

**Nota Penyelidikan/Research Note**

**Pengaruh Integriti Kepemimpinan terhadap Pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh di Institusi Pendidikan Tinggi MARA**

**Influence of Leadership Integrity in Implementation of Total Quality Management in MARA Higher Education Institutions**

MUMTAZ BEGAM BT ABDUL KADIR, NORZAINI AZMAN & MOHAMMED SANI IBRAHIM

ABSTRAK

*Kepemimpinan memainkan peranan yang amat penting dalam menentukan kualiti dan kecemerlangan sesebuah institusi. Kepemimpinan yang berintegriti perlu mempunyai iltizam, berwawasan, menetapkan sasaran yang jelas, berpegang pada prinsip bersih, cekap dan amanah, menunjukkan teladan yang baik dan berhemah (PIN 2004). Kajian ini yang dijalankan di sekitar tahun 2007 bertujuan mengenal pasti hubungan dan sumbangan integriti kepemimpinan dengan pembentukan visi, misi dan matlamat dan pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM). Sampel kajian terdiri daripada 698 orang staf 19 buah Institusi Pendidikan Tinggi MARA (IPTMA) Kerajaan dan 581 orang staf 16 buah IPTMA Swasta di seluruh Malaysia. Mereka dipilih secara rawak berstrata. Data diperolehi dengan menggunakan soal selidik yang dibina dan diubahsuai dari beberapa instrumen yang terdahulu. Bagi menjawab persoalan kajian, statistik inferens, iaitu ujian korelasi dan regresi digunakan. Dapatan kajian menunjukkan bahawa integriti kepemimpinan mempunyai perkaitan yang signifikan dengan pembentukan visi, misi dan matlamat dan dengan pelaksanaan TQM dapatan dari analisis regresi linear menunjukkan bahawa integriti kepemimpinan menyumbang kepada pelaksanaan elemen TQM dan pembentukan visi, misi dan matlamat. Hasil kajian ini menunjukkan IPTMA memerlukan kepemimpinan yang berintegriti sebagai penjana pelaksanaan TQM dan seterusnya membentuk visi, misi dan matlamat berasaskan nilai.*

*Kata kunci: Integriti, kepemimpinan, Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM), Pelan Integriti Nasional (PIN), Malaysia*

ABSTRACT

*Leadership plays an important role in determining the quality and excellence of an institution. Leadership must have firm political will, vision, and clear targets; it must hold fast to the principles of honesty, efficiency and trustworthiness, be exemplary, prudent, as well as people-friendly (PIN 2004). This study, conducted in 2007, examines the relationship and contribution of leadership integrity to the development of vision, mission and goal and in the implementation of human dimension of TQM. The sample consists of 698 respondents from 19 public MARA Higher Educational Institutions and 581 respondents from 16 private MARA Higher Educational Institutions in Malaysia. The respondents were randomly selected. Data were gathered using a questionnaire which was revised and adapted from previous instruments. Results showed that the element of leadership integrity has a positive and significant relationship with the development of vision, mission and goal and with the implementation of the human dimension of TQM. Linear regression analysis revealed that leadership integrity is associated with the implementation of the human dimension of TQM elements and with the development of vision, mission and goal. The outcome of the study shows that MARA Higher Educational Institutions need integrity leadership to ensure implementation of TQM; and develop a values-based vision, mission and goal.*

*Keywords: Integrity, leadership, Total Quality Management, National Integrity Plan, Malaysia*

PENGENALAN

Perubahan paradigma dalam bidang pengurusan telah berlaku pada alaf ke 21. Perubahan ini melibatkan perubahan pemikiran daripada satu bentuk pengurusan

kepada satu bentuk pengurusan yang lain. Dalam perubahan ini, kualiti menjadi agenda utama dalam amalan pengurusan menuju visi dan misi semua organisasi. Dalam anjakan paradigma pengurusan yang berkualiti, tempat kerja telah menjadi begitu penting sehingga dianggap

sebagai tempat yang dapat melahirkan individu yang sanggup bersaing secara global.

