hubungan langsung antara motivasi dan prestasi organisasi. Didapati bahawa, faktor motivasi mampu memberi kesan yang positif dan signifikan terhadap prestasi organisasi dan kepuasan para pekerja (Chuang, et al., 2009; Furnham, et al., 2009; Fernet, Gagne, & Austin, 2010; Verma, & Verma, 2012). Manakala dalam pendidikan, terdapat beberapa kajian yang juga mengaitkan motivasi staf dapat memberi prestasi yang baik terhadap organisasi, seperti kajian oleh Malik,

(2010). Sehubungan dengan itu, kajian tersebut menyokong penemuan kajian ini yang juga mendapati faktor motivasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi staf akademik. Namun demikian kajian-kajian tersebut tidak dikaitkan dengan TQM sebagaimana kajian ini.

Berbeza dengan kajian oleh Noran Fauziah Yaakub & Habibah Elias (1999), yang mengkaji hubungan motivasi kerja dan kepuasan kerja di IPTA, didapati kajian ini tidak selari dengan kajian tersebut. Iaitu kajian mereka menunjukkan hubungan yang tidak signifikan. Ini menjelaskan terdapat faktor lain yang mempengaruhi prestasi kerja selain dari motivasi.

Sebagai rumusan merujuk kepada dapatan kajian ini, dapatlah dikatakan bahawa faktor motivasi memainkan peranan yang penting dalam mempengaruhi prestasi atau pencapaian seseorang atau organisasi (Chuang, et al., 2009; Furnham, et al., 2009; Fernet, Gagne, & Austin, 2010; Verma, & Verma, 2012).

6.3.8 Mengukur dan Menjelaskan Bentuk Hubung Kait atau Saling Berhubungan Faktor Motivasi Sebagai Moderasi Terhadap Hubungan Antara Amalan Prinsip-prinsip TQM dan Prestasi Staf Akademik

Bahagian ini akan membincangkan objektif kelapan penyelidikan ini sebagaimana dibangunkan dalam Bab Satu, iaitu:

“untuk mengukur dan menjelaskan bentuk hubung kait atau saling berhubungan faktor motivasi sebagai moderasi terhadap hubungan antara amalan prinsip-prinsip pengurusan kualiti dan prestasi staf akademik”.

Merujuk perbincangan awal dalam Bab Satu, bahagian ini merupakan antara fokus utama penyelidikan. Iaitu salah satu jurang utama yang menyumbang kepada menjalankan kajian ini. Adakah faktor motivasi boleh bertindak sebagai moderasi terhadap hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dengan prestasi staf akademik. Merujuk kepada dapatan kajian seperti yang dibentangkan pada bahagian 5.5.4.2, kajian ini mendapati faktor motivasi telah memoderasikan (moderasi penuh) hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dengan prestasi staf akademik (Jadual 5-45). Secara lebih terperinci, didapati model 3 memberi nilai $B = .114$, $\text{sig } F = .109$ menunjukkan wujudnya kesan interaksi faktor motivasi terhadap hubungan amalan prinsip-prinsip TQM dengan prestasi staf akademik secara positif, dan hubungan ini tidak signifikan. Manakala pada model 2, nilai $B = .593$, $\text{sig } F = .000$ membuktikan bahawa faktor motivasi adalah peramal yang boleh meningkatkan prestasi staf akademik. Dapatan ini menunjukkan model 2 memberikan nilai B yang signifikan, manakala model 3 memberikan nilai B yang tidak signifikan, maka dikatakan bahawa faktor motivasi telah bertindak sebagai moderasi penuh terhadap hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dengan prestasi staf akademik. Ini membuktikan bahawa faktor motivasi dapat bertindak sebagai pembolehubah moderasi penuh dan ia juga dapat bertindak sebagai pembolehubah bebas ke arah peningkatan prestasi staf akademik.

Memandangkan bahagian ini adalah antara jurang utama kajian ini, maka tidak terdapat kajian lepas yang sama dengan kajian ini. Sehubungan dengan itu penulis tidak dapat membuat perbincangan dan perbandingan secara khusus terhadap dapatan kajian ini dan hanya melaporkan dapatan kajian yang dijalankan. Kajian-kajian lepas

lebih tertumpu kepada hubungan langsung antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang dikaji sebagaimana yang telah dibincang di bahagian lain di atas.

Namun begitu jika dirujuk kepada kajian lain, iaitu kajian yang juga menggunakan faktor motivasi sebagai moderasi tetapi bukan dalam pendidikan dan bukan dalam TQM, dapatan kajian ini selari dengan kajian oleh de Jong, & Schalk, (2010); Fernet, Gagne, & Austin, (2010); dan Verma, & Verma, (2012). Iaitu faktor motivasi boleh memberi kesan yang signifikan terhadap perhubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang dikaji. Di mana dengan adanya faktor motivasi boleh meningkatkan prestasi dan pencapaian seseorang dan juga organisasi.

Merujuk kepada graf kesan moderasi pada Rajah 5-2, didapati kecerunan garisan lurus faktor motivasi yang tinggi adalah lebih rendah berbanding kecerunan garisan lurus faktor motivasi yang rendah. Ini menunjukkan bahawa kekuatan hubungan amalan prinsip-prinsip TQM adalah lebih rendah pada faktor motivasi yang tinggi. Dapatan ini secara statistik dapat membuktikan bahawa pada faktor motivasi yang tinggi, pengaruh amalan prinsip-prinsip TQM terhadap prestasi staf akademik adalah rendah berbanding sebaliknya. Ini dapat rumuskan bahawa faktor motivasi sekiranya diamalkan pada tahap yang tinggi, ia dapat bertindak sebagai strategi yang dapat meningkatkan prestasi staf akademik.

6.4 Sumbangan Kajian

Berdasarkan dapatan kajian, implikasi kajian ini dibincangkan dalam dua aspek, iaitu daripada aspek teoritikal dan praktikal amalan prinsip-prinsip TQM. Dari aspek

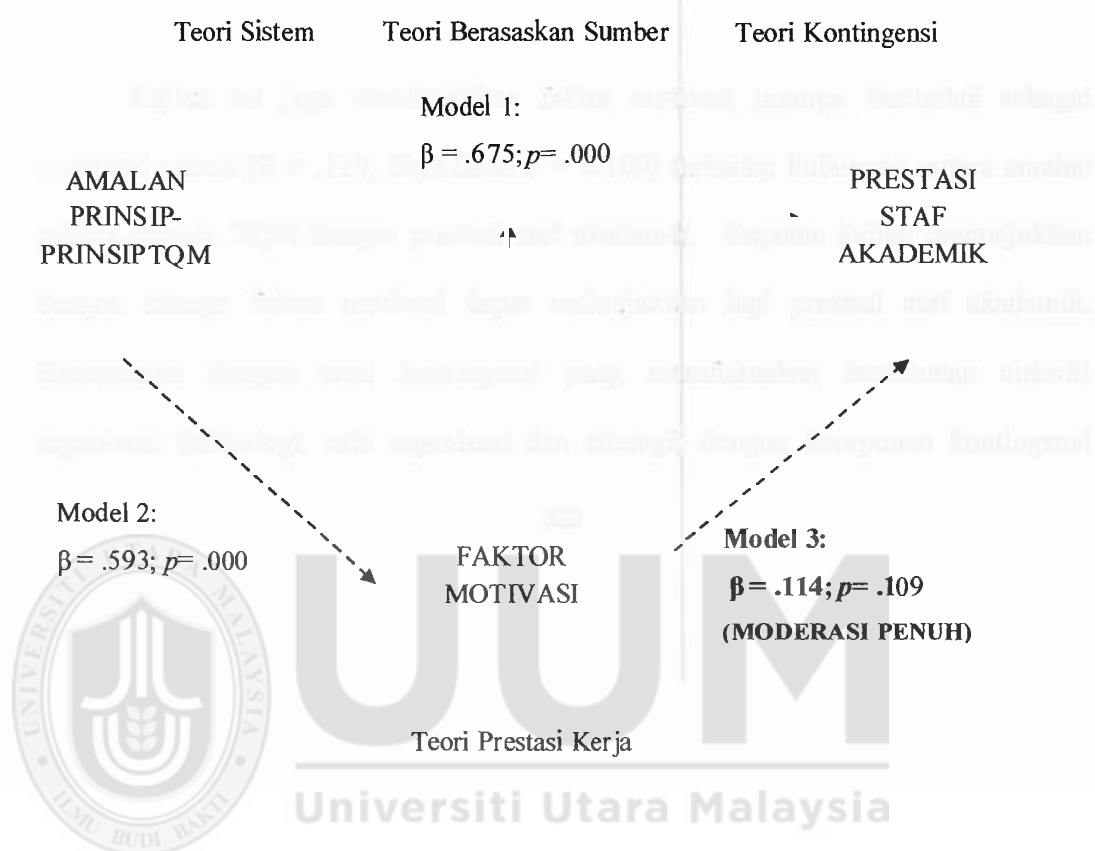
teoritikal, perbincangan tertumpu kepada bagaimana dapatan kajian ini dapat membantu ahli akademik dalam mengukuhkan bidang ilmu amalan prinsip-prinsip TQM. Dari sudut praktikal pula, perbincangan tertumpu kepada bagaimana dapatan kajian ini dapat membantu industri iaitu institusi/organisasi membuat keputusan yang tepat dalam amalan prinsip-prinsip TQM di institusi/organisasi mereka. Perbincangan secara lebih terperinci mengenai perkara ini dihuraikan di bawah.

6.4.1 Sumbangan Teoritikal

Kajian ini dirancang untuk menambah kerangka teoritikal dalam pengembangan suatu model. Kerangka tersebut dapat menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi staf akademik. Fokus utama kajian ini ialah untuk mengukur hubungan dan pengaruh amalan prinsip-prinsip TQM terhadap prestasi staf akademik dan dimoderasikan oleh faktor motivasi. Model hubungan ini seperti yang ditunjukkan pada Rajah 6.1 di bawah. Di dalam model ini, didapati amalan prinsip-prinsip TQM adalah peramal yang penting kepada prestasi staf akademik. Model ini juga menunjukkan faktor motivasi adalah peramal yang penting untuk mengkoordinasikan amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik di IPTA untuk mencapai peningkatan prestasi staf akademik dan prestasi IPTA secara keseluruhannya.

Jelaslah di sini bahawa untuk mencapai prestasi yang diinginkan, amalan prinsip-prinsip TQM yang dilaksanakan perlu melalui proses pelaksanaan yang tersusun. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Ansari (2004), gelagat bagi sesuatu sistem adalah bergantung kepada elemen-elemen yang membentuk sistem organisasi tersebut. Oleh itu, berlandaskan teori sistem, teori berasaskan sumber dan teori

prestasi kerja, kajian ini membuktikan gelagat sesuatu sistem ini bergantung kepada amalan dan prestasi yang membentuk satu sistem yang efektif.



Rajah 6-1
Model Hubungan Amalan Prinsip-prinsip TQM Dengan Prestasi Staf Akademik dan Dimoderasikan oleh Faktor Motivasi

Kajian ini juga membuktikan faktor motivasi mampu bertindak sebagai moderasi penuh ($B = .114$; Signifikan $F = 0.109$) terhadap hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dengan prestasi staf akademik. Dapatan kajian menunjukkan dengan adanya faktor motivasi dapat melonjakkan lagi prestasi staf akademik. Bersesuaian dengan teori kontingensi yang memfokuskan kesesuaian ciri-ciri organisasi (teknologi, saiz organisasi dan strategi) dengan komponen kontingensi

yang menggambarkan situasi organisasi akan memacu ke arah peningkatan prestasi organisasi (Donaldson, 2001). Kajian ini telah mengaplikasikan teori kontingensi bertujuan melihat hubungan antara kesesuaian amalan prinsip-prinsip TQM dan faktor motivasi terhadap peningkatan prestasi staf akademik. Venkatraman (1989) menyatakan bahawa kesesuaian sebagai moderasi ialah apabila interaksi wujud antara dua pembolehubah dalam menentukan pembolehubah ketiga yang kebiasaannya adalah prestasi.

Kajian ini juga menyumbang kepada integrasi kerangka teoritikal kajian iaitu hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik serta dimoderasikan oleh faktor motivasi. Hasil dapatan kajian ini dapat menjadi pembuktian secara empirikal hubungan dan pengaruh yang positif terhadap hubungan tersebut.

Sumbangan lain kajian ini ialah dimensi-dimensi yang dibangunkan terhadap tiga pemboleh ubah utama kajian ini iaitu amalan prinsip-prinsip TQM (Kepimpinan; Perancangan Strategik; Fokus Pelanggan; Pengurusan Data dan maklumat; Pengurusan Sumber Manusia; Pengurusan Proses dan Sistem; dan Rakan Strategik dan Sumber); prestasi staf akademik (Pengajaran dan Pembelajaran; Penyelidikan; Penerbitan; Perundingan; dan Khidmat Masyarakat); dan faktor motivasi (Pencapaian; Penggabungan; Kuasa; dan Kewujudan). Kesemuanya dibina berlandaskan asas yang kukuh.

Kajian ini melihat amalan prinsip-prinsip TQM sebagai satu sistem. Aplikasi teori sistem, teori kontingensi, teori berasaskan sumber dan teori prestasi di dalam

amalan TQM ialah dengan penentuan domain dalam amalan tersebut. Sifat kepada komponen-komponen di dalam proses amalan adalah merupakan sebuah sistem yang saling hubungan atau berkaitan. Melalui pendekatan teori-teori di atas, kajian ini mengukur prestasi (*output*) adalah berdasarkan amalan yang dibangunkan (*input*) selepas melalui satu proses yang merujuk kepada prinsip-prinsip TQM yang diamalkan. Kajian ini telah menonjolkan pengukuran prestasi staf akademik yang selari dengan amalan prinsip-prinsip yang telah dibangunkan.

