



KESAN INTEGRITI KEPEMIMPINAN DAN PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH (TQM) DIMENSI KEMANUSIAAN TERHADAP IKLIM PROSES ORGANISASI: SATU KAJIAN KES

*Dr Mohamed Sani Bin Ibrahim
Universiti Kebangsaan Malaysia*

*Dr Mumtaz Begum Bt Abdul Kadir
Majlis Amanah Rakyat*

ABSTRAK

Kajian ini adalah kajian tinjauan yang bertujuan untuk mengenal pasti sama ada integriti kepemimpinan, pembentukan visi, misi dan matlamat dan pelaksanaan TQM dimensi kemanusiaan menyumbang kepada pembentukan iklim proses organisasi. Sampel kajian terdiri daripada responden seramai 698 orang dari IPTMA Kerajaan dan 581 orang dari IPTMA Swasta yang dipilih secara rawak berstrata dari 19 buah IPTMA Kerajaan dan 16 buah IPTMA Swasta di seluruh Malaysia. Data dari responden diperolehi dengan menggunakan soal selidik yang dibina dan diubah suai daripada beberapa instrumen yang terdahulu. Bagi menjawab persoalan kajian, statistik inferens iaitu analisis regresi berganda digunakan. Berdasarkan analisis regresi berganda didapati bahawa komponen pelaksanaan TQM dimensi kemanusiaan adalah penyumbang tertinggi (32%) terhadap iklim proses organisasi di samping komponen integriti kepemimpinan (3.3 %) dan pembentukan visi, misi dan matlamat berasaskan nilai (0.8%). Implikasi kajian ini menunjukkan IPTMa memerlukan kepemimpinan yang berintegriti dan penerapan integriti sebagai penjana pelaksanaan TQM, seterusnya membawa kepada pembentukan iklim organisasi proses organisasi kualiti menyeluruh.



Pengenalan

Perubahan paradigma pengurusan daripada pendekatan pengurusan kepada pendekatan kepemimpinan telah berlaku pada alaf ke 21. Perubahan ini melibatkan pemantapan keterampilan diri melalui kepercayaan dan keyakinan yang lahir daripada pasukan kerja serta tindakan pemimpin. Perubahan ini juga melibatkan keperluan untuk melakukan inovasi dan pembaharuan yang mana kualiti telah menjadi agenda utama dalam amalan pengurusan menuju visi dan misi sesebuah organisasi (Syed Azauddin 2005). Dalam anjakan paradigma pengurusan yang berkualiti, tempat kerja telah menjadi begitu penting sehingga dianggap sebagai tempat yang dapat melahirkan individu baru yang sanggup bersaing secara global. Setiap organisasi perlu mengamalkan strategi pengurusan yang berkualiti bagi mencapai matlamat ini.

Pada tahun 1996, Kementerian Pelajaran Malaysia telah melancarkan piagam pelanggan sebagai satu langkah ke arah TQM dalam sistem pendidikan Malaysia. Kementerian ini menubuhkan satu bahagian polisi dan kualiti yang akan memantau dan melaksanakan polisi pendidikan negara berasaskan prinsip TQM. Bagi memantau standard institusi pendidikan tinggi awam, Kementerian Pengajian Tinggi ditubuhkan pada 27 Mac 2004 dan pada 15 Julai 2004 kementerian ini telah mula beroperasi. Akta Universiti dan Kolej Universiti 1971 (Akta 50) telah diperbaiki bagi melaksanakan proses kualiti. Akta Institusi Pendidikan Tinggi Swasta 1996 (Akta 555) dan Akta Lembaga Akreditasi Negara 1996 (Akta 556) juga telah dienakmenkan bagi menjamin kualiti pendidikan di institusi pendidikan tinggi swasta. Satu lagi dasar kerajaan iaitu Pelan Integriti Nasional yang digubal pada 2004 merupakan sebuah pelan integriti yang lahir daripada aspirasi masyarakat dan negara Malaysia. Dasar ini juga telah memberi penekanan terhadap kualiti sektor pendidikan di negara kita. Justeru itu, Pelan Integriti Nasional (PIN) peringkat Institusi Pengajian Tinggi Awam (IPTA) dilancarkan pada Mei 2005. Ia menjadi garis panduan untuk 17 IPTA menzahirkan kualiti terbaik dalam semua aspek, sebelum skopnya diperluas kepada IPTS.

Era perubahan pengurusan kualiti telah mendesak organisasi supaya dipimpin oleh pemimpin yang memiliki ciri-ciri kepemimpinan berintegriti.



Pemimpin yang melakukan perubahan akan berhadapan dengan pelbagai cabaran, terdedah kepada persaingan dan konflik serta mewujudkan ketidakeselesaian (Abd. Aziz, 2000). Oleh itu, dalam melakukan perubahan pemimpin perlu mempunyai kekuatan intelektual dan ketajaman daya analisis bagi membina wawasan dan mampu menggariskan visi, misi dan matlamat yang dengan jelas. Pemimpin perlu melihat kepemimpinan sebagai satu tanggungjawab dan amanah dan bukan sebagai satu keistimewaan yang melayakkannya berada dalam kedudukan tinggi dalam hierarki organisasi. Peranan pemimpin institusi pendidikan lebih menekankan kepada usaha untuk membentuk sifat manusia. Pemimpin institusi pendidikan berhadapan dengan kumpulan manusia yang besar jumlahnya. Orang bawahannya terdiri daripada pensyarah, staf sokongan dan pelajar yang terdiri daripada latar belakang yang berbeza. Dalam suasana ini, pemimpin perlu berkebolehan menghasilkan kerja yang positif dan produktif serta berkewibawaan memimpin orang bawahannya menuju kepada matlamat yang sama.