Deming (1986) telah memperkenalkan satu pendekatan pengurusan yang berkualiti dikenali sebagai *Total Quality Management* (TQM) di Amerika Syarikat. TQM, yang terus hidup dan semakin berkembang boleh dianggap sebagai salah satu sumbangan terbesar kepada bidang pengurusan pada masa kini. Amalan TQM terus tersebar luas melangkaui sempadan antarabangsa. Pendekatan TQM ini telah diterima oleh setiap organisasi di seluruh dunia sebagai satu pendekatan asas dalam pengurusan yang boleh digunakan dalam pelbagai budaya kerja. Konsep dan prinsip TQM boleh dilaksanakan dalam bidang pendidikan yang seterusnya membawa kepada satu reformasi pendidikan (Mehrota 2004).

Pada tahun 1996, Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) 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, sebuah Kementerian Pengajian Tinggi (KPT) telah ditubuhkan pada 27 Mac 2004 dan telah mula beroperasi pada 15 Julai 2004. 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 (IPTS).

Satu lagi dasar kerajaan, iaitu Pelan Integriti Nasional (PIN) yang dilancarkan 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. Ekoran itu, PIN peringkat Institusi Pengajian Tinggi Awam (IPTA) telah dilancarkan pada Mei 2005 dan menjadi garis panduan untuk 17 IPTA menzahirkan kualiti terbaik dalam semua aspek, sebelum skopnya diperluaskan kepada Institusi Pengajian Tinggi Swasta (IPTS). Bagi fasa satu, enam strategi dilakarkan oleh KPT, iaitu meningkatkan kualiti pentadbiran; keberkesanan sistem perkhidmatan dan penyampaian; mengurangkan rasuah, penyalahgunaan kuasa dan meningkatkan integriti; meningkatkan pembangunan sumber manusia; memperkukuhkan pembangunan sahsiah pelajar dan meningkatkan integriti dalam perkhidmatan akademik (Manan Samad 2005).

Pemimpin yang berintegriti adalah pemimpin yang mempunyai keselarasan dengan apa yang dikatakan dengan apa yang dilakukan; keselarasan di antara tindakannya dengan prinsip moral, etika dan undang-undang; serta keselarasan di antara kepentingan diri dan kepentingan umum. Apa yang dilakukan oleh pemimpin ini perlu cepat, tepat, bermutu dan bertingkah laku konsisten dalam pelbagai segi. Pemimpin berintegriti memiliki nilai dan etika yang menjadi piawai bagi tingkah

laku mereka. Apabila pemimpin ini bertindak atau bertingkah laku mengikut nilai dan etika, pemimpin ini dikatakan mempunyai integriti.

Era perubahan yang semakin pesat dan tidak menentu mendesak pentadbiran sesebuah organisasi dipimpin oleh pemimpin yang memiliki ciri-ciri kepemimpinan yang luar biasa. Hal ini kerana pemimpin yang melakukan perubahan akan berhadapan dengan pelbagai cabaran, terdedah kepada persaingan dan konflik serta mewujudkan ketidakelesaian. Oleh itu, dalam melakukan perubahan pemimpin perlu mempunyai kekuatan intelektual dan ketajaman daya analisis bagi membina wawasan dan mampu menggariskan visi, misi dan matlamat 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 daripada latar belakang yang berbeza. Dalam suasana ini, pemimpin perlu berkebolehan memimpin orang bawahannya menuju kepada matlamat yang sama dan menghasilkan kerja yang positif dan produktif serta berkewibawaan.

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 Ishak 2005). Justeru, sesebuah organisasi perlu sentiasa menyemak dan mengubahsuai matlamat dan objektif organisasi supaya selaras dengan keperluan, visi dan misinya. Sesebuah organisasi tidak dapat bergerak jika pengurusannya tidak seiring dengan perubahan.

## PENYATAAN MASALAH

Majlis Amanah Rakyat (MARA) yang sentiasa prihatin terhadap masalah pendidikan orang Melayu terus mengorak langkah memantapkan sektor pendidikan dengan menubuhkan Institusi Pendidikan Tinggi MARA (IPTMa) Kerajaan dan 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 adanya 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). 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; Padhi & Palo 2005). Sejalan dengan itu, MARA sebagai agensi kerajaan juga telah menerima pakai satu dasar kerajaan, iaitu Pelan Integriti Nasional (PIN) bagi memperkukuhkan etika dan integriti warga MARA berpandukan PIN supaya menjadi panduan dan amalan di semua peringkat dan pusat pentadbiran MARA termasuk IPTMA (PIN 2004; Surat Pekeliling Am Bahagian Sumber Manusia Bil 4/2006).