6.4.2 Sumbangan Praktikal

Sumbangan penting kepada praktikal khasnya terhadap IPTA adalah untuk mewujudkan suatu pengurusan proses dan sistem yang lebih cekap dan berkesan. Ini adalah kerana kajian ini membuktikan bahawa pengurusan proses dan sistem penyumbang yang paling berpengaruh dalam meningkatkan prestasi staf dan akademik. Contoh pengurusan sistem ini ialah seperti pelaksanaan Sistem Pengurusan Kualiti ISO 9000 yang telah banyak membantu organisasi dalam meningkatkan prestasi mereka. Begitu juga sistem-sistem lain yang telah sedia ada dalam sesebuah organisasi seperti sistem kewangan, pentadbiran dan sebagainya.

Kajian ini juga memberi sumbangan praktikal bagi IPTA untuk meningkatkan tumpuan terhadap kepuasan pelanggan. Pelanggan merupakan aspek yang amat penting dalam semua urusan, sama ada urusan berbentuk keuntungan atau tidak. Tanpa pelanggan mungkin sesebuah organisasi tidak akan wujud. Sehubungan dengan itu kajian ini menunjukkan keperluan dan kehendak pelanggan perlu dijaga dan dipelihara.

Sumbangan seterusnya adalah dari aspek rakan strategik dan sumber. Staf akademik tidak boleh lagi bekerja secara bersendirian. Mereka perlu meneroka ke luar IPTA untuk melonjak prestasi mereka. Terutamanya untuk mendapatkan rakan strategik dan dana dalam menjalankan kelima-lima fungsi mereka, iaitu pengajaran dan pembelajaran, penyelidikan, penerbitan, perundingan dan khidmat masyarakat. Ini ditambah dengan usaha kerajaan memberi lebih autonomi kepada IPTA. Di mana IPTA tidak boleh lagi terlalu bergantung kepada dana kerajaan.

Selain daripada itu, dapatan kajian ini juga dapat membuktikan secara empirikal tentang keperluan dan kepentingan mengintegrasikan faktor motivasi dalam hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM ke arah peningkatan prestasi staf akademik. IPTA perlu dan harus memberi penekanan yang serius kepada faktor motivasi staf akademik ke arah peningkatan prestasi mereka dan seterusnya menyumbang kepada peningkatan prestasi IPTA itu sendiri. Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa faktor motivasi memoderasikan hubungan amalan prinsip-prinsip TQM terhadap peningkatan prestasi staf akademik. Kesan moderasi faktor motivasi ini berbentuk moderasi penuh dan graf kesan moderasi menunjukkan faktor motivasi pada tahap tinggi menyebabkan pengaruh amalan TQM terhadap prestasi staf akademik adalah rendah. Ini membuktikan faktor motivasi dapat bertindak sebagai pemangkin atau penyumbang yang boleh menyumbang kepada peningkatan prestasi staf akademi di dalam sesebuah organisasi/ IPTA.

6.5 Batasan Kajian

Matlamat dapatan kajian ini secara prinsipnya adalah untuk digeneralisasikan kepada keseluruhan IPTA Malaysia. Walau bagaimanapun terdapat beberapa batasan kajian yang menghadkan generalisasi dibuat terhadap penemuan-penemuannya. Batasan-batasan kajian adalah seperti berikut:

- a. Bilangan sampel – Bilangan sampel yang diperolehi tidak mencapai sasaran yang ditetapkan sebagai mana dalam Jadual Kreji and Morgan, iaitu sebanyak 354. Penyelidik hanya berjaya mendapat sebanyak 255 sampel, dari jumlah tersebut hanya 214 sampel boleh digunakan untuk dianalisis.
- b. Kajian ini tertumpu kepada tiga pemboleh ubah utama, iaitu amalan prinsip-prinsip TQM, prestasi staf akademik dan faktor motivasi. Setiap pemboleh ubah tersebut mengandungi dimensi-dimensi yang telah dikenal pasti dalam perbincangan. Penyelidik berpendapat dimensi tersebut masih boleh ditambah baik dan dikembangkan lagi.

6.6 Cadangan Kajian Di Masa Hadapan

Walaupun penyelidik berusaha memenuhi kehendak dan keperluan kajian, namun begitu masih lagi terdapat ruang penambah baikkan untuk kajian-kajian yang di masa hadapan. Hasil kajian ini membuka ruang persoalan kajian yang perlu diterokai di masa hadapan bagi mengukuhkan lagi tiga skop utama kajian ini, iaitu amalan

prinsip-prinsip TQM, prestasi staf akademik dan faktor motivasi sebagai moderasi.

Antaranya adalah seperti berikut:

- a. Sampel kajian. Sampel kajian ini hanya tertumpu di kampus IPTA di Wilayah Utara. Bagi mendapat gambaran yang lebih menyeluruh adalah lebih baik sampel ini diperluaskan ke seluruh Negara seperti kampus IPTA di wilayah-wilayah lain. Di samping itu sampel kajian juga perlu dipertingkatkan lagi, memandangkan kajian ini gagal memenuhi atau mencapai sampel yang dicadangkan.
- b. Dapatan kajian ini mendapati bahawa pembolehubah moderasi iaitu faktor motivasi adalah berbentuk moderasi penuh. Ini bermaksud ia juga boleh bertindak sebagai pembolehubah bebas. Maka, kajian di masa hadapan boleh menerokai pembolehubah moderasi di dalam kajian ini bertindak sebagai pembolehubah bebas.
- c. Menggunakan moderasi lain selain faktor motivasi. Kajian di masa hadapan juga boleh melihat sejauh mana pengaruh amalan prinsip-prinsip TQM terhadap prestasi staf akademik dengan pembolehubah moderasi yang lain. Ini kerana penyelidik percaya masih terdapat pembolehubah moderasi lain yang mampu mempengaruhi hubungan tersebut.
- d. Skop kajian ini adalah amalan prinsip-prinsip TQM di IPTA Malaysia. Sehubungan dengan itu, untuk mengukuhkan lagi bidang ini kajian boleh dilakukan di dalam sektor lain seperti Institusi Pengajian Tinggi Swasta, Sekolah,

Jabatan Kerajaan atau Badan Berkanun dan juga industri lain seperti pembuatan dan perkhidmatan.

- e. Reka bentuk kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Dicadangkan kajian di masa hadapan boleh dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif atau pendekatan gabungan kuantitatif dan kualitatif, seperti kaedah pemerhatian ataupun temubual. Kemungkinan besar melalui gabungan kedua-dua teknik tersebut, keputusan kajian yang lebih baik diperolehi kerana kajian boleh mendapat faedah daripada kekuatan kedua-dua kaedah tersebut. Disamping itu mungkin dapat memberikan lebih kualiti data untuk memperluaskan pengetahuan tentang fenomena yang dikaji.

6.7 Kesimpulan

Berdasarkan perbincangan-perbincangan di atas, kajian ini telah mencapai objektifnya iaitu untuk menentukan tahap amalan prinsip-prinsip TQM; untuk menguji hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik; dan juga untuk mengukur tahap pengaruh moderasi faktor motivasi terhadap hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik. Kajian ini hanya tertumpu kepada staf akademik IPTA di Malaysia. Kajian ini juga menyediakan asas teoritikal dan praktikal untuk dipertimbangkan di dalam kajian-kajian di masa hadapan.

Penemuan kajian ini menunjukkan bahawa tahap amalan prinsip-prinsip TQM dalam kalangan staf di IPTA adalah tinggi dan ini bertepatan dengan kehendak kerajaan melalui pekeliling yang telah dikeluarkan. Kajian ini juga mendapati

hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik adalah positif dan kuat. Begitu juga hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan faktor motivasi; dan faktor motivasi dan prestasi staf akademik, kedua-dua hubungan tersebut adalah positif.

Manakala dalam tahap pengaruh amalan prinsip-prinsip TQM terhadap prestasi staf akademik pula, didapati TQM boleh menjadi peramal prestasi kepada hubungan tersebut. Walaupun bagaimanapun, kajian ini mendapati bahawa di antara ketujuh-tujuh peramal (dimensi amalan prinsip-prinsip TQM) tersebut, pengurusan proses dan sistem menunjukkan pembolehubah yang paling penting dalam peramalan prestasi staf akademik. Ini diikuti oleh aspek fokus dan kepuasan pelanggan, dan rakan strategik dan sumber.

Akhir sekali dalam aspek pengaruh moderasi iaitu faktor motivasi terhadap hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM terhadap prestasi staf akademik pula, didapati, ia dapat bertindak sebagai moderasi terhadap hubungan tersebut. Kajian ini juga secara statistik membuktikan faktor motivasi yang diamalkan pada tahap tinggi boleh bertindak sebagai strategi kepada peningkatan prestasi staf akademik. Keadaan ini juga berlaku terhadap amalan prinsip-prinsip TQM, iaitu jika pengamalannya tinggi ia boleh meningkatkan prestasi staf akademik.

Sebagai penutup, merujuk kepada perbincangan-perbincangan di atas, kajian ini cuba mengisi jurang-jurang ilmu yang terdapat sebagaimana dibincang dalam pernyataan masalah. Kajian ini juga sudah pasti mempunyai batasan-batasan tertentu. Sehubungan dengan itu, diharapkan kajian ini dapat menyediakan rujukan awal untuk

kajian masa hadapan berkaitan isu-isu yang berkaitan amalan prinsip-prinsip TQM, prestasi staf akademik dan faktor motivasi. Kajian ini juga diharapkan menyediakan asas implikasi kajian kepada ahli akademik mahupun industri untuk kajian seterusnya di dalam amalan TQM.

Secara keseluruhan berdasarkan penemuan-penemuan kajian, penyelidik dapat merumuskan bahawa:

- Tahap amalan prinsip-prinsip TQM di IPTA Malaysia adalah tinggi.
- Terdapat hubungan yang positif antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik.
- Terdapat hubungan yang positif antara dimensi-dimensi amalan prinsip-prinsip TQM (keimpinan, perancangan strategik, fokus dan kepuasan pelanggan, pengurusan data dan maklumat, pengurusan sumber manusia, pengurusan proses dan sistem, dan rakan strategik dan sumber) dan prestasi staf akademik.
- Amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai pengaruh terhadap prestasi staf akademik.
- Terdapat tiga aspek, iaitu aspek Fokus dan Kepuasan Pelanggan, Pengurusan Proses dan Sistem, dan Rakan Strategik dan Sumber berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi staf akademik. Manakala empat aspek, iaitu aspek Kepimpinan, Perancangan Strategik, Pengurusan Data dan Maklumat, dan Pengurusan Sumber Manusia pengaruhnya tidak signifikan.
- Amalan prinsip-prinsip TQM mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan faktor motivasi.
- Faktor motivasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi staf akademik.

- Faktor motivasi dapat bertindak sebagai pembolehubah moderasi penuh hubungan antara amalan prinsip-prinsip TQM dan prestasi staf akademik.



331
UUM
Universiti Utara Malaysia

RUJUKAN

- Abdul Sukor Shaari (2003). *Hubungan Motivasi, Keupayaan Mengajar dan Komitmen Kerja Dengan Prestasi Kerja Guru Bahasa Melayu Sekolah Menengah*. Tesis PhD, UUM.
- Abdul Sukor Shaari, Ab. Aziz Yusof, Mohd. Khan Jamal Khan, Tang, S. M., Lim, K. T., (2008). Keadilan Penilaian Prestasi Dalam Kalangan Guru & Hubungannya Dengan Motivasi Kerja dan Prestasi Akademik Sekolah. *International Journal of Management Studies 15 (Bumper Issue)*, 159-176.
- Abdullah, M.M., Jegak Uli & Tari', J. J. (2008). The influence of soft factors on quality improvement and performance: Perceptions from managers. *The TQM Journal*, 20(5), 436-452.
- Agensi Kelayakan Malaysia (MQA) (2010). *Kod Amalan Akreditasi Program (Edisi Pertama)*. Selangor, Malaysia.
- Ahmad Atory Hussain (2004). *Pengantar Statistik – pendekatan memahami statistik penyelidikan untuk golongan sains sosial*. Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd, Kuala Lumpur.
- Ahmad Jusoh (2008). *Hubungan Amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh Dengan Tahap Pemindahan Teknologi: Suatu Kajian Empirikal Mengikut Perspektif Penyelidik Universiti*. Tesis PhD, UUM.
- Ahmad Mahdzan Ayob (2005). *Kaedah Penyelidikan Sosioekonomi (Edisi Ketiga)*. Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.
- Ahmad Sarji Abdul Hamid (1996): *Majlis Penyampaian Anugerah Kualiti Perdana Menteri*, PWTC, KL, 15 Januari 1996. (Koleksi Arkib Ucapan, Ketua Eksekutif - <http://www.pmo.gov.my/ucapan/?m=p&p=ahmadsarji&id=2539>)
- Ahmad Zamri Mansor (16 Januari 2011). *Kumpulan Nice-Sumbangan Walter Shewhart dalam Peningkatan Kualiti*. <http://tutorial2313.blogspot.com/2011/01/kumpulan-nice-sumbangan-walter-shewhart.html>. Capaian pada 16 Jun 2012.
- Aly, N. & Akpovi, J. (2001); Total quality management in California public higher education. *Quality Assurance in Education*. 9(3), 127-131.
- Amagoh, F., (2008). Perspectives on Organizational Change: Systems and Complexity Theories. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 13(3), article 3.
- Anderson, M. & Sohal, A.S. (1999). A study of the relationship between quality management practices and performance in small businesses. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(9), 859-877.