Berdasarkan huraian di atas, dapatlah disimpulkan bahawa kredibiliti dan reputasi sesebuah institusi pendidikan tinggi bergantung kepada kualiti institusi berkenaan dalam semua aspek pentadbiran. Kualiti adalah sasaran yang sentiasa beranjak. Sebagai institusi pendidikan yang mengamalkan pengurusan kualiti teras institusi ini ialah meningkatkan integriti kepemimpinan dan ahli organisasi tersebut (Abdul Jalil, 2005). Justeru, kita perlu sentiasa menyemak dan mengubah suai matlamat dan objektif organisasi supaya selaras dengan keperluan, visi dan misi kita. Sesebuah organisasi tidak dapat bergerak jika pengurusannya tidak seiring dengan perubahan.

PERNYATAAN MASALAH

MARA yang sentiasa prihatin kepada masalah pendidikan orang Melayu terus mengorak langkah memantapkan sektor pendidikan dengan menubuhkan IPTMa Kerajaan dan IPTMa Swasta. Peranan IPTMa menjadi semakin mencabar apabila dipertanggungjawabkan untuk menjalankan kursus-kursus di peringkat diploma lanjutan, Ijazah dan Ijazah lanjutan. Oleh itu, IPTMa perlu memastikan kecekapan dalam pengurusan dan



pentadbiran bagi menentukan keberkesanan jangka panjang organisasi ini. TQM telah diperkenalkan bagi meningkatkan kualiti pengurusan yang secara langsung akan memperbaiki proses pengajaran dan pembelajaran dan pengurusan aktiviti pelajar (Laporan Pelan Strategi MARA 2001-2010). Menurut Pace, 2005, TQM merupakan satu konsep jika di kaji daripada perspektif konsep, tujuan dan proses memperlihatkan unsur integriti iaitu etika dan nilai. Penekanan kepada ideologi penambahbaikan berterusan, melakukan sesuatu dengan betul pada masa yang betul dan sepanjang masa memberi TQM rasional etika dalam pembentukan matlamat, strategi dan proses (Zeithmal *et al.*, 1990; Thomas, 1994; Samson & Terziovski, 1999; Rahman & Bullock, 2002; Padhi & Palo, 2005).

Di IPTMA kebanyakan fokus yang diberikan terhadap TQM adalah pada aspek teknikal iaitu fokus kepada sistem dan prosedur seperti yang termaktub dalam Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil 1. Tahun 1992; Bil 2. 1996; Bil 1. 1997; Bil 2. 1997 iaitu panduan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) bagi perkhidmatan awam dan manual prosedur melaksanakan MS ISO 9000 sahaja (Kerajaan Malaysia, 2005). Ini merupakan dimensi formal dalam TQM. TQM juga mempunyai dimensi pengurusan informal iaitu dimensi tingkah laku atau sosial yang terdapat dalam setiap organisasi (Padhi & Palo, 2005; Powell, 1995; Rahman & Bullock, 2002; Thomas, 1994). Dimensi TQM informal juga dikenali dimensi kemanusiaan yang berkaitan dengan perasaan dan kepercayaan peribadi individu yang berada dalam sesebuah organisasi. Kejayaan pelaksanaan TQM memerlukan penglibatan setiap individu dalam organisasi dengan memberi penekanan kepada keterbukaan, keadilan dan kejujuran. Kajian yang dilakukan oleh Nadler dan Tushman, 1989, 1999; Padhi, 2003; Powell, 1995; Rahman dan Bullock, 2002; Samson dan Terziovski, 1999; dan Thomas, 1994 menunjukkan pelaksanaan TQM dimensi kemanusiaan memberi impak ke atas pelaksanaan TQM formal dalam organisasi. Elemen-elemen TQM dimensi kemanusiaan terdiri dari kepemimpinan, latihan, budaya, pembentukan pasukan, komunikasi dan pengiktirafan (Padhi, 2003; Rahman & Bullock, 2002; Thomas, 1994).

Menurut Padhi dan Palo, 2005 dalam setiap organisasi terdapat iklim proses organisasi (*organizational process climate*) yang terbentuk natijah daripada kualiti kepemimpinan, pelaksanaan pengurusan dan pembentukan



matlamat organisasi. Iklim proses organisasi sedia ada akan memberi bukti sama ada sesuatu organisasi berada dalam keadaan menyokong atau tidak menyokong pelaksanaan sesuatu sistem pengurusan organisasi (Petrick & Furr, 1995). Iklim proses ini ada kalanya positif yang menyokong misi dan matlamat organisasi berkenaan dan ada kala negatif yang tidak menyokong matlamat organisasi berkenaan. Iklim yang positif diperlukan bagi memupuk persekitaran yang kondusif yang seterusnya meningkatkan produktiviti organisasi tersebut.

Berdasarkan kepada semua hujah di atas, dapatlah dirumuskan satu kajian bagi melihat sumbangan integriti kepemimpinan dan pelaksanaan TQM dimensi kemanusiaan terhadap iklim organisasi akan memberi panduan kepada pihak pengurusan IPTMa ke arah pembentukan iklim organisasi yang berkualiti dan berintegriti.