Persoalan yang timbul ialah sama ada IPTMA memiliki agenda integriti seperti prinsip ketelusan, pertanggungjawaban dan tadbir urus yang baik. Bagi meningkatkan integriti institusi pendidikan, pembentukan visi dan misi mestilah menerapkan nilai, iaitu pernyataan visi dan misi yang berasaskan nilai (*value-based vision statement*) (Syed Azauddin Syed Bahaldin 2005). Selain itu, dalam TQM, kepemimpinan berintegriti mesti diwujudkan bagi menghapuskan ketegangan dan keraguan di dalam sesebuah organisasi. Kepemimpinan yang diberi tanggungjawab dan melaksanakannya dengan penuh integriti akan sentiasa berpegang kepada kejujuran (INTAN 1993). Zeithmal et al (1990) telah menjelaskan antara ciri-ciri kepemimpinan yang diperlukan dalam TQM adalah seorang yang mempunyai integriti peribadi yang tinggi. Berdasarkan semua hujahan di atas, dapatlah dirumuskan bahawa satu kajian bagi melihat hubungan antara integriti kepemimpinan, pelaksanaan TQM dan pembentukan visi, misi dan matlamat di IPTMA perlu dilaksanakan.

SOALAN KAJIAN

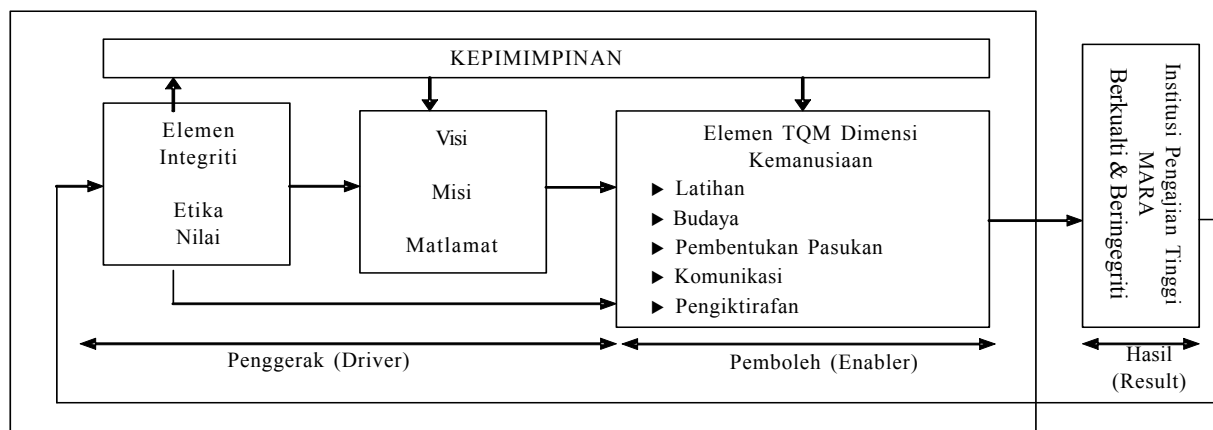
Kajian ini dijalankan untuk menjawab soalan-soalan berikut:

1. Adakah wujud hubungan antara integriti kepemimpinan, pembentukan visi, misi dan matlamat dan pelaksanaan TQM di IPTMA?
2. Adakah integriti kepemimpinan menyumbang kepada pelaksanaan elemen TQM dan pembentukan visi, misi dan matlamat di IPTMA?

KERANGKA KONSEPTUAL KAJIAN

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

Komponen penggerak merupakan komponen yang memberi arah tuju organisasi. Di 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 Azauddin Syed Bahaldin (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 (1993) 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



RAJAH 1. Model Kerangka Konseptual Kajian (Disesuaikan daripada Padhi (2003), Syed Azauddin (2005), Rahman dan Bullock (2002) dan Kaye dan Dyason (1994))

seterusnya adalah visi, misi dan matlamat yang pula menggambarkan sifat, memberi arah tuju, menjadi kriteria membuat dasar, menetapkan budaya IPTMa (Burnham 2004). Penyataan 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.