- Ansari, S. (2004). *System theory and management control*. Capaian 20 Julai 2014 <http://faculty.darden.virginia.edu/ansaris/systems%20theory%20and%20mcs-tn.pdf>
- Antony, J., Leung, K., Knowles, G. & Gosh, S., (2002). Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(5), 551-566.
- Arif Hassan, (2010). Linking quality assurance to human resource management: a study of SMEs in Malaysia. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(6), 641-657.
- Arumugam, V., Ooi, K.B., & Fong, T.C. (2008). TQM practices and quality management performance: An investigation of their relationship using data from ISO 9001:2000 firms in Malaysia. *The TQM Magazine*, 20(6), 636-650.
- Badri, M.A., Selim, H., Alshare, K., Grandon, E.E., Younis, H. & Abdulla, M. (2006). The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework: Empirical test and validation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(9), 1118-1157.
- Badri, M. A. & Abdulla, M.H. (2004). Awards of excellence in institutions of higher education: an AHP approach. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 224-242.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (2006). *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Baldrige National Quality Program; 2009-2010 Education Criteria for Performance Excellence. National Institute of Standards and Technology (NIST), U.S.
- Baidoun, S. (2003). An empirical study of critical factors of TQM in Palestinian organizations. *Logistics Information Management*, 16(2), 156-171.
- Baird, K., Hu, K. J., & 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.
- Barad, M. & Raz, T. (2000). Contribution of quality management tools and practices to project management performance, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17 (4/5), 571-583.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, C. E. & Elias, S. E. (2010). Flex-time as a moderator of the job stress-work motivation relationship - A three nation investigation. *Personnel Review*, 39(4), 487-502.

- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). Moderator-mediator variables distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baxter, L. F. and MacLeod, A. M. (2008). *Managing Performance Improvement*, Routledge, 270 Madison Ave, New York.
- Berenson, M. L., Levine, D. M., and Krehbiel, T. C. (2006). *Basic Business Statistics – concept and applications (Int. Ed.)*. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, Printed in Singapore.
- Bennett, L. M., & Kerr, M. A. (1996). A system approach to the implementation of total quality management. *Total Quality management*, 7(6), 631-665.
- Betts, S. C. (2003). Contingency Theory: Science or Technology? *Journal of Business & Economics Research*, 1(8), 123-130.
- Boyne, G. A. & Walker, R. M. (2002). Total Quality Management and Performance: An Evaluation of the Evidence and Lessons for Research on Public Organizations. *Public Performance & Management Review*, 26(2), 111-131.
- Brah, S. A., Tee, S. S. L., & Rao, B.M. (2002). Relationship between TQM and performance of Singapore companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(4), 356-379.
- Breaugh, J. A. (2003). Effect Size Estimation: Factors to Consider and Mistakes to Avoid. *Journal of Management*. 29(1) 79-97.
- Calvo-Mora, A., Leal, A., & Roldán, J. L., (2006). Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education. *Quality Assurance in Education*, 14(2), 99-122.
- Chen, S.-H, Chung-Li, Yang, C.-C, Shiau, J.-Y., & Wang, H.-H. (2006). The development of an employee satisfaction model for higher education. *The TQM Magazine*, 18(5), 484-500.
- Chua, Y. P. (2006). *Asas Statistik Penyelidikan – Kaedah dan Statistik Penyelidikan*. McGraw Hill – Education, Malaysia.
- Chua, Y. P. (2009). *Statistik Penyelidikan Lanjutan – Ujian Regresi, Analisis Faktor dan Analisis SEM*. McGraw Hill – Education, Malaysia.
- Chuang, N.-K., Yin, D., & Dellmann-Jenkins, M. (2009). Intrinsic and extrinsic factors impacting casino hotel chefs' job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3), 323-340.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. (2nd Ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Cresswell, J. W. (2009). *Research Design – Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (3rd Edition)*. SAGE Publication Inc., USA.
- Crosby, Philip B. (1987). *Quality Without Tears: The Art of Hassle-Free Management*. McGraw-Hill International Editions, Singapore.
- Csizmadia, T. G. (2006). *Quality Management in Hungarian Higher Education: Organisational Responses to Government Policy*, PhD Thesis, University of Twente, Netherlands.
- Cunningham, M. K. (2007). Educator attitudes towards the appropriateness of Total Quality Management: A survey of elementary and middle school administrators and faculty. PhD Thesis, Capella University, US.
- Cusins, P. (1994). Understanding quality through system thinking. *The TQM Magazine*, 6(5), 19-27.
- 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.
- Davig, W., Brown, S., Friel, T. & Tabibzadeh, K. (2003). Quality management in small manufacturing. *Industrial Management & Data Systems*, 103(2), 68-77.
- de Guzman, A. B. & Torres, J. R. (2004). The University of Santo Tomas Viewed from the Lens of Total Quality Management: Implications to Total Quality Education. *Asia Pacific Education Review*, 5(1), 88-99.
- de Jong, J. & Schalk, R. (2010). Extrinsic motives as moderators in the relationship between fairness and work-related outcomes among temporary workers. *Journal of Business Psychology*. 25, 175-189.
- Deming, W. E. (1991). *The American Who Taught the Japanese About Quality*. A Fireside Book Published by Simon & Shuster, New York.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, 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.
- DuBrin, A. J. (2005). *Fundamentals of Organizational Behavior (3rd Ed.)*. Thomson South-Western, Ohio, Printed in Canada.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, London: Sage Publications.
- EFQM; Introducing the EFQM Excellence Model 2010.

- Ehrenberg, R. H., and Stupak, R. J. (1994); Total Quality Management: Its relationship to administrative theory and organizational behavior in the public sector. *Public Administration Quarterly*, 18(1), 75-98.
- Elding, D. J. (2005). *Modelling Employee Motivation and Performance*. Phd Thesis, University of Birmingham.
- Elmuti, D., Kathawala, Y., & Manippallil, M. (1996). Are total quality management programmes in higher education worth the effort? *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13(6), 29-44.
- Evans, J. R. & Dean, J. W. (2003). *Total Quality: Management, Organization and Strategy*. Thomson South-Western, United States of America.
- Feigenbaum, A. V. (1986). *Total Quality Control (3rd Ed.)*. McGraw-Hill Book Company, New York.
- Fernet, C., Gagne, M., & Austin, S. (2010). When does quality of relationships with coworkers predict burnout overtime? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 31, 1163-1180.
- Flynn, B. B. Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Sciences*, 26(5), 659-691.
- Fotopoulos, C. B. & Psomas E. L. (2009). The impact of "soft" and "hard" TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(2), pp. 150-163.
- Frazier, P. A., Barron, K. E., & Tix, A. P. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling research. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115-134.
- Furnham, A., Eracleous, A., & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 765-779.
- Garis Panduan Mengenai Strategi-strategi Peningkatan Kualiti Dalam Perkhidmatan Awam. Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 4/1991. Jabatan Perdana Menteri Malaysia, 1 April, 1991.
- Garis Panduan Bagi Melaksanakan MS ISO9000:2000 Dalam Perkhidmatan Awam (2002); Surat Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 2 Tahun 2002, Jabatan Perdana Menteri Malaysia.
- George, J. M. and Jones, G. R. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior (4th Ed.)*. Pearson Prentice Hall, USA.
- Gibbs, M.E. (1980). *The Effects of Extrinsic Rewards on Work Performance, Job Satisfaction and Intrinsic Motivation*. PhD Thesis, Texas Tech University, US.

- Gitlow, H., Oppenheim, A. and Oppenheim, R. (1995). *Quality Management – Tools and Methods for Improvement* (2nd Ed.). Irwin series in statistics, USA.
- Goetsch, David L. and Davis, Stanley B. (2006). *Quality Management* (5th Ed.). *Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services*. Pearson International Edition, USA.
- Gomez, J. G., Costa, M. M., & Lorente, A. R. M. (2011). A critical evaluation of the EFQM model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(5), 484-502.
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Money, A. H., Samouel, P., and Page, M. (2007). *Research Methods for Business*. John Wiley & Sons, Ltd., England.
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B. J., and Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis – A Global Perspective* (7th Ed.). Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey, USA.
- Hamidah Abdul Rahman, Zainab Khalifah, Shoki Arif, Rosnah Sirin, Hafilah Zainal Abidin, Norzarina Sulong (capaian 25 Januari 2010). *Kajian Mengenai Tahap Kualiti Pendidikan Tinggi Dari Perspektif Pelajar Di Universiti Teknologi Malaysia*. Laporan penyelidikan UTM, capaian pada 25 Januari 2010, dari <http://eprints.utm.my/2770/1/75017.pdf>.
- Hasan Haider (2008); *Pakistan National Quality Award (PNQA)*, *The National Productivity Organization (NPO)*, Ministry of Industries & Production, Government of Pakistan, 20 May, 2008.
- Hassan Said (2007); *Usaha Perteguh Penyelidikan dan Inovasi di IPT*. Rencana, Bernama.com, 04 Oktober 2007.
- Hides, M.T., Davies, J. & Jackson, S. (2004). Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector – lessons learned from other sectors. *The TQM Magazine*, 16(3), 194-201.
- Houston, D. (2007). TQM and Higher Education: A Critical Systems Perspective on Fitness for Purpose. *Quality in Higher Education*, 13(1), 3-17.
- Hung, R. Y-Y., & Lien, B. Y-H. (2004). *Total Quality Management Practices and their Effects on Organizational Performance*. Paper presented at the The Academy of Human Resource Development International Conference, Austin, TX, 3-7 March. ERIC
- Hwarng, H. B., & Teo, C. (2001). Translating customers' voices into operations requirements A QFD application in higher education. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(2), 195-225.

- Inaki, H. S., Landin, G. A., and Casadesu's Fa, M. (2006); A Delphi study on motivation for ISO 9000 and EFQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(7), 807-827.
- Jaafar Muhamad (2007); Kelakuan Organisasi (Edisi Keenam). Leeds Publications, Petaling Jaya, Selangor, Malaysia.
- Jang, W.-Y, & Lin, C.-I. (2008). An integrated framework for ISO 9000 motivation, depth of ISO implementation and firm performance - The case of Taiwan. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(2), 194-216.
- Japanese Industrial Standard (JIS) Handbook (1987). *Quality Control*, Japanese Standards Association.
- Jayamaha, N. P., Grigg, N. P, & Mann R. S. (2008). Empirical validity of Baldrige criteria: New Zealand evidence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(5), pp. 477-493.
- Joanna Tsang, H. Y. & Antony, J. (2001). Total quality management in UK service organisations: some key findings from a survey. *Managing Service Quality*, 11(2), 132-141.
- Joiner, T. A. (2007). Total quality management and performance: The role of organization support and co-worker support. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(6), 617-627.
- Juran, J. M. (1982). *Quality Planning and Analysis* (2nd Ed.). McGraw-Hill Ins., New York.
- Kanji, G. K. (1996). *Total Quality Management in Action*. Chapman & Hall, London.
- Kanji, G. K. & Abdul Malek A. Tambi, (1999). Total quality management in UK higher education institutions, *Total Quality Management*, 10(1), 129-153.
- Kanji, G. K., Abdul Malek A. Tambi, & Wallace, W. (1999). A comparative study of quality practices in higher education institutions in the US and Malaysia. *Total Quality Management*, 10(3), 357-371.
- Kano, N. and Lillirank, P. (1989). *Continuous Improvement*, Center for Japanese Studies, Ann Arbor, Michigan.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21, 405-35.
- Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia (2007). *Pelan Tindakan Pengajian Tinggi Negara 2006-2010*.

- Khadijah Md Khalid (2009). Platform memacu kecemerlangan IPT anggota OIC. Utusan Malaysia, 24 Februari.
- Kim, D. Y., Kumar, V., & Murphy, S. A. (2010). European Foundation for Quality Management Business Excellence Model - An integrative review and research agenda. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(6), 684-701.
- Kinman, G. & Kinman, R., (2001). The role of motivation to learn in management education. *Journal of Workplace Learning*, 13(4), 132-143.
- Koontz, H. dan Wiehrich, H. (1992). *Pengurusan (Terjemahan oleh Mohd Salmi Mohd Sohod dan Siti Nadzrah Sheikh Omar)*. Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2008). *Organizational Behavior (8th Ed.)*. McGraw-Hill Irvin, New York, America.
- Kumar, V., Choisine, F., Grosbois, D., & Kumar, U. (2009). Impact of TQM on company's performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(1), 23-37.
- Lagrosen, S., Seyyed-Hashemi, R. & Leitner, M. (2004). Examination of the dimensions of quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 12(2), 61-69.
- Lakhal, L., Pasin, F., & Limam, M. (2006). Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(6), 625-646.
- 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., Zhao, X., & Xiao, M. (2004). Assessing quality management in China with MBNQA criteria, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(7), 699-713.
- Lay, Y. F., & Khoo, C. H., (2008). *Pengenalan Kepada Analisis Statistik Dalam Penyelidikan Sains Sosial (Siri 2)*. Venton Publishing, Selangor Malaysia.
- Leech, N. L., Barret, K. C., & Morgan, G. A. (2005). *SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation (2nd ed.)*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Leonard, D., McAdam, R., & Reid, R. (2002). A grounded multi-model frameworks for TQM dynamics. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(6), 710-736.
- Levin, R. I. and Rubin, D. S. (2000). *Statistik Untuk Pengurusan (Ed. Ke-7)*. Edisi Bahasa Melayu, Terjemahan oleh Susila Munisamy dan Halimah Awang. Prentice Hall, Pearson Education Malaysia.