PERSOALAN KAJIAN

Kajian ini dijalankan untuk menjawab persoalan-persoalan berikut :

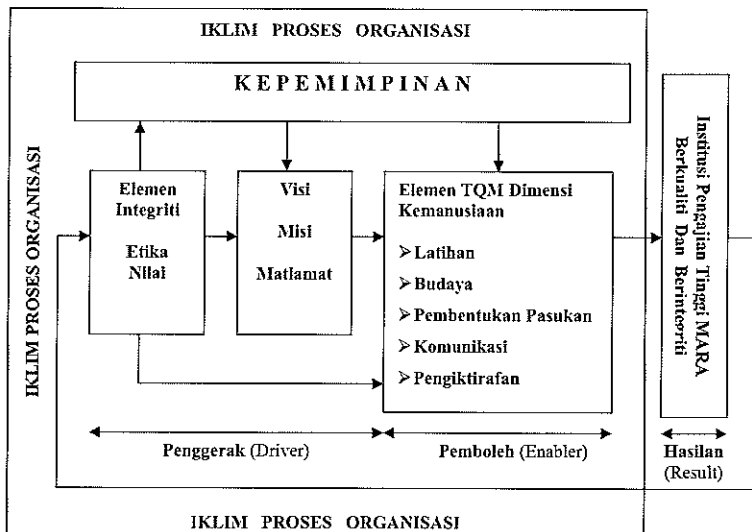
Apakah sumbangan integriti kepemimpinan, pembentukan visi, misi dan matlamat dan pelaksanaan TQM dimensi kemanusiaan terhadap iklim proses organisasi di IPTMa?

KERANGKA KONSEPTUAL KAJIAN

Kerangka konseptual yang dibina bagi kajian ini berasaskan model TQM yang dikemukakan oleh Padhi (2003) dan model Sistem Pengurusan Kualiti Islam (*Islamic Quality Management Standard*) yang diperkenalkan oleh Syed Azauddeen, 2005 bagi mendapatkan elemen kualiti dan model penambahbaikan berterusan Kaye & Dyason, 1994. Kerangka konseptual kajian ini menghujahkan bahawa sesebuah institusi pendidikan tinggi itu mempunyai tiga komponen utama iaitu, komponen penggerak, pemboleh dan keputusan seperti di Rajah 1.



Komponen penggerak merupakan komponen yang memberi arah tuju organisasi. Dalam kajian ini elemen integriti iaitu etika dan nilai yang diberikan sebagai asas dalam model TQM Padhi, 2003 dan model sistem pengurusan kualiti Islam Syed Azaudhin, 2005 diletakkan di dalam komponen penggerak. Integriti ialah himpunan kualiti unggul yang wujud dalam kalangan individu dan kualiti ini berteraskan kepada prinsip berpegang teguh kepada kejujuran dan amalan bermoral tinggi (PIN 2004). Ini bermakna jika anggota organisasi telah diberi kuasa, mereka perlu menggunakan kuasa dengan adil dan saksama. INTAN, 1991 telah merasionalkan nilai dan etika sebagai menentu arah dan memberikan makna kepada pemikiran, tindakan dan tingkah laku anggota organisasi bagi memenuhi tanggungjawab dan amanah mereka. Selain itu, nilai dan etika juga memberi penyatuan dan penyelarasan di antara anggota organisasi. Komponen penggerak yang seterusnya adalah visi, misi dan matlamat. Visi, misi dan matlamat menggambarkan sifat, memberi arah tuju, menjadi kriteria membuat dasar, menetapkan budaya IPTMa (Burnham, 2004). Pernyataan visi, misi dan matlamat perlu dibentuk dengan mengambil kira tujuan asal, nilai dan pemikiran ke hadapan. Dalam kajian ini penerapan elemen integriti iaitu etika dan nilai dalam pembentukan visi, misi dan matlamat IPTMa juga dikaji.



Rajah 1 Model Kerangka Konseptual Kajian
(Adaptasi daripada Padhi, 2003; Syed Azaudhin, 2005; Rahman dan Bullock, 2002; dan Kaye dan Dawson, 1994)



Komponen pemboleh dilihat sebagai penetapan elemen-elemen input yang efektif. Dalam kajian ini elemen-elemen pengurusan kualiti yang dipilih merupakan elemen kualiti dimensi kemanusiaan. Ini telah diterangkan oleh Padhi, 2003 di dalam model pengurusan kualiti beliau. Elemen pemboleh yang paling utama ialah kepemimpinan. Kepemimpinan adalah elemen utama dalam perlaksanaan TQM (Padhi, 2003; Syed Azaudhin, 2005 dan Kaye & Dyason, 1994). Elemen kepemimpinan dalam kerangka kajian ini mempengaruhi komponen penggerak dan komponen pemboleh. Integriti kepemimpinan, penglibatan kepemimpinan dalam pembentukan visi, misi dan matlamat dan penglibatan kepemimpinan dalam pelaksanaan TQM juga dikaji. Komponen pemboleh yang seterusnya dikaji adalah elemen TQM dimensi kemanusiaan iaitu latihan, budaya, pembentukan pasukan, komunikasi dan pengiktirafan.

Komponen hasil memberi pemerhatian kepada IPTMa yang menerapkan elemen integriti dalam TQM di organisasi mereka. Penerapan elemen integriti dilakukan dalam pembentukan visi, misi dan matlamat yang memberi arah tuju organisasi, kepemimpinan IPTMa dan semua elemen pengurusan kualiti dimensi kemanusiaan yang dipilih dalam kajian ini. Dengan ini satu IPTMa yang berkualiti dan berintegriti dapat diwujudkan.

KAEDAH KAJIAN

Kajian ini dilakukan secara tinjauan menggunakan soal selidik sebagai instrumen utama. Kajian ini melibatkan responden yang terdiri daripada kumpulan pengurusan, pensyarah dan staf sokongan dari 35 buah Institusi Pendidikan Tinggi MARA (IPTMa) yang telah dikelompokkan mengikut jenis institusi yang terdiri dari IPTMa Kerajaan dan IPTMa Swasta. Profil responden kajian ditunjukkan dalam Jadual 1 di bawah.