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 pelaksanaan TQM (Padhi 2003; Syed Azauddin Syed Bahaldin 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 perhatian 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 yang dijalankan secara survei dari Januari hingga Jun 2007 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 daripada 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 daripada dua bahagian bagi mengukur pemboleh ubah yang dikaji. Bahagian A mengandungi tiga item bagi mengumpul maklumat demografi, iaitu jenis institusi, jantina dan jawatan. Bahagian B pula mengandungi 43 item yang pula dibahagi kepada tiga bahagian. Bahagian pertama mengukur pengaruh kepemimpinan terhadap pembentukan visi, misi dan matlamat, manakala bahagian kedua mengukur elemen integriti, iaitu etika dan nilai yang diamalkan kepemimpinan dan bahagian ketiga mengukur 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. Pengkaji telah membina item-item ini berdasarkan kajian Padhi dan Palo (2005) dan elemen-elemen penerapan integriti dalam pembentukan visi, misi dan matlamat organisasi yang diberikan oleh Syed Azauddin Syed Bahaldin (2005). Seterusnya, bagi melihat integriti kepemimpinan yang diamalkan, lapan item telah dibentuk. Item-item ini dibina oleh pengkaji berdasarkan elemen integriti dalam kepemimpinan (Syed Azauddin Syed Bahaldin 2005), nilai dan etika dalam perkhidmatan awam (INTAN 1993), Tonggak 12 dan nilai kepemimpinan pengetua (Jemaah Nazir Sekolah 2004). 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, jaminan (assurance) dan empati. 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.

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

1. Hubungan antara integriti kepemimpinan dengan pembentukan visi, misi dan matlamat dan pelaksanaan elemen TQM.

Dalam kajian ini, hubungan antara tiga pemboleh ubah iaitu integriti kepemimpinan, pengaruh kepemimpinan terhadap pembentukan visi, misi dan matlamat dan elemen TQM dilakukan. Jadual 2 menunjukkan Analisis Korelasi Pearson. Didapati pekali korelasi antara pembentukan visi, misi dan matlamat dengan integriti kepemimpinan adalah  $r = 0.67$ ,  $n = 811$ ,  $p < 0.05$ . Bagi hubungan antara pengaruh kepemimpinan dalam pelaksanaan TQM dengan integriti kepemimpinan pekali korelasi adalah  $r = 0.66$ ,  $n = 811$ ,  $p < 0.05$ . Hubungan seterusnya yang dikaji adalah pembentukan visi, misi dan matlamat dan pengaruh kepemimpinan terhadap elemen TQM adalah  $r = 0.63$ ,  $n = 811$ ,  $p < 0.05$ . Nilai koefisien korelasi yang diperoleh menunjukkan hubungan yang kukuh.

JADUAL 2. Analisis Korelasi Pearson– Zero Order

	Pembentukan Visi, Misi dan Matlamat	Pelaksanaan Elemen TQM
Integriti Kepemimpinan	0.672 (811) $p = 0.00$ 1.000	0.661 (811) $p = 0.00$ 0.629
Pembentukan Visi, Misi dan Matlamat	(0) $p = .$	(811) $p = 0.00$
Pelaksanaan Elemen TQM	0.629 (811) $p = 0.00$	.000 (0) $p =$

Terdapat hubungan yang signifikan antara integriti kepemimpinan, pembentukan visi, misi dan matlamat dan pelaksanaan elemen TQM. Hal ini menunjukkan peranan integriti kepemimpinan adalah penting dalam mempengaruhi pembentukan visi, misi dan matlamat serta dalam pelaksanaan elemen TQM yang dikaji.