- Lim, C. H. (2007). *Penyelidikan Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. McGraw-Hill Education, Selangor, Malaysia.
- Lim, K. T., & Tang, S. M., (2005). Perhubungan antara Prinsip-prinsip TQM, Kepuasan Hati Staf, Kepuasan Hati Pelajar dan Pencapaian Akademik Pelajar: Satu Kerangka Konseptual. *Malaysian Journal of Learning & Instruction*, 2.
- Lim, K. T. (2003). *Impak Prinsip-prinsip TQM Ke Atas Kepuasan Hati Pelajar dan Pencapaian Akademik Pelajar: Satu Kajian Empirikal Dalam Sektor Pendidikan Tinggi Awam Di Malaysia*. Tesis PhD, UUM.
- Lind, D. A., & Mason, R. D. (1996). *Basic statistics for business and economics (2nd ed.)*. New York, USA: Irwin.
- Madara, E. (2008). *System theory and its relevance to organizations*. Capaian pada 20 Julai 2014, daripada <http://www.articlesbase.com/organizational-articles/system-theory-and-its-relevance-to-organisations-331178.html>
- Maguad, B. A. (2010). Deming's 'Profound Knowledge': Implications for higher education. *Proceedings of ASBBS*, 17(1), 664-668, Las Vegas.
- Mahathir Mohamad, (1982). *Seminar Produktiviti Kebangsaan*. 5 April. Kuala Lumpur.
- Malik, N. (2010). A study on motivational factors of the faculty members at University of Balochistan. *Serbian Journal of Management*, 5(1), 143 – 149.
- Mann, R. & Voss, M. (2000). An innovative process improvement approach that integrates ISO 9000 with the Baldrige framework. *Benchmarking: An International Journal*, 7(2), 128-145.
- Manolopoulos, D. (2008). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, 30(1), 63-85.
- Martz, B., McKenna, J., & Siegall, M. (2001). Applying a standard performance model to a university setting. *Business Process Management Journal*, 7(2), 100-112.
- Martensen, A. & Grønholdt, L. (2009). Quality in higher education: linking graduates' competencies and employers' needs. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(1), 67-77.
- Martinez-Lorente, A.R., Dewhurst, F. & Dale, B.G. (1998). Total quality management: origins and evolution of the term, *The TQM Magazine*, 10(5), 378-86.
- Mavroidis, V., Toliopoulou, S., & Agoritsas, C. (2007). A comparative analysis and review of national quality awards in Europe; Development of critical success factors. *The TQM Magazine*, 19(5), 454-467.

- Mazlan Mohd Sappri (2008). Pengukuran Prestasi Pensyarah Berasaskan Metrik: Satu Kajian Kes. *IJMS*, 15(1), 125-142.
- Meyers, L. S., Gamst, G., & Guarino, A. J. (2006). *Applied multivariate research: Design and interpretation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Michael, R. K., Sower, V. E., & Motwani, J. (1997). A comprehensive model for implementing total quality management in higher education. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 4(2), 104-120.
- Michener, H. A., DeLamater, J. D., & Myers, D. J. (2004). *Social Psychology*. Belmont: Wadsworth/Thomson Learning.
- Miyagawa, M. & Yoshida, K. (2005). An empirical study of TQM practices in Japanese-owned manufacturers in China. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(6), 536-553.
- Mohamed Khaled Nordin (2008); *Mengubah Senario Global Dalam Pengajian Tinggi, Kertas Kerja Seminar Pengurusan Akademik IPT 2008*, Langkawi, Malaysia.
- Mohamed Khaled Nordin (2010); *Perutusan Tahun Baru 2010 Y.B. Menteri Pengajian Tinggi Malaysia*, 12 Januari 2010, PICC, Putrajaya, Malaysia.
- Mohd. Hafiah Piei (2003). Banyak perancangan perlu dikaji untuk memantapkan dasar, strategi – Ke arah status Negara maju. Utusan Malaysia, 7 September.
- Mohd Yusri Ibrahim (2010). *Bimbingan Cepat: Analisis Data Penyelidikan Untuk Pendidikan dan Sains Sosial*. Bandar Ilmu, Kuantan, Pahang, Malaysia.
- Montes, Fco. J. L., Jover, A. V., & Ferná'ndez, L. M. M. (2003). Factors affecting the relationship between total quality management and organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(2), 189-209.
- Muhammad Asif, Abdul Raouf, & Searcy C. (2013). Developing measures for performance excellence: is the Baldrige criteria sufficient for performance excellence in higher education? *Qual Quant*. 47:3095–3111. Springer.
- Muhammad Asif, Muhammad Usman Awan, Muhammad Khalid Khan, & Niaz Ahmad (2013). A model for total quality management in higher education. *Qual Quant* 47:1883–1904. Springer.
- Mukhtar Abdullah, (1996). *Historical Developments of Quality and Productivity Movements; Japan vs The West*, dalam AbulHasan M. Sadeq & A. Khaliq Ahmad. *Quality Management: Islamic Perspectives*. Leeds Publications, Kuala Lumpur.
- Nanda, V. (2005). *Quality Management System Handbook for Product Development Companies*. CRC Press, Florida.

- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations*, 15(4), 80-116.
- Nolinske, T. (1995). Research Forum: Survey research and measurement error. *Journal of Prosthetics and Orthotics*, 7(2), 68-77.
- Noraini Idris (2010); *Penyelidikan Dalam Pendidikan*. McGraw Hill – Education, Malaysia.
- Noran Fauziah Yaakub & Habibah Elias (1999). Job motivation and job performance: Case of recipients for excellent service in a higher education institution. *Malaysian Management Review*, 34(1).
- Norusis, M. J. (1997). *SPSS professional statistics 7.5*. Chicago: McGraw Hill.
- Nor Aishah Ahad, Yin, T. S., Abdul Rahman Othman, & Che Rohani Yaacob (2011). Sensitivity of Normality Test to Non Normal Data (Kepekaan Ujian Kenormalan Terhadap Data Tidak Normal). *Sains Malaysiana*, 40(6), 637-641.
- Nunnally, J. C. & Bernstein I. H. (1994). *Psychometric Theory (3rd Ed.)*. McGraw Hill Inc., USA.
- Oakland, J. S. (1989); *Total Quality Management*, Butterworth-Heinemann, Redwood Press Limited, Melksham, Wiltshire, London.
- Oakland, J. S. (2009); *Pengurusan Kualiti Menyeluruh: Ke arah peningkatan prestasi*, Terjemahan oleh Abdul Rahman Ibrahim, Institut Terjemahan Negara Malaysia Berhad, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Ooi, K.B., Abu Bakar, N., Arumugam, V., Vellapan L. & Loke, A.K.Y. (2007). Does TQM influence employees' job satisfaction? An empirical case analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(1), 62-77.
- Osseo-Asare Jr, A. E. & Longbottom, D. (2002). The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK higher education institutions. *Quality Assurance in Education*, 10(1), 26-36.
- Osseo-Asare, A.E., Longbottom, D. & Murphy, W.D. (2005). Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM Excellence Model. *Quality Assurance in Education*, 13(2), 148-170.
- Owlia, M. S., & Aspinwall, E. M. (1997). TQM in higher education – a review. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 14(5), 527-543.
- Owlia, M. S., & Aspinwall, E. M. (1998). A framework for measuring quality in engineering education. *Total Quality Management*, 9(6), 501-518.

- Pagano, R. R. (2010). *Understanding Statistics in the Behavioral Sciences (9th Ed.)*. Wadsworth Cengage Learning, USA.
- Pallant, J. (2011). *SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using SPSS 4th edition*. Allen & Unwin, Australia.
- Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Bagi Perkhidmatan Awam. Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 1/1992. Jabatan Perdana Menteri Malaysia, 30 Julai, 1992.
- Panduan Pelaksanaan MS ISO 9000:2008 Dalam Sektor Awam. Unit Pemodenan Tadbiran Dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU), Jabatan Perdana Menteri Malaysia, 1 Januari 2010.
- Pecar, Z., Cervai, S., & Keka"le, T. (2009). Developing a European quality assessment tool for schools. *The TQM Magazine*, 21(3), 284-296.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Psychogios, A. G., & Vasilios Priporas, C. (March, 2007); Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry. *The Qualitative Report*, 12, 40-60.
- Rafikul Islam & Ahmad Zaki (2008). Employee motivation: a Malaysian Perspective. *International Journal of Commerce and Management*, 18(4), 344-362.
- Rahmah Mohd Rashid & Shireen Haron (2012). Quality Education Management in Malaysia: An Exploratory Study. *Journal of Administrative Science*, 9(2), 25-42.
- Ramlah Hussein, Nor Shahira Abdul Karim, Norshidah Mohamed, & Abdul Rahman Ahlan (2007); The influence of organizational factors on informations systems success in E-Government agencies in Malaysia. *The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*, 29(1), 1-17.
- Rawabdeh, I. A. (2008). Jordan Quality Award (King Abdullah II Award for Excellence (KAIIAE)): Characteristics, assessment and benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 15(1), 4-24.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2007); *Organizational Behavior (12th Ed.)*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Robson, A., Yarrow, D. & Owen, J. (2005). Does quality drive employee satisfaction in the UK learning sector? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(5), 465-484.

- Romadhani Ardi, Akhmad Hidayatno, & Teuku Yuri M. Zagloel (2012). Investigating Relationships among Quality Dimensions in Higher Education. *Quality Assurance in Education*, 20(4).
- Roslina Ab. Wahid (2006). *Quality Management: Principles, systems and tools*. University Publication Centre (UPENA), Selangor, Malaysia.
- Rungtusanatham, M., Ogden, J. A. & Wu, B. (2003). Advancing theory development in total quality management A "Deming management method" perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(8), 918-936.
- Rushami Zien Yusoff (2005); *Pengurusan Kualiti: Prinsip dan Pelaksanaan*, Pusat Penerbitan Universiti (UPENA), UiTM, Shah Alam, Malaysia.
- Rusli Ahmad, Azman Ismail, & Wan Khairuzzaman Wan Ismail (2007). Sistem penilaian prestasi sektor awam di Malaysia: Pemikiran semula terhadap peranan dan tanggungjawab pegawai penilai prestasi. *Jurnal Kemusiaan*, Bil. 10, 80-89.
- Ryan, J. C. & Tipu, S. A. (2009). An instrument for the self-appraisal of scientific research performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(7), 632-644.
- Sahney, S., Banwet, D.K., & Karunes, S. (2008). An integrated framework of indices for quality management in education: a faculty perspective. *The TQM Journal*, 20(5), 502-519.
- Sallis, E. (1993). *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page.
- Sakthivel, P. B. & Raju, R. (2006). An instrument for measuring engineering education quality from students' perspective. *The Quality Management Journal*, 13(3), 23-34.
- Sakthivel, P.B., Rajendran, G. & R. Raju (2005). TQM implementation and students' satisfaction of academic performance. *The TQM Magazine*, 17(6), 573-589.
- Salaheldin, S.I.(2009). Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(3), 215-237.
- 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.
- Sarjit Kaur & Morshidi Sirat (2010). *Going for Global University Ranking through the Accelerated Programme for Excellence (APEX) in Malaysia: Full Throttle Ahead*. Dalam Sarjit Kaur, Morshidi Sirat, & Tierney, W. G. (2010). *Quality Assurance and University Rankings in Higher Education in the Asia Pacific: Challenges for Universities and Nations*. Institut Penyelidikan Pendidikan Negara. Penerbit Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang, Malaysia.

- Schargel, F. P. (1996). Why we need total quality management in education. *Total Quality Management*, 7(2), 213-217.
- Sekaran, U. And Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business; A Skill Building Approach (5th Ed.)*. John Wiley & Sons Ltd. Publication, United Kingdom.
- Sharma, S., Durand, R. M., Gur-Arie, O. (1981), Identification and analysis of moderator variables. *Journal of Marketing Research*, 18, 291-300.
- Sharma, B. & Gadenne, D. (2002). An inter-industry comparison of quality management practices and performance. *Managing Service Quality*, 12(6), 394-404.
- Sherr, L. A. and Gregory Lozier, G. (1991). Total quality management in higher education. *New Directions for Institutional Research*, 1991(71), 3-11.
- Shultz, K. S. & Whitney, D. J. (2005). *Measurement Theory in Action: Case studies and exercises*. Sage Publication, Inc., USA.
- Silvestro, R. (2001). Towards a contingency theory of TQM in services: How implementation varies on the basis of volume and variety. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(3), 254-288.
- Simmons, J. (2002). An 'expert witness' perspective on performance appraisal in universities and colleges. *Employee relations*, 24(1), 86-100.
- Siti Nurbaya binti Ismail (2006); *Sistem Penilaian Kenaikan Pangkat Pensyarah Secara Sistematis Berasaskan Sistem Bantuan Keputusan Berkumpulan*. Tesis Sarjana, UTM, Malaysia.
- Sirvanci, M. B. (2004). Critical issues for TQM implementation in higher education. *The TQM Magazine*, 16(6), 382-386.
- Sohail, M. S. & Hoong, T. B. (2003). TQM practices and organizational performances of SMEs in Malaysia: Some empirical observations. *Benchmarking: An International Journal*, 10(1), 37-53.
- Srikanthan, G. & Dalrymple, J. F. (2004). A synthesis of a quality management model for education in universities. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 266-279.
- Srikanthan, G. & Dalrymple, J. F. (2002). Developing a Holistic Model for Quality in Higher Education. *Quality in Higher Education*, 8(3), 215-224.
- Strategi Wilayah di Malaysia, RMK9 – <http://www.slideshare.net/muizzmo/strategi-wilayah-di-malaysia>. Capaian 4 Julai 2015.
- Sun, H., Li, S., Ho, K., Gersten, F., Hansen, P. & Frick, J. (2004). The trajectory of implementing ISO 9000 standards versus total quality management in Western

- Europe, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(2), 131-53.
- Swanson, Richard A. (2007); *Analysis for Improving Performance: tools for diagnosing organizations and documenting workplace expertise*. Berrett-Koehler Publisher, Inc, San Francisco, USA.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S., (2013). *Using Multivariate Statistics (6th Ed.)*. Pearson Education Inc., USA.
- Talley, Dorsey J. (1991). *Total Quality Management*. Performance and Cost Measures: The Strategy for Economic Survival, ASQC Quality Press, Wisconsin, USA.
- Tembun Ghani, Raduwan Saferwan, Joseph Paul (1985). *Kumpulan Kawalan Mutu (QCC) ; Falsafah, Pendekatan dan Kaedah*. Dewan Bahasa dan Pustaka, Kementerian Pelajaran Malaysia, Kuala Lumpur.
- Tena, A. B. E., Llusar, J. C. B., & Puig, V. R. (2001). Measuring the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage: A resource-based view. *Total Quality management*, 12(7&8), 932-938.
- Tengku Abd. Aziz Tengku Zainal (2004). *Mengurus Kualiti Di Sekolah*. Terjemahan dari West-Burnham, J., *Managing Quality in Schools – Effective Strategies for Quality Based School Improvement*. Institut Terjemahan Negara Malaysia Berhad, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Thakkar, J., Deshmukh, S. G. & Shastree, A. (2006). Total quality management (TQM) in self-financed technical institutions. *Quality Assurance in Education*, 14(1), 54.
- Toremen, F., Karakus, M., & Yasan, T., (2009). Total quality management practices in Turkish primary schools. *Quality Assurance in Education*, 17(1), 30-44.
- Thomas, C. D., (1997). *Perceived levels of success of a total quality management program in an institution of higher learning*. PhD Thesis, University of Tennessee, Knoxville.
- Tsang, J. H. Y. & Antony, J., (2001). Total quality management in UK service organisations: some key findings from a survey. *Managing Service Quality*, 11(2), 132-141.
- Universiti Malaysia Perlis - <http://www.unimap.edu.my/template02.asp?tt=3&contentid=47> - 04/05/2011.
- Universiti Pendidikan Sultan Idris - <http://www.upsi.edu.my/index.php/ms/halaman-utama-upsi-sepintas-lalu/sejarah-latarbelakang.html> - 04/05/2011.
- Universiti Sains Malaysia - <http://www.usm.my/index.php/ms/kenali-usm/profil-universiti.html> - 04/05/2011.