Jadual 1 Profil Responden Kajian

Jenis Institusi	Bilangan Institusi	Jumlah Responden		
		Kumpulan Pengurusan	Pensyarah	Staf Sokongan
IPTMa Kerajaan	19	54 (4.2%)	426(33.3%)	218 (17.0%)
IPTMa Swasta	16	51 (4.0%)	335 (26.2%)	195 (15.2%)
Jumlah	35	105 (8.2%)	761 (59.5%)	413 (32.3%)

INSTRUMEN KAJIAN

Soal selidik ini terdiri dari dua bahagian bagi mengukur pemboleh ubah yang dikaji. Bahagian A mengandungi tiga item bagi pengumpulan data mengenai maklumat demografi iaitu jenis institusi, jantina dan jawatan. Bahagian B pula mengandungi 43 item bagi mengukur pertama, pengaruh kepemimpinan terhadap pembentukan visi, misi dan matlamat, kedua, elemen integriti iaitu etika dan nilai yang diamalkan kepemimpinan dan ketiga, pengaruh kepemimpinan terhadap pelaksanaan elemen pengurusan kualiti iaitu latihan, budaya, pembentukan pasukan, komunikasi dan pengiktirafan. Bagi melihat pengaruh kepemimpinan terhadap pembentukan visi, misi dan matlamat yang berintegriti, 10 item telah dikemukakan. Item-item ini telah dibina oleh pengkaji berdasarkan kajian Padhi dan Palo (2005) dan elemen-elemen penerapan integriti dalam pembentukan visi, misi dan matlamat organisasi yang diberikan oleh Syed Azauddin (2005). Seterusnya, bagi melihat integriti kepemimpinan yang diamalkan, 8 item telah dibentuk. Item-item ini dibina oleh pengkaji berdasarkan elemen integriti dalam kepemimpinan (Syed Azauddin, 2005), nilai dan etika dalam perkhidmatan awam (INTAN, 1997), Tonggak 12 dan nilai kepemimpinan pengetua (Jemaah Nazir Sekolah, 1993). Bagi menilai pengaruh kepemimpinan terhadap pelaksanaan elemen TQM, sebanyak 25 item dibentuk. Instrumen ini diadaptasikan oleh pengkaji berdasarkan instrumen kajian *The Human Dimension of TQM* oleh Padhi & Palo, 2005; *Work Place Collaboration Inventory* oleh Leigh, 2004) dan *Leadership dimension* oleh Miller, 2004. Bagi mengukur pengaruh



kepemimpinan terhadap elemen pengurusan kualiti, dimensi kualiti perkhidmatan telah diambil kira. Zeithaml, Parasuraman dan Berry (1990) telah memberi lima dimensi kualiti perkhidmatan iaitu keketaraan (*tangibles*), kebolehpercayaan (*reliability*), responsif (*responsive*), jaminan (*assurance*) dan empati (*emphaty*). Setiap item soalan yang dibentuk bagi elemen pengurusan kualiti mengambil kira dimensi kualiti perkhidmatan. Bagi mendapatkan respons, skala Likert 5 mata digunakan iaitu '1' untuk Sangat Tidak Setuju, dan '5' Sangat Setuju.

Bahagian C ini mengandungi 17 item mengenai iklim proses organisasi yang sedia ada. Instrumen ini adalah instrumen *Organizational Process Climate* yang dibina oleh Petrick dan Furr (1995) dan telah pun digunakan oleh Padhi dan Palo (2005) dalam kajian mereka. Instrumen ini dapat memberi maklumat berkenaan iklim proses organisasi yang sedia ada. Iklim proses organisasi yang sedia ada akan memberi bukti sama ada sesuatu organisasi berada dalam keadaan menyokong atau tidak menyokong pelaksanaan TQM. Instrumen ini mempunyai kaedah pengiraan skor yang dibangunkan oleh Petrick dan Furr (1995). Instrumen ini membolehkan setiap responden untuk memberi maklum balas mengenai jenis iklim proses organisasi iaitu : Pengeksploitasian (*Exploitive*), Kemerosotan (*Impoverished*), Sokongan (*Supportive*) dan Kualiti Menyeluruh (*Total quality*). Jadual 2 menunjukkan nilai skor bagi menentukan status iklim proses organisasi.

Jadual 2 Nilai Skor dan Status Iklim Proses Organisasi

Nilai Skor	Status Iklim Proses Organisasi
1 - 5.9	Pengeksploitasian (<i>Exploitive</i>)
6 - 10.9	Kemerosotan (<i>Impoverished</i>)
11 - 15.9	Sokongan (<i>Supportive</i>)
16 - 20	Kualiti menyeluruh (<i>Total quality</i>)

Sumber : Petrick dan Furr, 1995 dan Padhi dan Palo, 2005.

Seterusnya, kajian rintis telah dijalankan. Komponen pengaruh kepemimpinan dalam pembentukan visi, misi dan matlamat, integriti kepemimpinan dan pengaruh kepemimpinan terhadap TQM menunjukkan



nilai kebolehpercayaan antara 0.813 hingga 0.930. Implikasi dari nilai yang didapati menunjukkan kesemua item yang digunakan bagi setiap komponen dalam soal selidik kajian ini mempunyai nilai kebolehpercayaan yang tinggi dan konsisten.

DAPATAN KAJIAN

Sumbangan Integriti Kepemimpinan, Pembentukan Visi, Misi dan Matlamat dan Pelaksanaan TQM Dimensi Kemanusiaan Terhadap Iklim Proses Organisasi

Analisis Regresi Berganda digunakan untuk melihat pemboleh ubah yang manakah memberi sumbangan kepada iklim proses organisasi. Hipotesis berkaitan yang diuji ialah hipotesis nol H_{01} yang dinyatakan seperti berikut :

H_{01} : Tidak terdapat sumbangan yang signifikan integriti kepemimpinan, pembentukan visi, misi dan matlamat dan pelaksanaan TQM dimensi kemanusiaan terhadap iklim proses organisasi di IPTMA.