2. Sumbangan integriti kepemimpinan terhadap pelaksanaan elemen TQM dan pembentukan visi, misi dan matlamat.

Dapatan analisis korelasi yang telah dilakukan menunjukkan pemboleh ubah bersandar yang dikaji tidak mempunyai korelasi yang terlalu tinggi. Tabachnik dan Fidell (1996) dalam Pallant (2001) menyatakan analisis regresi boleh dilakukan sekiranya nilai korelasi antara pemboleh ubah yang dikaji mempunyai nilai korelasi  $< 0.7$ . Justeru dapatan daripada korelasi yang dilakukan dalam Jadual 2 menepati syarat yang dikehendaki. Seterusnya, analisis regresi linear digunakan bagi menentukan sumbangan varians pemboleh ubah bebas, iaitu integriti kepemimpinan terhadap pelaksanaan elemen TQM dan pembentukan visi, misi dan matlamat di IPTMa

Jadual 3 dan 4 menunjukkan keputusan regresi linear bagi pengaruh integriti kepemimpinan terhadap elemen TQM yang dikaji. Analisis regresi linear pada Jadual 5 dan 6 menunjukkan bahawa pemboleh ubah bebas, iaitu integriti kepemimpinan adalah peramal yang mempunyai korelasi ( $r^2 = 0.668$ ,  $t = 25.41$  dan  $p = 0.000$ ) ( $p < 0.05$ ) dan nilai R Kuasa Dua ( $R^2 = 0.446$ ) menunjukkan sumbangan sebanyak 44.6 peratus terhadap pelaksanaan elemen TQM di IPTMa. Dengan ini,  $H_0$  ditolak. Apabila skor integriti kepemimpinan meningkat seunit, maka skor pelaksanaan TQM juga meningkat sebanyak 0.668 unit.

JADUAL 3. Analisis Regresi Linear bagi Pengaruh Integriti Kepemimpinan Terhadap Pelaksanaan Elemen TQM di IPTMa

Pembolehubah bebas	B	Beta (β)	Nilai t	Sig. -t	R <sup>2</sup>	Sumbangan (%)
Integriti Kepemimpinan	0.539	0.668	25.414	0.000	0.446	44.6
Konstant	1.487		19.103	0.000		
R Berganda	0.668 <sup>a</sup>					
Kuasa Dua	0.446					
R Kuasa dua di ubahsuai	0.445					
Ralat Piawai	0.078					

JADUAL 4. Analisis Varians

Sumber	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa dua	Nilai F	Tahap Signifikan (p)
Regresi	74.829	1	74.829	645.867	0.000 <sup>a</sup>
Residul	93.034	803	0.116		
Jumlah	167.864	804			

Secara amnya, sumbangan integriti kepemimpinan terhadap pelaksanaan elemen TQM di IPTMa dapat dibentuk persamaan regresi linear seperti berikut:

$$Y = 1.487 + 0.539 X_1 + 0.078$$

Y = Pelaksanaan Elemen TQM  
 $X_1$  = Integriti Kepemimpinan  
 Konstant 1.487  
 Ralat 0.021

JADUAL 5. Analisis Regresi Linear Bagi Pengaruh Integriti Kepemimpinan Terhadap Pembentukan Visi, Misi dan Matlamat di IPTMA

Pembolehubah bebas	B	Beta ( $\beta$ )	Nilai t	Sig. -t	R <sup>2</sup>	Sumbangan (%)
Integriti Kepemimpinan	0.583	0.675	25.922	0.000	0.456	45.6
Konstant	1.422		17.240	0.000		
R Berganda	0.675a					
R Kuasa Dua	0.456					
R Kuasa dua di ubahsuai	0.455					
Ralat Piawai	0.082					

JADUAL 6. Analisis Varians

Sumber	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa dua	Nilai F	Tahap Signifikan (p)
Regresi	87.321	1	87.321	671.947	0.000 <sup>a</sup>
Residul	104.222	802	0.130		
Jumlah	191.543	803			

Secara amnya, sumbangan integriti kepemimpinan terhadap pembentukan visi, misi dan matlamat di IPTMA dapat dibentuk persamaan regresi linear seperti berikut:

$$Y = 1.422 + 0.583 X_1 + 0.082$$

Y = Pembentukan Visi, Misi dan Matlamat

X<sub>1</sub> = Integriti Kepemimpinan

Konstant 1.422

Ralat 0.022

Analisis regresi linear pada Jadual 5 dan 6 menunjukkan bahawa pemboleh ubah bebas iaitu integriti kepemimpinan adalah peramal yang mempunyai korelasi ( $\beta = 0.675$ ,  $t = 25.922$  dan  $p = 0.000$ ) ( $p < 0.05$ ) dan nilai R Kuasa Dua ( $R^2 = 0.456$ ) menunjukkan sumbangan sebanyak 45.6 peratus terhadap pengaruh kepemimpinan dalam pembentukan visi, misi dan matlamat di IPTMA. Apabila skor integriti kepemimpinan meningkat seunit, maka skor pembentukan visi, misi dan matlamat juga meningkat 0.675 unit.