- Universiti Teknologi MARA Kedah - http://kedah.uitm.edu.my/index.php?option=com_content&view=article&id=52&Itemid=672
- Universiti Teknologi MARA Perak - <http://perak.uitm.edu.my/index.php/en/about-uitm>
- Universiti Teknologi MARA Perlis - (http://perlis.uitm.edu.my/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=66).
- Universiti Teknologi MARA Pulau Pinang - <http://www.penang.uitm.edu.my/v1/index.php/kenali-uitm-pp/profil/profil-a-sejarah.html> - 05/07/2011.
- Universiti Utara Malaysia - http://www.uum.edu.my/w10/index.php?option=com_content&view=article&id=118&Itemid=125.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14(3), 423-444.
- Venkatraman, S. (2007). A framework for implementing TQM in higher education programs. *Quality Assurance in Education*, 15(1), 92-112.
- Verma, R. & Verma, N. (2012). Understanding moderating role of motivation in the demand-burnout-performance relationship among frontline employees in a service delivery role. *Great Lakes Herald*. 6(1), 31-44.
- Vouzas, F., & Psychogios, A. G., (2007). Assessing managers' awareness of TQM. *The TQM Magazine*, 19(1), 62-75.
- Ryan, A. (2008). *What is system approach?* Capaian 20 Julai 2014. <http://arxiv.org/pdf/0809.1698.pdf>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Win, B. A., & Cameron, K. S. (1998). Organizational quality: An examination of the Malcolm Baldrige National Quality framework. *Research in Higher Education*, 39(5), 491-512.
- Yusrizal, A. Halim (2009). Development and Validation of an Instrument to Access the Lecturers' Performance in the Education and Teaching Duties. *Jurnal Pendidikan Malaysia* 34(2), 33 - 47.
- Zaini Abdullah & Rushami Zien Yusoff (2004). Multi-Source Assessment - A Total Quality Management Driven Performance Appraisal System: The Issue of Fairness. *Malaysian Management Journal*, 8(1), 55-67.
- Zairi, M. (1995). Total quality education for superior performance. *Training for Quality*, 3(1), 29-35.

- Zhang, Z., Waszink, A., & Wijngaard, J. (2000). An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(7), 730-755.
- Zikmund, W. G. (2003). *Business Research Methods (7th Ed.)*. Thomson South-Western, United States of America.
- Zikmund, W. G. (2013). *Business Research Methods (9th Ed.)*. Thomson South-Western, United States of America.
- Zink, K. J., & Schmidt, A. (1995). Measuring universities against the European Quality Award Criteria. *Total Quality Management*, 6(5&6), 547-561.



UUM
Universiti Utara Malaysia

BORANG SOAL SELIDIK

PERSEPSI STAF AKADEMIK TERHADAP HUBUNGAN ANTARA AMALAN PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH (TQM) DAN PRESTASI STAF AKADEMIK SERTA DISEDERHANAKAN OLEH FAKTOR MOTIVASI DI INSTITUSI PENGAJIAN TINGGI AWAM MALAYSIA.

1. Maklumat Penyelidikan
 - a. Penyelidik Kamarul Bahari bin Yaakub, Kolej Perniagaan (COB), UUM
 - b. Alamat e-mail kamarul@fpe.upsi.edu.my
 - c. Status Penyelidikan Penyelidikan PhD
 - d. Tajuk Penyelidikan Hubungan antara amalan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) dan prestasi staf akademik Institusi Pengajian Tinggi Awam Malaysia.
 - e. Penyelia Prof. Dr. Rushami Zien bin Yusoff (rzy278@uum.edu.my)
2. Maklumat Kepada Responden:
 - a. Borang soal selidik ini mengandungi 4 bahagian:
 - o Bahagian A: Maklumat demografi anda.
 - o Bahagian B: Persepsi anda selaku staf akademik terhadap 7 aspek amalan prinsip-prinsip pengurusan kualiti di universiti anda.
 - o Bahagian C: Maklumat prestasi anda sebagai staf akademik.
 - o Bahagian D: Maklumat faktor motivasi anda sebagai staf akademik.
 - b. Kerahsiaan: Jawapan yang diberikan adalah rahsia, tidak akan didedahkan kepada umum, hanya dapatan dalam bentuk agregat akan dilaporkan dalam penulisan akademik.
 - c. Borang soal selidik yang telah diisi bolehlah dipulangkan dengan menggunakan sampul surat yang telah disediakan sebelum atau pada 13 Oktober 2012.

"Terima kasih di atas kesudian Tuan/Puan meluangkan masa untuk mengisi borang soal-selidik ini"

BAHAGIAN A: LATAR BELAKANG RESPONDEN.

Bahagian ini akan mendapatkan maklumat demografi atau latar belakang anda sebagai responden.

Sila tandakan [/] di dalam kotak yang bersesuaian.

1. IPTA anda bertugas sekarang : ☐ US M ☐ UiTMKedah
☐ UUM ☐ UiTM Perak
☐ UPSI ☐ UiTM Perlis
☐ UniMAP ☐ UiTM P.Pinang
2. Jawatan Akademik : ☐ Profesor ☐ Pensyarah Kanan
☐ Profesor Madya ☐ Pensyarah
3. Pencapaian Akademik Tertinggi : ☐ Ijazah Doktor Falsafah (PhD)
☐ Ijazah Sarjana (Master)
☐ Ijazah Sarjana Muda (Bachelor)
4. Menyandang Jawatan Pengurusan/ Pentadbiran di Peringkat Universiti atau Fakulti (Dibayar Elaun). ☐ Ya
☐ Tidak
5. Jika Ya, nyatakan ☐ Peringkat Universiti ()
☐ Peringkat Fakulti ()
6. Jumlah Tahun Berkhidmat di IPTA Sekarang Sebagai Staf Akademik. Tahun
7. Jantina ☐ Lelaki
☐ Perempuan

BAHAGIANB:

Bahagian ini bertujuan untuk mendapatkan persepsi anda selaku staf akademik berkaitan tujuh dimensi amalan prinsip-prinsip pengurusan kualiti di universiti anda.

ARAHAN:

- Sila beri maklum balas pada setiap pernyataan dengan tandakan [/] atau bulatkan pada mana-mana skala dari 1 hingga 6, bagi menunjukkan tahap persetujuan anda.
- Nombor tersebut menggambarkan/menunjukkan kekuatan atau darjah penilaian, persetujuan, persepsi atau pendapat anda yang bersesuaian bagi setiap pernyataan yang dikemukakan.

Sangat Tidak Setuju
(STS)

6 Sangat Setuju
(SS)

- Sekiranya anda tiada jawapan, atau soalan tidak relevan, biarkan tanpa ditandai.
- Nota: **Aktiviti akademik*** aktiviti/program yang berkaitan fungsi utama seseorang staf akademik/pensyarah iaitu pengajaran, pembelajaran dan penyeliaan; penyelidikan; penerbitan; perundingan; dan khidmat masyarakat.

KEPIMPINAN**TAHAP****PERSETUJUAN**

A	Pernyataan berikut merujuk kepada persepsi saya terhadap tahap amalan pengurusan kualiti dalam aspek kepimpinan dan komitmen pengurusan atasan (Naib Canselor, Timbalan-timbalan Naib Canselor dan Pegawai-pegawai kanan) di universiti saya.	STSS					
		STS				SS	
1	Saya berpendapat pihak pengurusan atasan mengambil tanggungjawab terhadap pengurusan kualiti sebagai agenda penting dalam universiti.	1	2	3	4	5	6
2	Saya berpendapat darjah penglibatan yang tinggi oleh pihak pengurusan atasan dalam proses penambahbaikan kualiti.	1	2	3	4	5	6
3	Saya memahami dengan jelas visi, misi dan objektif berkaitan aktiviti akademik*.	1	2	3	4	5	6
4	Pihak pengurusan universiti komited dalam semua aktiviti akademik* ke arah penambahbaikan berterusan kualiti.	1	2	3	4	5	6
5	Pihak pengurusan memberi sokongan kepada saya dalam menjalankan aktiviti akademik*.	1	2	3	4	5	6
6	Arahan yang diberikan adalah jelas dan mudah difahami, serta memudahkan saya menjalankan tugas.	1	2	3	4	5	6
7	Pihak pengurusan atasan memberi sokongan ke arah pencapaian memenuhi kehendak pelanggan.	1	2	3	4	5	6
8	Pihak pengurusan atasan memberi perhatian terhadap maklum balas yang saya berikan.	1	2	3	4	5	6

PERANCANGAN STRATEGIK**TAHAP****PERSETUJUAN**

B	Pernyataan berikut merujuk kepada persepsi saya terhadap tahap amalan pengurusan kualiti dalam aspek perancangan strategik di universiti saya.	STSS					
		STS				SS	
1	Aspek pengurusan kualiti diberi keutamaan dalam perancangan strategik universiti.	1	2	3	4	5	6
2	Kepuasan pelanggan diberi keutamaan dalam perancangan strategik universiti.	1	2	3	4	5	6
3	Staf akademik diberi peluang untuk terlibat dalam pembentukan perancangan strategik universiti.	1	2	3	4	5	6
4	Prinsip-prinsip amalan pengurusan kualiti digunakan dalam pembentukan perancangan strategik.	1	2	3	4	5	6
5	Saya faham serta jelas tentang strategi aktiviti akademik* universiti.	1	2	3	4	5	6
6	Strategi universiti berkaitan aktiviti akademik* disemak serta ditambah baik dari masa ke semasa.	1	2	3	4	5	6
7	Perancangan strategik berkaitan aktiviti akademik* yang dibentuk mengambil kira kehendak-kehendak <i>stakeholder</i> .	1	2	3	4	5	6
8	Petunjuk-petunjuk yang sesuai digunakan untuk mengukur keberkesanan pelaksanaan perancangan strategik berkaitan aktiviti akademik*.	1	2	3	4	5	6

FOKUS DAN KEPUASAN PELANGGAN**TAHAP****PERSETUJUAN**

C	Pernyataan berikut merujuk kepada persepsi saya terhadap tahap amalan pengurusan kualiti dalam aspek fokus dan kepuasan pelanggan di universiti saya.	STSS					
		STS				SS	
1	Aktiviti akademik* yang saya jalankan selari dengan kehendak pelanggan.	1	2	3	4	5	6
2	Saya mengetahui ciri-ciri perkhidmatan yang disediakan oleh universiti amat beralai bagi pelanggan.	1	2	3	4	5	6
3	Saya berpendapat maklum balas pelanggan diambil kira, untuk meningkatkan kualiti aktiviti akademik*.	1	2	3	4	5	6

4	Saya diberi galakkan dalam memenuhi keperluan pelanggan.	1	2	3	4	5	6
5	Pada pandangan saya, analisis kepuasan pelanggan dilakukan di peringkat universiti ataupun fakulti.	1	2	3	4	5	6
6	Saya berpendapat pembentukan aktiviti akademik* dibina berasaskan keperluan pasaran.	1	2	3	4	5	6
7	Saya mengambil tindakan sewajarnya terhadap maklum balas yang diterima dari pelanggan berkaitan aktiviti akademik*.	1	2	3	4	5	6
8	Saya berpendapat secara keseluruhan, kepuasan pelanggan diambil kira dalam proses pengurusan kualiti universiti.	1	2	3	4	5	6

PENGURUSAN DATA DAN MAKLUMAT

TAHAP

D	Pernyataan berikut merujuk kepada persepsi saya terhadap tahap amalan pengurusan kualiti dalam aspek kualiti data dan maklumat di universiti saya.	PERSETUJUAN					
		STS	4	5	6	SS	
1	Sistem teknologi maklumat yang disediakan memudahkan saya mendapat maklumat berkaitan aktiviti akademik*.	1	2	3	4	5	6
2	Saya berpendapat data dan maklumat yang ada digunakan oleh pihak pengurusan dalam membuat keputusan berkaitan aktiviti akademik*.	1	2	3	4	5	6
3	Saya boleh mengakses data berkaitan aktiviti akademik* apabila diperlukan.	1	2	3	4	5	6
4	Kebolehpercayaan terhadap data dan maklumat sentiasa terpelihara.	1	2	3	4	5	6
5	Saya berpendapat data yang ada dianalisis untuk membantu pihak pengurusan membuat penilaian keseluruhan prestasi universiti.	1	2	3	4	5	6
6	Status semasa aktiviti akademik* saya dapat dilihat dan dipantau oleh universiti melalui sistem yang ada.	1	2	3	4	5	6
7	Saya berpendapat maklumat bersesuaian dikongsi bersama pelanggan dan pihak berkepentingan.	1	2	3	4	5	6
8	Saya berpendapat universiti menyediakan maklumat bersesuaian kepada pelanggan luaran lain seperti industri dan masyarakat.	1	2	3	4	5	6