Analisis regresi berganda (*stepwise*) pada jadual 3 dan 4 menunjukkan bahawa pemboleh ubah bebas iaitu integriti kepemimpinan, pelaksanaan TQM dan pembentukan visi, misi dan matlamat adalah peramal yang mempunyai korelasi dan sumbangan (36.1%) yang signifikan ($p < 0.05$) terhadap iklim proses organisasi di IPTMA.

**Jadual 3 Penyumbang Terhadap Iklim Proses Organisasi : Analisis
Regresi Berganda (Stepwise)**

Pemboleh ubah Bebas	B	Beta (β)	Nilai t	Sig. $-t$	R	Sumbangan (%)
Pelaksanaan TQM	2.089	0.358	8.902	0.000	0.320	32.0
Integriti Kepemimpinan	0.893	0.190	4.492	0.000	0.353	3.3
Pembentukan Visi, Misi dan Matlamat	0.691	0.127	3.120	0.002	0.361	0.8
Konstan	0.252		0.405	0.685		
R		0.601				
R ²		0.361				
R ² diubah Suai (Adjusted R ²)		0.359				
Ralat Piawai (Standard Error)		0.621				

Jadual 4 Analisis Varian

Sumber	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa dua	Nilai F	Tabap Signifikan (p)
Regresi	2058.176	3	686.059	150.808	0.000
Residul	3639.373	800	4.549		
Jumlah	5697.550	803			

Peramal utama dan tertinggi bagi iklim proses organisasi di IPTMa ialah pelaksanaan TQM dimensi kemanusiaan ($\beta = 0.358$, $t = 8.902$ dan $p=0.000$) ($p < 0.05$) nilai R Kuasa Dua ($R^2=0.320$) menunjukkan sumbangan sebanyak 32% terhadap iklim proses organisasi di IPTMa. Keadaan ini menunjukkan apabila skor pelaksanaan TQM dimensi kemanusiaan bertambah sebanyak satu unit, iklim proses organisasi bertambah sebanyak 0.358 unit. Dapatan ini jelas menunjukkan bahawa pelaksanaan TQM dimensi kemanusiaan di IPTMA adalah faktor utama yang menyumbang kepada iklim proses organisasi di IPTMA.

Peramal kedua terpenting yang menyumbang sebanyak 3.3% terhadap iklim proses organisasi ialah integriti kepemimpinan ($\beta = 0.190$, $t = 4.492$ dan $p=0.000$) ($p < 0.05$) nilai R Kuasa Dua ($R^2=0.353$). Keadaan ini bermakna apabila integriti kepemimpinan bertambah sebanyak satu unit, iklim proses organisasi bertambah sebanyak 0.190 unit. Dengan perkataan lain, integriti kepemimpinan adalah penting bagi mewujudkan iklim proses organisasi sihat di IPTMA.



Peramal ketiga yang memberi kesan dan menyumbang sebanyak 0.8 % terhadap iklim proses organisasi ialah pembentukan visi, misi dan matlamat ($\beta = 0.127$, $t = 3.120$ dan $p=0.002$) ($p < 0.05$) nilai R Kuasa Dua ($R^2=0.361$). Keadaan ini bermakna apabila skor pembentukan visi, misi dan matlamat bertambah sebanyak satu unit, iklim proses organisasi bertambah sebanyak 0.127 unit. Dapatan ini menjelaskan pembentukan visi, misi dan matlamat di IPTMa merupakan faktor yang menyumbang kepada iklim proses organisasi. Secara amnya sumbangan keseluruhan tiga pemboleh ubah bebas yang signifikan terhadap iklim proses organisasi di IPTMa dapat dibentuk melalui persamaan regresi seperti berikut :

$$Y = 0.252 + 0.358 X_1 + 0.190X_2 + 0.127X_3 + 0.621$$

Di mana;

Y = Iklim Proses Organisasi

X_1 = Pelaksanaan TQM

X_2 = Integriti Kepemimpinan

X_3 = Pembentukan Visi, Misi dan Matlamat

Konstan 0.252

Ralat Piawai (Standard Error) 0.621

Merujuk kepada persamaan regresi di atas bermakna hipotesis nol (H_0) ditolak. Analisis regresi menggunakan kaedah 'stepwise' menunjukkan pelaksanaan TQM, integriti kepemimpinan dan pembentukan visi, misi dan matlamat menyumbang kepada iklim proses organisasi IPTMa.

PERBINCANGAN DAN CADANGAN

Kajian ini bertujuan melihat sumbangan integriti kepemimpinan, pelaksanaan TQM dimensi kemanusiaan dan pembentukan visi, misi dan matlamat terhadap iklim organisasi. Kepemimpinan amat penting untuk menjayakan sesebuah organisasi. Seorang pemimpin perlu merancang, mengelola, mengarah dan mengawal semua perjalanan kerja dalam organisasi. Kepemimpinan juga adalah satu tanggungjawab yang terbit daripada autoriti yang sah dan merupakan satu amanah. Pemimpin ini diberi amanah dan bukannya diberi peluang untuk mencipta atau memperluas pengaruh dan kuasa yang sedia ada. Kepemimpinan organisasi



juga memainkan peranan penting dalam mewujudkan pengaruh kualiti dalam organisasi. Pemimpin perlu memainkan peranan dalam membentuk persekitaran organisasi yang dinamis dan progresif. Kepemimpinan juga menjadi faktor yang akan menentukan tingkah laku dan perwatakan anggota organisasi. Komitmen serta sikap tanggungjawab pemimpin organisasi menjadi kekuatan ke arah pementapan pelaksanaan TQM.

Kajian Kouzer dan Posner, 1997 dan Seymour, 1993 menunjukkan integriti kepemimpinan amat diperlukan dalam organisasi bagi meningkatkan kualiti pengurusan. Dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian pengkaji-pengkaji barat ini dan seterusnya menyokong pandangan Zeithmal *et al.*, 1990 bahawa kualiti dan integriti tidak dapat dipisahkan. Kualiti bergantung kepada integriti dan keutuhan pihak pengurusan dalam tadbir urus yang relevan dan berkesan (Ishak Yusof, 2003). Integriti adalah faktor yang jika diamalkan boleh membina keutuhan pengurusan organisasi (Nik Mustapha, 2003; Syed Azzaudin, 2005; Abdullah Ahmad Badawi, 2006). Hal ini bermakna bagi melaksanakan TQM perlu ada satu kepemimpinan yang berintegriti. Pemimpin juga sewajarnya mempunyai anggapan bahawa kualiti adalah sebagai nilai positif yang sentiasa mampu dimajukan. Pandangan tersebut memerlukan usaha mewujudkan satu budaya, iaitu aliran pemikiran, perasaan dan cara bekerja dalam sesebuah organisasi supaya dapat meningkatkan kualiti perkhidmatan. Pemimpin harus menjadikan kualiti sebagai usaha yang berterusan untuk semua lapisan pekerja. Pelaksanaan proses ini mengkehendaki kerjasama semua warga organisasi untuk mencapai kejayaan cemerlang. Proses perubahan ke arah pencapaian kejayaan hendaklah melalui penerapan nilai kepada sistem yang sedia ada dan kepemimpinan berintegriti. Kepemimpinan yang berkesan adalah terdiri daripada individu yang mempunyai kualiti peribadi dan perwatakan yang hebat (Persell *et al.*, 1989 & Kouzes & Posner, 2002).

Kepemimpinan yang berintegriti dapat memahami kekuatan dalaman organisasinya serta dapat menjelaskan visi, misi dan matlamat kepada para pekerjanya. Kegagalan memahami hala tuju organisasi akan menyebabkan kelemahan dalam merancang program perubahan. Pemimpin yang berintegriti akan berpegang kepada nilai. Nilai-nilai sejagat seperti amanah, tanggungjawab, berlaku adil, hormat-menghormati, bertimbang rasa,



bersopan dan bijak merancang perlu ada dalam diri seseorang pemimpin. Harus wujud keterbukaan dan ketelusan dalam pengurusan. Pemimpin tidak harus menolak kebenaran walaupun menjejaskan kedudukan atau perasaan mereka.

Iklim proses organisasi merujuk kepada suasana persekitaran dalaman dan bentuk nilai organisasi yang dialami oleh pekerja. Iklim yang baik diperlukan supaya pekerja akan memberikan komitmen yang tinggi kepada kerja (Hoy & Miskel, 2001). Kajian yang dilaksanakan ini menunjukkan bahawa pelaksanaan elemen TQM dimensi kemanusiaan menjadi penyumbang tertinggi kepada iklim proses organisasi. Keadaan ini bermakna pelaksanaan TQM dapat membentuk dan memperbaiki iklim proses organisasi seterusnya dipercayai akan meningkatkan kepuasan kerja warga organisasi berkenaan. Fokus kajian ini adalah kepada pelaksanaan TQM dimensi kemanusiaan yang menunjukkan potensi manusia yang selalu berubah mengikut suasana kerja, skop kerja, cabaran yang mereka hadapi, motivasi dan cara kerja dilaksanakan. Dengan itu fokus kepada elemen-elemen TQM dimensi kemanusiaan perlu dipertingkatkan dari semasa ke semasa bagi meningkatkan iklim proses organisasi yang seterusnya mampu membentuk tingkah laku manusia yang akan menyokong pelaksanaan TQM secara teknikal.

Di samping itu, integriti kepemimpinan juga turut menyumbang kepada iklim proses organisasi. Keadaan ini menunjukkan bahawa kepemimpinan yang diperlukan dalam TQM bukan hanya pemimpin yang mempunyai kemahiran pengurusan semata-mata tetapi memerlukan dukungan sikap, etika dan nilai. Apatah lagi, kepemimpinan pendidikan melibatkan pengurusan manusia. Oleh itu, sikap menjadi faktor penentu kejayaan. Pembentukan sikap bermula daripada pemikiran, kemudian diimbangi dengan nilai dalaman dan disempurnakan oleh peranan atau pertimbangan hati. Dalam organisasi formal, sikap ini dijemakan dalam bentuk yang lebih jelas yang dikenali sebagai etika kerja. Kelebihan etika ini bergantung pada sejauh mana etika ini diamalkan dan kekuatan etika terletak pada penghayatan para pengamalnya terutama pemimpin pendidikan. Kepemimpinan yang berintegriti dapat membina hubungan yang matang, berasaskan perasaan saling dipercayai dan hormat-menghormati. Hubungan ini akan membentuk pengurusan berasaskan kepercayaan dan

pengupayaan. Pengupayaan dapat memperkasa pengurusan organisasi yang akan mewujudkan iklim organisasi yang baik.