FOKUS PENGURUSAN SUMBER MANUSIA

TAHAP

E	Pernyataan berikut merujuk kepada persepsi saya terhadap tahap amalan pengurusan kualiti dalam aspek pengurusan sumber manusia di universiti saya.	PERSETUJUAN					
		STS	4	5	6	SS	
1	Saya diberi peluang untuk menggunakan peruntukan latihan dan pembangunan yang disediakan oleh universiti.	1	2	3	4	5	6
2	Saya diberi peluang untuk terlibat dalam aktiviti akademik* universiti.	1	2	3	4	5	6
3	Kepakaran saya diberi perhatian utama oleh universiti ke arah kecemerlangan pendidikan.	1	2	3	4	5	6
4	Sistem bekerja di universiti membantu saya ke arah pencapaian objektif aktiviti akademik*.	1	2	3	4	5	6
5	Saya digalakkan untuk menjadi ahli badan-badan profesional lain yang berkaitan aktiviti akademik*.	1	2	3	4	5	6
6	Saya diberi pengiktirafan berdasarkan prestasi dan kepakaran sebagaimana yang diperlukan.	1	2	3	4	5	6
7	Program pembangunan diri (seperti latihan, bengkel, seminar, persidangan) yang disediakan oleh universiti membantu meningkatkan kepakaran saya.	1	2	3	4	5	6
8	Kebajikan saya diambil berat oleh pihak pengurusan universiti.	1	2	3	4	5	6

PENGURUSAN PROSES DAN SISTEM

TAHAP

F	Pernyataan berikut merujuk kepada persepsi saya terhadap tahap amalan pengurusan kualiti dalam aspek pengurusan proses dan sistem di universiti saya.	PERSETUJUAN					
		STS	4	5	6	SS	
1	Pihak universiti mengurus aktiviti akademik* yang dijalankan oleh saya berdasarkan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.	1	2	3	4	5	6
2	Saya memahami dengan jelas prosedur-prosedur yang terlibat dalam melaksanakan aktiviti akademik*.	1	2	3	4	5	6
3	Saya memberi maklum balas kepada pihak universiti berkaitan keberkesanan serta kecekapan proses aktiviti akademik* (seperti sistem penyampaian pengajaran dan pembelajaran, pelaksanaan penyelidikan dan sebagainya).	1	2	3	4	5	6
4	Sistem sokongan (seperti prasarana) yang disediakan mencukupi untuk saya menjalankan aktiviti akademik*.	1	2	3	4	5	6
5	Saya fahami dengan jelas proses-proses utama berkaitan aktiviti akademik* yang perlu dipatuhi.	1	2	3	4	5	6

- 6 Saya berpendapat pihak universiti melaksanakan penetapan standard kualiti bagi setiap aktiviti dalam proses kritikal jabatan (seperti proses pengajaran dan pembelajaran, proses pembangunan pengajian dan kursus, dan lain-lain) yang mempunyai kesan ke atas kualiti pendidikan. 1 2 3 4 5 6
- 7 Sistem bekerja (seperti jadual kerja yang anjal) yang ada membantu saya menjalankan aktiviti akademik* dengan berkesan. 1 2 3 4 5 6
- 8 Saya berpendapat reka bentuk proses kerja yang ada memenuhi keperluan-keperluan utama universiti. 1 2 3 4 5 6

RAKAN STRATEGIK DAN SUMBER

G	Pernyataan berikut merujuk kepada persepsi saya terhadap tahap amalan pengurusan kualiti dalam aspek rakan strategik dan sumber di universiti saya.	TAHAP PERSETUJUAN					
		STS	◀	▶	SS		
1	Universiti menggalakkan saya menjalankan tugas berkonsepkan kerjasama dengan staf akademik lain dari pelbagai bidang.	1	2	3	4	5	6
2	Universiti menggalakkan saya menjalankan tugas berkonsepkan kerjasama dengan universiti atau IPT lain.	1	2	3	4	5	6
3	Universiti menggalakkan saya menjalankan tugas berkonsepkan kerjasama dengan industri atau jabatan lain.	1	2	3	4	5	6
4	Saya membuat penandaarasan terhadap prestasi aktiviti akademik* saya dengan staf akademik lain (dalam atau luaran).	1	2	3	4	5	6
5	Universiti menyediakan panduan yang jelas kepada saya dan pihak yang terlibat dalam kerjasama aktiviti akademik* universiti, berkaitan tanggungjawab, peranan dan tahap sumbangan yang diharapkan.	1	2	3	4	5	6
6	Kemudahan fizikal (seperti peralatan, makmal, teknologi) yang disediakan oleh universiti dapat menyokong saya melaksanakan aktiviti akademik*.	1	2	3	4	5	6
7	Sumber kewangan yang disediakan mencukupi untuk saya melaksanakan aktiviti-aktiviti akademik* universiti.	1	2	3	4	5	6
8	Pada pandangan saya universiti mempunyai mekanisme berkesan untuk mengenal pasti peluang-peluang pembiayaan aktiviti-aktiviti universiti khususnya berkaitan aktiviti akademik.	1	2	3	4	5	6

BAHAGIAN C:

Bahagian ini bertujuan untuk mendapatkan persepsi anda berkaitan prestasi anda sebagai staf akademik berdasarkan lima (5) teras utama prestasi staf akademik, iaitu dalam aspek pengajaran dan pembelajaran, penyelidikan, penerbitan, khidmat perundingan dan khidmat masyarakat.

ARAHAN:

- Sila beri maklum balas pada setiap pernyataan dengan tandakan [/] atau bulatkan pada mana-mana skala dari 1 hingga 6, bagi menunjukkan tahap persetujuan anda. Nombor tersebut menggambarkan/menunjukkan kekuatan atau darjah penilaian, persetujuan, persepsi atau pendapat anda yang bersesuaian bagi setiap pernyataan yang dikemukakan.

Sangat Tidak Setuju 1
(STS)

6 Sangat Setuju
(SS)

- Sekiranya anda tiada jawapan, atau soalan tidak relevan, biarkan tanpa ditandai.

Pengajaran, Pembelajaran dan Penyeliaan (P&P)

A	Pernyataan berikut merujuk kepada prestasi atau pencapaian anda sebagai staf akademik berkaitan aktiviti pengajaran, pembelajaran dan penyeliaan.	TAHAP PERSETUJUAN					
		STS	◀	▶	SS		
1	Saya membuat perancangan P&P setiap kali sebelum bermulanya sesi pengajian atau pada tahun yang dinilai.	1	2	3	4	5	6
2	Saya memahami dengan jelas beban tugas yang diberikan kepada saya.	1	2	3	4	5	6
3	Saya membuat pemantauan terhadap perjalanan P&P saya.	1	2	3	4	5	6
4	Saya memastikan perancangan P&P saya dipatuhi sebagaimana yang ditetapkan dalam Rancangan Instruksional atau Pengajaran.	1	2	3	4	5	6
5	Saya memahami dengan jelas garis panduan yang disediakan dalam melaksanakan aktiviti penyeliaan pelajar.	1	2	3	4	5	6
6	Saya melaksanakan penyeliaan pelajar sebagaimana yang ditetapkan dalam beban tugas.	1	2	3	4	5	6
7	Di akhir tahun yang dinilai, saya mencapai apa yang telah dirancang dalam P&P.	1	2	3	4	5	6

BAHAGIAN D:

Bahagian ini bertujuan untuk mendapatkan persepsi anda selaku staf akademik berkaitan faktor motivasi (Pencapaian, Penggabungan, Kuasa, dan Kewujudan).

ARAHAN:

- Sila beri maklum balas pada setiap pernyataan dengan tandakan [/] atau bulatkan pada mana-mana skala dari 1 hingga 6, bagi menunjukkan tahap persetujuan anda.
- Nombor tersebut menggambarkan/menunjukkan kekuatan atau darjah penilaian, persetujuan, persepsi atau pendapat anda yang bersesuaian bagi setiap pernyataan yang dikemukakan.

Sangat Tidak Setuju
(STS)

6 Sangat Setuju
(SS)

- Sekiranya anda tiada jawapan, atau soalan tidak relevan, biarkan tanpa ditandai.

Pencapaian (Achievement)

A Pernyataan berikut merujuk kepada tahap motivasi saya ke arah pencapaian matlamat kerja saya.

TAHAP

PERSETUJUAN
STS ◀ ▶ SS

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 Saya menyukai tugas yang mencabar. | | | | | | |
| 2 Saya suka mencari peluang untuk kenaikan pangkat. | | | | | | |
| 3 Saya menyiapkan kerja-kerja mengikut tempoh yang ditetapkan. | | | | | | |
| 4 Saya suka kerja yang memberi fokus untuk kemajuan diri. | | | | | | |
| 5 Saya suka membuat perancangan kerja supaya saya dapat mempertingkatkan prestasi saya. | | | | | | |

Penggabungan (Affiliation)

B Pernyataan berikut merujuk kepada tahap motivasi saya ke arah keinginan saya untuk terlibat dengan rakan-rakan sekerja yang lain.

TAHAP

PERSETUJUAN
STS ◀ ▶ SS

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 1 Saya suka berbincang dengan rakan setugas berkaitan kerja di mana-mana sahaja tempat yang bersesuaian. | | | | | | |
| 2 Untuk berjaya dalam kerja, kita hendaklah melibatkan diri dengan kerja rakan-rakan kita yang lain. | | | | | | |
| 3 Saya suka bekerjasama dengan rakan sekerja yang lain untuk membina hubungan yang harmoni. | | | | | | |
| 4 Saya suka membantu rakan-rakan apabila diperlukan. | | | | | | |
| 5 Saya cenderung untuk mewujudkan kerjasama di kalangan ahli-ahli kumpulan. | | | | | | |

Kuasa (Power)

C Pernyataan berikut merujuk kepada tahap motivasi saya ke arah memperoleh/mencapai kuasa di tempat kerja saya.

TAHAP

PERSETUJUAN
STS ◀ ▶ SS

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 1 Saya suka memberi arahan kepada rakan yang lain. | | | | | | |
| 2 Saya boleh mempengaruhi rakan sekerja saya. | | | | | | |
| 3 Saya boleh mengawal orang lain dalam kumpulan saya. | | | | | | |
| 4 Saya cuba meyakinkan rakan setugas untuk menerima cadangan saya. | | | | | | |
| 5 Saya suka menjadi ketua dalam sesuatu kumpulan. | | | | | | |

Kewujudan (Existence)

D Pernyataan berikut merujuk kepada tahap motivasi saya ke arah keinginan mendapatkan/memperolehi perkara-perkara nyata (*tangible*).

TAHAP

PERSETUJUAN
STS ◀ ▶ SS

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 Saya suka kerja yang memberi jaminan keselamatan fizikal saya. | | | | | | |
| 2 Saya merasa suka jika mendapat insentif. | | | | | | |
| 3 Saya merasa berpuas hati dalam kerja saya (secara keseluruhan). | | | | | | |
| 4 Saya memberi penekanan terhadap keselamatan fizikal saya di tempat kerja. | | | | | | |
| 5 Saya suka kerja yang menjamin masa depan saya. | | | | | | |

“Terima kasih
di atas kesudian Tuan/Puan meluangkan masa untuk
mengisi borang soal-selidik ini”

Lampiran 2

Output Pemprosesan Data Melalui Perisian SPSS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
		41	19.2	19.2	29.4
		50	23.4	23.4	52.8
		18	8.4	8.4	61.2
		21	9.8	9.8	71.0
		17	7.9	7.9	79.0
		28	13.1	13.1	92.1
		17	7.9	7.9	100.0
		214	100.0	100.0	

GET:

FILE= E:\My Phd\Data\Data Jadi 214\Master Data jadi 214.sav'.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

FREQUENCIES VARIABLES=ID R01_IPTA R02JWATAN R03AKAD R04SANDANG R05JIKAYA R06THUN R07JANTINA

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN MODE SUM SKEWNESS

SESKEW KURTOSIS SEKURT

/HISTOGRAM NORMAL

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies: Profil Responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
		41	19.2	19.2	29.4
		50	23.4	23.4	52.8
		18	8.4	8.4	61.2
		21	9.8	9.8	71.0
		17	7.9	7.9	79.0
		28	13.1	13.1	92.1
		17	7.9	7.9	100.0
		214	100.0	100.0	

[DataSet1] E:\My Phd\Data\Data Jadi 214\Master Data jadi 214.sav

	IDRESPOND	IPTA	Jawatan	Pencapaian	Menyandang	Jika Ya	Tahun	Jantina
	EN	Semasa	Akademik	Akademik	Jawatan Univ		Berkhidmat	
				Tedungg	@ Fakulti			
N	Valid	214	214	214	214	214	56	214
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		126.21	4.94	3.36	1.71	1.75	9.65	1.47
Std. Error of Mean		5.055	.161	.049	.037	.030	.467	.034
Median		126.50	4.00	3.00	2.00	2.00	9.00	1.00
Mode		1 ^a	4	4	2	2	1 ^a	2
Std. Deviation		73.946	2.352	.715	.548	.435	6.828	.500
Variance		5468.054	5.532	.512	.301	.190	46.622	.250
Skewness		.028	.157	-.954	-.033	-1.148	.000	1.238
Std. Error of Skewness		.166	.166	.166	.166	.166	.319	.166
Kurtosis		-1.226	-.939	.697	-.536	-.688	-2.075	1.601
Std. Error of Kurtosis		.331	.331	.331	.331	.331	.628	.331
Minimum		1	1	1	1	1	2	1
Maximum		255	9	4	3	2	36	2
Sum		27009	1057	718	366	374	84	2066