Dapatan kajian ini menunjukkan pembentukan visi, misi dan matlamat juga menyumbang kepada iklim proses organisasi. Dapatan ini menyokong pandangan Kilman, 1985 yang berpendapat mengukuhkan pelaksanaan dan pencapaian visi, misi dan matlamat akan menjadikan iklim organisasi lebih berkesan. Begitu juga pandangan Robiah, 1998 visi, misi dan matlamat turut mempengaruhi suasana dan amalan dalam sesebuah organisasi. Visi, misi dan matlamat menjadi penggerak kepada kedua-dua proses kognitif dan emosi individu atau ahli kumpulan (Lawson & Zheng Shen, 1998). Seterusnya, visi, misi dan matlamat ini menjadi pendorong utama pembentukan tingkah laku manusia. Tingkah laku positif secara langsung akan membentuk iklim organisasi yang sihat atau sebaliknya.

IMPLIKASI KAJIAN

Pemimpin di IPTMA boleh mengamalkan pelbagai gaya kepemimpinan tetapi untuk mempraktikkan dan membudayakan gaya kepemimpinan ini memerlukan kualiti asas atau kualiti peribadi yang sudah sedia ada pada seseorang pemimpin. Kita sering mendengar kata-kata seperti *'Leaders are not born, they can be trained'*. Namun pemimpin pendidikan yang dipilih mesti mempunyai kualiti asas yang membolehkan mereka menjalani latihan atau kursus kepemimpinan yang disediakan. Pelantikan dan pemilihan pemimpin di IPTMa mestilah menepati kehendak MARA dan mampu memikul tanggungjawab bagi memartabatkan sistem pendidikan tinggi MARA. Jatuh bangunnya sesebuah institusi pendidikan adalah bergantung pada pucuk kepemimpinan yang memimpin institusi tersebut.

Kepemimpinan di IPTMa mempunyai tanggungjawab dan peranan penting dalam melaksanakan TQM, seterusnya mencapai iklim proses organisasi kualiti menyeluruh. Dalam kajian ini, secara umumnya boleh dirumuskan warga IPTMA mempunyai tanggungjawab dan peranan penting dalam melaksanakan TQM seterusnya mencapai kecemerlangan. Dalam kata lain, warga IPTMA dipercayai inginkan kepemimpinan berintegriti. Kepemimpinan ini mempunyai kekuatan personaliti dan keberanian



dalamannya. Seorang pemimpin yang berintegriti mempunyai karisma dan pertimbangan kemanusiaan. Kepemimpinan ini perlu berani membuat perubahan dan penambahbaikan. Keberanian ini hanya dimiliki oleh orang yang berkarisma, iaitu sifat yang mahukan perubahan dan sanggup menanggung risiko bagi setiap program perubahan yang dilakukan. Keberanian ini juga perlu berasaskan kekuatan ilmu dan kemahiran serta berlandaskan peraturan sedia ada. Keupayaan memberi inspirasi kepada pekerja adalah sentuhan yang sangat berharga nilainya. Ciri-ciri ini melambangkan kemantapan diri, kekuatan hubungan interpersonal dan ketinggian hati budi. Kepemimpinan yang dapat memberi inspirasi biasanya pemimpin yang ada gaya kepemimpinan tersendiri dan dapat meyakinkan orang lain bahawa gaya dan pendekatan itu berkesan dan mencapai kecemerlangan.

Pemimpin seharusnya memahami bahawa semua pekerja adalah berbeza dan mempunyai bakat dan kemahiran semula jadi. Malah, yang penting mempunyai harga diri. Pemimpin yang dapat mendekati pekerja mereka secara terhormat dan memahami wujudnya keperluan yang berbeza akan disanjung dan dihormati serta disayangi. Setiap manusia mempunyai martabat dan harga diri. Apabila pemimpin dapat memenangi hati dan perasaan pekerja, segala arahan yang dikeluarkan dilihat sebagai dorongan dan rangsangan. Kekuatan ini mampu menterjemahkan visi dan misi dalam bentuk tindakan dan komitmen kerja serta membantu merealisasikan wawasan. Sebenarnya, pertimbangan kemanusiaan adalah kelebihan kepemimpinan berintegriti dengan yang lain iaitu melihat kepemimpinan sebagai suatu seni, kepercayaan dan rasa hati dalam amalan dan tindak-tanduk harian.

KESIMPULAN

Kajian ini menunjukkan ciri-ciri kualiti peribadi pemimpin yang memiliki integriti akan dapat menjayakan pelaksanaan TQM dengan berkesan. Oleh itu, pemilihan pemimpin mestilah mengikut peraturan yang sesuai dan mendapat restu daripada semua pihak. Pihak yang melantik juga harus berpuas hati dengan pilihan mereka dan pihak yang dilantik juga berasa senang hati kerana mendapat mandat penuh daripada jemaahnya.

Selain itu, kepemimpinan juga mesti menghayati prinsip-prinsip amanah, kejujuran, keikhlasan, adil, ihsan dan melaksanakan syura. Adalah menjadi satu hakikat yang amat nyata sekali bahawa integriti kepemimpinan dan pelaksanaan TQM bagi meningkatkan keutuhan sesebuah organisasi perlu bergerak seiringan dan bukan seperti 'enau dalam belukar' tetapi mestilah menjadi seperti 'aur dengan tebing'.

BIBLIOGRAFI

- Abdul Jalil Ishak, (2005). Budaya ilmu menjana kualiti. *Berita Harian*,: hlm 20.
- Abdullah Ahmad Badawi, (2006). Islam Hadhari. Kuala Lumpur : MPH Group Publishing Sdn. Bhd.
- Abdurrahman Haqqi, (2006). *Pemimpin berilmu perkasa mampu berkhidmat maksimum*. Berita Minggu. 12 November : 15.
- Al-Hamid Al-Husaini, (1995). Imamul Muhtadin. Singapura : Pustaka National Pte. Ltd.
- Azman Che Omar, (2003). *Pengurusan di Malaysia dari perspektif Islam*. Selangor : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Bennis, W., (1989). On becoming a leader. New York : Addison-Wesley.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E., (1997). Reframing organization, second Edition. San Franscisco : Jossey-Bass Publications.
- Burnham, J.W., (1999). Mengurus kualiti di sekolah. (Terj). Tengku Abd. Aziz Tengku Zainal, 2004. Kuala Lumpur : Institut Terjemahan Negara.
- Deming, W. Edwards, (1986). *Out of the crisis*. Cambridge : Cambridge University Press.



- Furnham, A. & Goodstein, L.D., (2004). *Organizational climate questionnaire*. Dlm. Gordon, J. (pnyt) Pfeiffer's classic inventories, questionnaire and surveys, hlm. 377-385. San Francisco : Pfeiffer.
- Hussey, D.F., (1995). *How to manage organizational change*. London : Kogan Page.
- INTAN, (1993). Nilai dan etika dalam perkhidmatan awam. Kuala Lumpur : INTAN.
- Ishak Yusuf, (2003). Pelaburan pendidikan tinggi : Analisis perbandingan IPTA-IPTS di Malaysia. *Jurnal Pendidikan* 28: 33-46.
- Jemaah Nazir Sekolah, (2004). Laporan Tahunan 2004. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Juran, J.M & Gryna, F.M., (1998). *Juran's quality control handbook*. New York : Mc Graw-Hill.
- Kaye, M.M. & Dyason, M.D., (1994). Continuous quality improvement-Pathway to excellence. *Pemas International Conference*.
- Kouzes, J.M & Posner, B.Z., (2002). The leadership challenge (Ed. Ke-30). San Francisco : Josey-Bass.
- Leigh, D., (2004). *Leading workplace collaboration : A literature-Based Model & Self-Assessment Inventory*. Dlm. Gordon, J. (pnyt) Pfeiffer's classic inventories, questionnaire and surveys, hlm. 167-189. San Francisco : Pfeiffer.
- Manan Samad., (2005). PIN Tingkat kualiti. *Berita Harian*.: hlm. 4.
- Mehrota, Dheeraj, (2004). Applying Total Quality Management in Academic. (atas talian) Jun 30, 2005 <http://www.isixsigma.com/library/content/c020626a.asp>.

- Miller, G.V., (2004). *Leadership dimension survey*. Dlm. Gordon, J. (pnyt) Pfeiffer's classic inventories, questionnaire and surveys, hlm. 191-215. San Francisco : Pfeiffer.
- Mohamed Zairi, (1994). Leadership in TQM implementation. *Total Quality Management*. 6 (6) : 9 – 16.
- Mohd Shaari B. Ramli, (1998). Pengurusan latihan kualiti. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan IAB* 8(1): 62-72.
- Morrison, K., (1998). *Management theories for educational change*. California : SAGE Publication Inc.
- Nik Mustapha Nik Hassan, (1998). Falsafah pengurusan dan pentadbiran dalam Islam. Dalam Syed Othman Alhabshi dan Hamizah Ibrahim (pnyt). *Pengurusan dan pentadbiran. Mencapai kecemerlangan melalui penghayatan nilai*, hlm. 139-216. Kuala Lumpur : IKIM.
- Padhi, N & Palo, S., (2005). *Human dimension of total quality management*. New Delhi : Atlantic Publishers & Distributors.
- Pahdi, N., (2003). The eight elements of TQM. (atas talian). Jun 30, 2005 <http://www.isixsigma.com/library/content/c021230a.asp>
- Pallant, J., (2001). *A step by step guide to data analysis using SPSS for windows (Version10)*. Philadelphia : Open University Press.
- Persell, C.H., Cookson, P.W. & Lyons, H., (1982). Effective principals: What do we know from various educational literature? Dokumen ERIC. No ED 224177.
- Peterson, M.W. & Spenser, M.G., (1990). Understanding academic culture and climate. Dlm. W.G. Tierney (Pnyt). *Addressing academic climates and cultures*. hlm. 3-18. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Peter, T.J & Waterman, R.H., (1982). *In search of excellence*. New York : Harper & Row.



- Petrick, J.A. & Furr, D.S., (1995). *Total quality in managing human resources*. Delray Beach, Florida : St Lucie Press.
- PIN, (2004). *Pelan integriti nasional*. Kuala Lumpur : Institut Integriti Malaysia.
- Seymour, D.T., (1993). *On Q : causing quality in higher education*. New York : Mc Graw-Hill.
- Syed Azauddin Syed Bahaldin, (2005). *Alternative quality management standards – Islamic Perspective*. Kuala Lumpur : Utusan Publication and Distributors Sdn. Bhd.
- Syed Omar Syed Agil, (1998). Sejarah kepemimpinan dalam system pentadbiran Islam. Dalam Syed Othman Alhabshi dan Hamizah Ibrahim (pnyt). *Pengurusan dan pentadbiran. Mencapai kecemerlangan melalui penghayatan nilai*, hlm. 23-280. Kuala Lumpur : IKIM.
- Syed Othman Alhabshi, (1998). Pembangunan manusia dalam pengurusa. Dalam Syed Othman Alhabshi dan Hamizah Ibrahim (pnyt). *Pengurusan dan pentadbiran. Mencapai kecemerlangan melalui penghayatan nilai*, hlm. 193-216. Kuala Lumpur : IKIM
- Tabachnick, B.G & Fidell, L.S., (1996). *Using multivariate statistics*. San Francisco : Harper & Row Publisher.
- Zeithaml, V.A, Parasuraman, A & Berry, L.L., (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. New York : Macmillan, Inc.