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Universiti Utara Malaysia

IPTASemasa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	USM Kampus Induk	22	10.3	10.3	10.3
	UUM	41	19.2	19.2	29.4
	UPSI	50	23.4	23.4	52.8
	UniMAP	18	8.4	8.4	61.2
	UiTM Kedah	21	9.8	9.8	71.0
	UiTM Penang	17	7.9	7.9	79.0
	UiTM Perak	28	13.1	13.1	92.1
	UiTM Perlis	17	7.9	7.9	100.0
	Total	214	100.0	100.0	

Jawatan Akademik

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Profesor	4	1.9	1.9	1.9
	Profesor Madya	18	8.4	8.4	10.3
	Pensyarah Kanan	90	42.1	42.1	52.3
	Pensyarah	102	47.7	47.7	100.0
	Total	214	100.0	100.0	

Pencapaian Akademik Tertinggi				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
PhD	72	33.6	33.6	33.6
Master	132	61.7	61.7	95.3
Bachelor	10	4.7	4.7	100.0
Total	214	100.0	100.0	
Menyandang Jawatan Univ@ Fakulti				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Ya	54	25.2	25.2	25.2
Tidak	160	74.8	74.8	100.0
Total	214	100.0	100.0	
Jika Ya				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Universiti	28	13.1	50.0	50.0
Fakulti	28	13.1	50.0	100.0
Total	56	26.2	100.0	
Missing	System	158	73.8	
Total		214	100.0	

Tahun Berkhidmat				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
2	23	10.7	10.7	10.7
3	19	8.9	8.9	19.6
4	17	7.9	7.9	27.6
5	19	8.9	8.9	36.4
6	7	3.3	3.3	39.7
7	10	4.7	4.7	44.4
8	10	4.7	4.7	49.1
9	12	5.6	5.6	54.7
10	14	6.5	6.5	61.2
11	14	6.5	6.5	67.8
12	15	7.0	7.0	74.8
13	6	2.8	2.8	77.6
14	8	3.7	3.7	81.3
15	8	3.7	3.7	85.0
16	3	1.4	1.4	86.4
17	5	2.3	2.3	88.8
18	1	.5	.5	89.3
19	2	.9	.9	90.2
20	2	.9	.9	91.1
21	3	1.4	1.4	92.5
22	3	1.4	1.4	93.9
23	1	.5	.5	94.4
25	3	1.4	1.4	95.8
26	4	1.9	1.9	97.7
27	1	.5	.5	98.1
28	1	.5	.5	98.6
30	1	.5	.5	99.1
35	1	.5	.5	99.5
36	1	.5	.5	100.0
Total	214	100.0	100.0	

Poland2_7	4.2164	29990	294
Poland2_7	4.2170	29990	294
Poland2_8	4.2177	29990	294
Poland2_9	4.2200	29990	294
Poland2_10	4.2200	29990	294

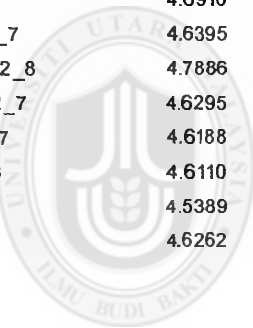
Jantina

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lelaki	113	52.8	52.8	52.8
	Perempuan	101	47.2	47.2	100.0
	Total	214	100.0	100.0	

	Pimpin_7	Strategik_7	Pelanggan_8	Maklumat_7	Sumber_7	Proses_8	Rakan_6	Prestasi_7
CORRELATIONS /VARIABLES=Pimpin_7 Strategik_7 Pelanggan_8 Maklumat_7 Sumber_7 Proses_8 Rakan_6 Prestasi_7 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.								
Correlations - Dimensi TQM vs Prestasi								
[DataSet1] E:\My PhD\Data\Data Jadi 214\Master Data jadi 214.sav								

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Pimpin2_7	4.6916	.72438	214
Strategik2_7	4.6395	.77194	214
Pelanggan2_8	4.7886	.68184	214
Maklumat2_7	4.6295	.73090	214
Sumber2_7	4.6188	.79867	214
Proses2_8	4.6110	.72934	214
Rakan2_6	4.5389	.80169	214
Prestasi27	4.6262	.62598	214



.77194	214
.68184	214
.73090	214
.79867	214
.72934	214
.80169	214
.62598	214

Universiti Utara Malaysia

Correlations

[illegible]

Maklumat2_7	Pearson	.687	.722	.703	1	.674	.733	.633	.576
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	214	214	214	214	214	214	214	214
Sumber2_7	Pearson	.734	.764	.684	.674	1	.690	.750	.606
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	214	214	214	214	214	214	214	214
Proses2_8	Pearson	.680	.716	.709	.733	.690	1	.771	.666
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	214	214	214	214	214	214	214	214
Rakan2_6	Pearson	.677	.720	.658	.633	.750	.771	1	.637
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	214	214	214	214	214	214	214	214
Prestasi27	Pearson	.533	.613	.616	.576	.606	.666	.637	1
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	214	214	214	214	214	214	214	214

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

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Prestasi27 Pencapaian2_4 Penggabungan2 Kuasa2 Kewujudan2_3
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations - Dimensi Faktor Motivasi vs Prestasi

[DataSet1] E:\My PhD\Data\Data Jadi 214\Master Data jadi 214.sav

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Prestasi27	4.6262	.62598	214
Pencapaian2_4	5.1811	.58410	214
Penggabungan2	5.2467	.61565	214
Kuasa2	3.8748	.79837	214
Kewujudan2_3	5.2040	.66855	214

Correlations

		Prestasi27	Pencapaian2_4	Penggabungan2	Kuasa2	Kewujudan2_3
Prestasi27	Pearson Correlation	1	.645	.540	.431	.500
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	214	214	214	214	214

Pencapaian2_4	Pearson Correlation	.645	1	.679	.210	.615
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.002	.000
	N	214	214	214	214	214
Penggabungan2	Pearson Correlation	.540	.679	1	.157	.558
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.022	.000
	N	214	214	214	214	214
Kuasa2	Pearson Correlation	.431	.210	.157	1	.174
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.022		.011
	N	214	214	214	214	214
Kewujudan2_3	Pearson Correlation	.500	.615	.558	.174	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.011	
	N	214	214	214	214	214
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Motivasi17 Pimpin2_7 Strategik2_7 Pelanggan2_8 Maklumat2_7 Sumber2_7
Proses2_8 Rakan2_6
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

[DataSet1] E:\My PhD\Data\Data Jadi 214\Master Data jadi 214.sav

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Motivasi17	4.8202	.48462	214
Pimpin2_7	4.6916	.72438	214
Strategik2_7	4.6395	.77194	214
Pelanggan2_8	4.7886	.68184	214
Maklumat2_7	4.6295	.73090	214
Sumber2_7	4.6188	.79867	214
Proses2_8	4.6110	.72934	214
Rakan2_6	4.5389	.80169	214

Correlations

		Motivasi17	Pimpin2_7	Strategik2_7	Pelanggan2_8	Maklumat2_7	Sumber2_7	Proses2_8	Rakan2_6
		7	7	7	8	7	7	8	6
Motivasi17	Pearson Correlation	1	.498**	.556**	.569**	.498**	.524**	.554**	.521**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	214	214	214	214	214	214	214	214
Pimpin2_7	Pearson Correlation	.498**	1	.812**	.726**	.687**	.734**	.680**	.677**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	214	214	214	214	214	214	214	214

Strategik2_7	Pearson Correlation	.556**	.812**	1	.750**	.722**	.764**	.716**	.720**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	214	214	214	214	214	214	214	214
Pelanggan2_8	Pearson Correlation	.569**	.726**	.750**	1	.703**	.684**	.709**	.658**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	214	214	214	214	214	214	214	214
Maklumat2_7	Pearson Correlation	.498**	.687**	.722**	.703**	1	.674**	.733**	.633**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	214	214	214	214	214	214	214	214
Sumber2_7	Pearson Correlation	.524**	.734**	.764**	.684**	.674**	1	.690**	.750**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	214	214	214	214	214	214	214	214
Proses2_8	Pearson Correlation	.554	.680	.716	.709**	.733**	.690**	1	.771**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	214	214	214	214	214	214	214	214
Rakan2_6	Pearson Correlation	.521**	.677**	.720**	.658**	.633**	.750**	.771**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	214	214	214	214	214	214	214	214

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

GE:

```
FILE='E:\MyPhD\Data\Data Jadi 214\Master Data jadi 214 Dr Che Azlan.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Prestasi27
  /METHOD=ENTER TQM50.
```

Regression

[DataSet1] E:\MyPhD\Data\Data Jadi 214\Master Data jadi 214.sav

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TQM50 ^b		Enter

a. Dependent Variable: Prestasi27

b. All requested variables entered.


```
REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIGN
/MISSING PAIRWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Prestasi27
/METHOD=ENTER Pimpin2_7 Strategik2_7 Pelanggan2_8 Maklumat2_7 Sumber2_8 Proses2_8
Rakan2_6
/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)
/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID)
/SAVE MAHAL COOK.
```

Regression

[DataSet1]	E:\My Phd\Data\Data Jadi 214\Master Data	Jadi 214.sav
------------	--	--------------

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Prestasi27	4.6262	.62598	214
Pimpin2_7	4.6916	.72438	214
Strategik2_7	4.6395	.77194	214
Pelanggan2_8	4.7886	.68184	214
Maklumat2_7	4.6295	.73090	214
Sumber2_8	4.6396	.77445	214
Proses2_8	4.6110	.72934	214
Rakan2_6	4.5389	.80169	214

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Rakan2_6, Maklumat2_7, Pelanggan2_8, Pimpin2_7, Sumber2_8, Proses2_8, Strategik2_7		Enter

a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Prestasi27

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.722 ^a	.521	.505	.44032	.521	32.070	7	206	.000

a. Predictors: (Constant), Rakan2_6, Maklumat2_7, Pelanggan2_8, Pimpin2_7, Sumber2_8, Proses2_8, Strategik2_7
b. Dependent Variable: Prestasi27

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43.525	7	6.218	32.070	.000 ^c
	Residual	39.940	206	.194		
	Total	83.465	213			

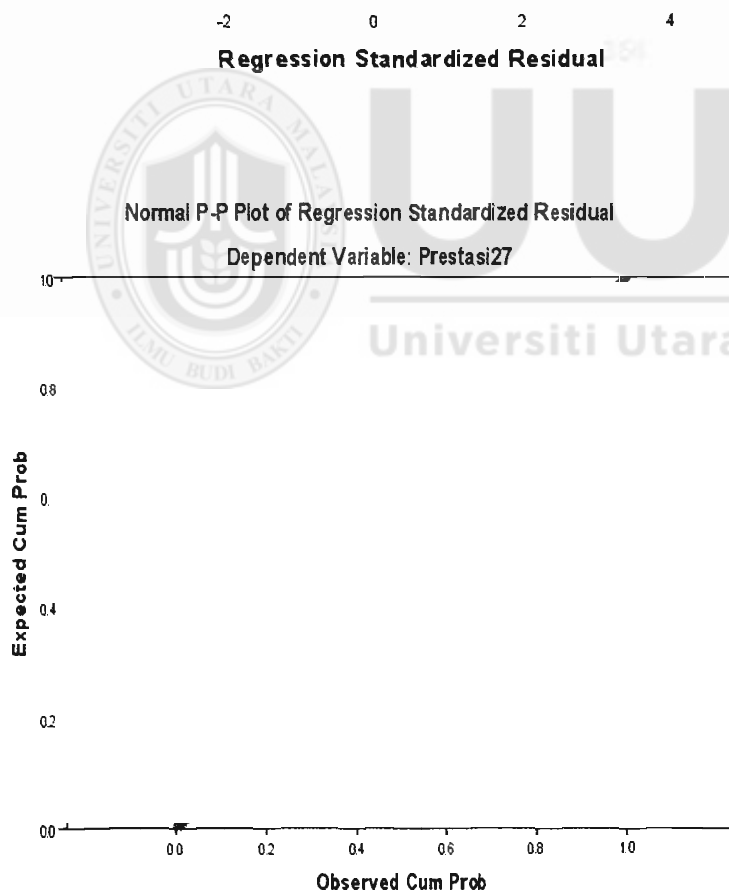
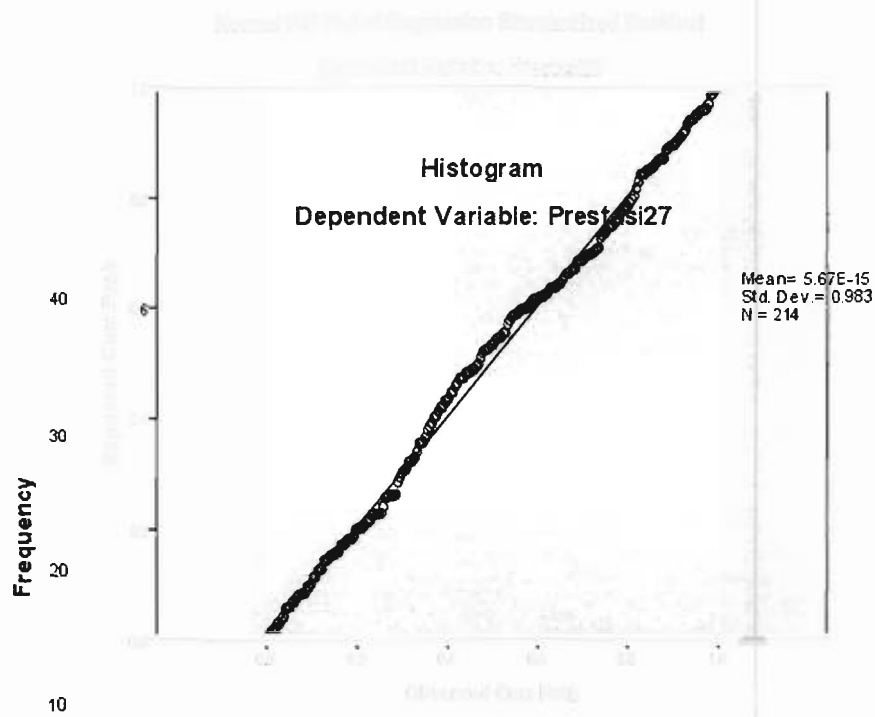
a. Predictors: (Constant), Rakan2_6, Maklumat2_7, Pelanggan2_8, Pimpin2_7, Sumber2_8, Proses2_8, Strategik2_7

b. Dependent Variable: Prestasi27

Coefficients ^a										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Zero-order	Partial	Part	Tolerance VIF
1	(Constant)	1.503	.228		6.583	.000				
	Pimpin2_7	-.124	.078	-.144	-1.597	.112	.533	-.111	-.077	.286 3.495
	Strategik2_7	.108	.080	.133	1.341	.181	.613	.093	.065	.237 4.219
	Pelanggan2_8	.173	.076	.188	2.271	.024	.616	.156	.109	.338 2.958
	Maklumat2_7	.041	.069	.048	.589	.557	.576	.041	.028	.354 2.825
	Sumber2_8	.099	.071	.123	1.403	.162	.610	.097	.068	.303 3.306
	Proses2_8	.237	.077	.276	3.060	.003	.666	.208	.147	.286 3.494
	Rakan2_6	.141	.068	.180	2.072	.039	.637	.143	.100	.308 3.249

a. Dependent Variable: Prestasi27

Charts



```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Prestasi27
/METHOD=ENTER TQM50
/METHOD=ENTER Motivasi17
/METHOD=ENTER TQM50xMotivasi17.
```

Regression

[DataSet1] E:\My PhD\Data 1\Data Jadi 214\Master Data jadi 214.sav

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TQM50 ^a		Enter
2	Motivasi17 ^a		Enter
3	TQM50xMotivasi17		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Prestasi27

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.699 ^a	.489	.487	.44852
2	.788 ^b	.621	.617	.38741
3	.791 ^c	.625	.620	.38595

- a. Predictors: (Constant), TQM50
b. Predictors: (Constant), TQM50, Motivasi17
c. Predictors: (Constant), TQM50, Motivasi17, TQM50xMotivasi17

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40.817	1	40.817	202.902	.000 ^c
	Residual	42.648	212	.201		
	Total	83.465	213			
2	Regression	51.797	2	25.899	172.562	.000 ^c
	Residual	31.668	211	.150		
	Total	83.465	213			
3	Regression	52.184	3	17.395	116.774	.000 ^c
	Residual	31.281	210	.149		
	Total	83.465	213			

© 2000 Blackwell Science Ltd
Journal of Internal Medicine 247: 105–112

a. Dependent Variable: Prestasi27

a. Predictors in the Model: (Constant), TQM50
b. Predictors in the Model: (Constant), TQM50, Motivasi17
c. Dependent Variable: Prestasi27

Jadual-jadual Keputusan Ujian Analisis Faktor Penerokaan (EFA–*Exploratory Factor Analysis*).

Jadual 5.4.7-1: Analisis Faktor Untuk Dimensi Kepimpinan.

No. Item	Faktor	Communalities
1	.792	.627
2	.814	.662
3	.620	.385
4	.848	.719
5	.786	.619
6	.808	.653
7	.848	.719
8	.760	.578

<i>Eigenvalue</i>	4.961
<i>Percentage of variance</i>	62.008
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>	0.892
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	1097.200
<i>Sig.</i>	.000

Jadual 5.4.7-2: Analisis Faktor Untuk Dimensi Kepimpinan – 1 item dikeluarkan.

No. Item	Faktor	Communalities
1	.796	.634
2	.825	.681
4	.851	.724
5	.791	.626
6	.812	.659
7	.846	.715
8	.767	.588

<i>Eigenvalue</i>	4.628
<i>Percentage of variance</i>	66.108
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>	0.880
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	1022.028
<i>Sig.</i>	.000

Jadual 5.4.7-3: Analisis Faktor Untuk Dimensi Perancangan Strategik.

No.Item	Faktor	Communalities
	.784	.615
2	.812	.660
3	.795	.632
4	.857	.734
5	.704	.495
6	.826	.682
7	.851	.725
8	.831	.690
<i>Eigenvalue</i>		5.232
<i>Percentage of variance</i>		65.402
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		0.925
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		1123.472
<i>Sig.</i>		.000

Jadual 5.4.7-4: Analisis Faktor Untuk Dimensi Perancangan Strategik–1 item dikeluarkan.

No. Item	Faktor	Communalities
	.797	.636
2	.827	.684
3	.804	.646
4	.864	.746
6	.823	.678
7	.848	.720
8	.825	.681
<i>Eigenvalue</i>		4.790
<i>Percentage of variance</i>		68.434
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		0.910
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		1011.084
<i>Sig.</i>		.000

Jadual 5.4.7-5: Analisis Faktor Untuk Dimensi Fokus dan Kepuasan Pelanggan

No. Item	Faktor	Communalities
	.749	.561
2	.817	.668
3	.826	.683
4	.808	.652
5	.730	.532
6	.763	.583
7	.731	.534
8	.860	.740
<i>Eigenvalue</i>		4.954
<i>Percentage of variance</i>		61.923
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		0.884
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		1045.314
<i>Sig.</i>		.000



UUM
Universiti Utara Malaysia

Jadual 5.4.7-6: Analisis Faktor Untuk Dimensi Pengurusan Data dan Maklumat

No. Item	Faktor	Communalities
	.693	.480
2	.837	.700
3	.800	.640
4	.813	.661
5	.845	.714
6	.820	.673
7	.817	.667
8	.720	.518
<i>Eigenvalue</i>		5.054
<i>Percentage of variance</i>		63.173
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		0.905
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		1076.071
<i>Sig.</i>		.000

Jadual 5.4.7-7: Analisis Faktor Untuk Dimensi Pengurusan Data dan Maklumat – 1 item dikeluarkan

No. Item	Faktor	Communalities
2	.812	.659
3	.794	.631
4	.822	.675
5	.850	.722
6	.835	.697
7	.836	.698
8	.739	.547
<i>Eigenvalue</i>		4.630
<i>Percentage of variance</i>		66.138
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		0.904
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		932.009
<i>Sig.</i>		.000

Jadual 5.4.7-8: Analisis Faktor Untuk Dimensi Fokus Pengurusan Sumber Manusia

No. Item	Faktor	Communalities
2	.697	.486
3	.747	.558
4	.868	.753
5	.847	.717
6	.741	.550
7	.852	.725
8	.787	.620
	.778	.606
<i>Eigenvalue</i>		5.014
<i>Percentage of variance</i>		62.675
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		0.900
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		1063.168
<i>Sig.</i>		.000

Jadual 5.4.7-9: Analisis Faktor Untuk Dimensi Fokus Pengurusan Sumber Manusia – 1 item dikeluarkan

No. Item	Faktor	Communalities
2	.713	.508
3	.873	.762
4	.857	.734
5	.761	.579
6	.868	.754
7	.789	.622
8	.791	.625
<i>Eigenvalue</i>		4.585
<i>Percentage of variance</i>		65.504
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		0.912
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		908.360
<i>Sig.</i>		.000

Jadual 5.4.7-10: Analisis Faktor Untuk Dimensi Pengurusan Proses dan Sistem

No. Item	Faktor	Communalities
	.811	.657
2	.819	.670
3	.743	.551
4	.754	.568
5	.814	.662
6	.819	.670
7	.717	.513
8	.835	.697
<i>Eigenvalue</i>		4.990
<i>Percentage of variance</i>		62.374
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		0.877
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		1069.326
<i>Sig.</i>		.000



UUM
Universiti Utara Malaysia

Jadual 5.4.7-11: Analisis Faktor Untuk Dimensi Rakan Strategik dan Sumber

No. Item	1	Faktor	2	Communalities
		.868		.824
2		.909		.885
3		.904		.875
4		.521	.550	.574
5		.607	.566	.688
6			.817	.695
7			.871	.796
8			.788	.721
<i>Eigenvalue</i>			4.926	1.147
<i>Percentage of variance</i>			61.575	14.332
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>				0.867
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>				1227.674
<i>Sig.</i>				.000

**Jadual 5.4.7-12: Analisis Faktor Untuk Dimensi Rakan Strategik dan Sumber
— 2 item dikeluarkan**

No. Item	Faktor	2	Communalities
		.879	.850
2		.921	.913
3		.910	.890
6		.825	.726
7		.896	.847
8		.791	.728
<i>Eigenvalue</i>		3.810	1.144
<i>Percentage of variance</i>		63.493	19.073
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>			0.814
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>			906.613
<i>Sig.</i>			.000

Jadual 5.4.7-13: Analisis Faktor Untuk Dimensi Pengajaran, Pembelajaran dan Penyeliaan

No. Item	Faktor	Communalities
	.825	.681
2	.866	.750
3	.852	.726
4	.855	.730
5	.841	.707
6	.797	.635
7	.749	.562

<i>Eigenvalue</i>	4.791
<i>Percentage of variance</i>	68.444
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>	0.913
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	1011.693
<i>Sig.</i>	.000

Jadual 5.4.7-14: Analisis Faktor Untuk Dimensi Penyelidikan

No. Item	Faktor	Communalities
	.799	.638
2	.757	.573
3	.920	.846
4	.934	.873
5	.864	.747

<i>Eigenvalue</i>	3.677
<i>Percentage of variance</i>	73.547
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>	0.868
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	787.708
<i>Sig.</i>	.000

Jadual 5.4.7-15: Analisis Faktor Untuk Dimensi Penerbitan

No. Item	Faktor	Communalities
1	.871	.759
2	.777	.604
3	.912	.832
4	.930	.864
5	.886	.785
<i>Eigenvalue</i>		3.844
<i>Percentage of variance</i>		76.887
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		0.872
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		862.147
<i>Sig.</i>		.000

Jadual 5.4.7-16: Analisis Faktor Untuk Dimensi Perundingan

No. Item	Faktor	Communalities
1	.900	.810
2	.893	.798
3	.946	.895
4	.952	.907
5	.911	.831
<i>Eigenvalue</i>		4.241
<i>Percentage of variance</i>		84.829
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		0.891
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		1194.042
<i>Sig.</i>		.000

Jadual 5.4.7-17: Analisis Faktor Untuk Dimensi Khidmat Masyarakat

No. Item	Faktor	Communalities
	.894	.800
2	.837	.701
3	.957	.917
4	.953	.907
5	.937	.877
Eigenvalue		4.201
Percentage of variance		82.024
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.881
Bartlett's Test of Sphericity		1250.249
Sig.		.000



UUM
Universiti Utara Malaysia

1	.716	.513
3	.817	.668
4	.858	.736
5	.869	.755

Jadual 5.4.7-18: Analisis Faktor Untuk Dimensi Pencapaian

No. Item	Faktor	Communalities
1	.697	.486
2	.635	.403
3	.810	.655
4	.846	.715
5	.850	.722
Eigenvalue		2.982
Percentage of variance		59.640
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.834
Bartlett's Test of Sphericity		389.824
Sig.		.000

Jadual 5.4.7-19: Analisis Faktor Untuk Dimensi Pencapaian – 1 item dikeluarkan.

No. Item	Faktor	Communalities
1	.716	.513
3	.817	.668
4	.858	.736
5	.869	.755
Eigenvalue		2.672
Percentage of variance		66.810
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.793
Bartlett's Test of Sphericity		334.560
Sig.		.000

Nota: memadai buang 1 item sahaja.

Jadual 5.4.7-20: Analisis Faktor Untuk Dimensi Penggabungan.

No. Item	Faktor	Communalities
1	.831	.690
2	.858	.736
3	.918	.842
4	.905	.819
5	.894	.799
<i>Eigenvalue</i>		3.886
<i>Percentage of variance</i>		77.721
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		0.882
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		844.690
<i>Sig.</i>		.000

Jadual 5.4.7-21: Analisis Faktor Untuk Dimensi Kuasa.

No. Item	Faktor	Communalities
1	.731	.534
2	.833	.694
3	.850	.722
4	.792	.628
5	.777	.604
<i>Eigenvalue</i>		3.182
<i>Percentage of variance</i>		63.631
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		0.791
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		483.680
<i>Sig.</i>		.000

1	.867	.764
2	.611	.436
3	.607	.368
4	.843	.711
5	.832	.692
<i>Eigenvalue</i>		2.896
<i>Percentage of variance</i>		57.927
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		0.790
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		397.892
<i>Sig.</i>		.000

Jadual 5.4.7-22: Analisis Faktor Untuk Dimensi Kewujudan.

No. Item	Faktor	Communalities
1	.867	.751
2	.611	.374
3	.607	.368
4	.843	.711
5	.832	.692
<i>Eigenvalue</i>		2.896
<i>Percentage of variance</i>		57.927
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		0.790
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		397.892
<i>Sig.</i>		.000

Jadual 5.4.7-23: Analisis Faktor Untuk Dimensi Kewujudan – 1 item dikeluarkan.

No. Item	Faktor	Communalities
1	.874	.764
2	.660	.436
4	.845	.714
5	.841	.708
<i>Eigenvalue</i>		2.622
<i>Percentage of variance</i>		65.544
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		0.750
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		343.439
<i>Sig.</i>		.000

Jadual 5.4.7-24: Analisis Faktor Untuk Dimensi Kewujudan – 2 item dikeluarkan.

No. Item	Faktor	Communalities
	.896	.804
4	.892	.796
5	.836	.700
Eigenvalue		2.299
Percentage of variance		76.646
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.713
Bartlett's Test of Sphericity		278.951
Sig.		.000



374
UUM
Universiti Utara Malaysia