Daripada analisis regresi linear yang telah dilakukan, dapatlah dirumuskan bahawa integriti kepemimpinan menyumbang sebanyak 44.6 peratus terhadap pelaksanaan elemen TQM dan sebanyak 45.6 peratus terhadap pembentukan visi, misi dan matlamat di IPTMA.

## PERBINCANGAN DAN CADANGAN

Kajian ini bertujuan melihat hubungan antara integriti kepemimpinan, pelaksanaan TQM dan pembentukan visi, misi dan matlamat. Selain itu, kajian ini juga melihat sumbangan integriti kepemimpinan terhadap pelaksanaan TQM dan pembentukan visi, misi dan matlamat. 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 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 pemantapan pelaksanaan TQM.

Kajian Kouzes 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 dan melestarian keutuhan pengurusan organisasi (Nik Mustapha Nik Hassan 2003; Syed Azzaudin Syed Bahaldin 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 menghendaki 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).

Kajian ini juga menunjukkan integriti kepemimpinan menyumbang terhadap pembentukan visi, misi dan matlamat. Sesebuah organisasi sewajarnya memiliki visi, misi dan matlamat yang jelas serta mudah difahami dan dihayati oleh semua warga organisasi. Program dan bentuk kerja perlu digubal menepati matlamat organisasi. Kepemimpinan organisasi mestilah berkemampuan untuk menterjemahkan visi, misi dan matlamat kepada program kerja yang baik. Mengikut Bolman dan Deal (1997) adalah penting bagi sesebuah organisasi diterajui oleh pemimpin yang mempunyai visi yang jelas dan bertindak secara objektif dan komited.

Oleh itu, 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 sendiri.

Daripada dapatan kajian dan tinjauan literatur dapatlah dirumuskan beberapa amalan kepemimpinan yang berintegriti. Pemimpin berintegriti menganggap peluang untuk memimpin sesebuah organisasi itu sebagai satu amanah untuk menerajui organisasi tersebut demi mencapai taraf yang paling cemerlang (Nik Mustapha Nik Hassan 1998; Syed Othman Alhabshi 1998). Kejujuran dan keikhlasan pemimpin dengan amanah tersebut adalah asas terpenting. Pemimpin yang jujur akan mengorbankan tenaganya untuk memperbaiki prestasi organisasi secara berterusan (Kouzes & Posner 1997). Pemimpin ini melaksanakan tugas dengan menekankan beberapa prinsip antaranya ialah sentiasa memberikan contoh yang baik; sentiasa menjaga hubungan baik dengan yang dipimpin; menghormati pendapat orang lain walaupun tidak diterima; mewujudkan persekitaran bekerja dengan amanah; yakin terhadap kemampuan pengikut; sentiasa mengawasi daripada apa-apa juga bentuk penyelewengan dan memberi tunjuk ajar dengan penuh hormat. Mereka juga tidak mengharapkan pujian manusia. Keikhlasan mereka adalah hasil daripada ramuan kecintaan dan keyakinan kepada prinsip kebenaran yang menjadi asas pendirian mereka.

Seseorang pemimpin perlu memiliki keilmuan dan keperkasaan yang cukup untuk mengurus dan mentadbir. Apabila seseorang pemimpin itu memiliki sifat perkasa, akan memudahkan dan membuatkan beliau selesa mentadbir sesebuah organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin ini dapat memberi khidmat semaksimum

mungkin. Pemimpin berilmu dan perkasa akan melaksanakan tanggungjawab yang diamanahkan kepadanya. Mereka memiliki dan beramal dengan sifat-sifat yang terpuji dan ini dapat dilihat dengan jelas melalui perkataan yang dituturkan, tindakan yang diambil, perbuatan yang dilakukan, sikap yang ditunjukkan dan seruan yang dibuat. Di samping itu, sifat ikhlas, berani dan tegas serta sentiasa beristiqamah adalah sebatik dalam diri mereka. (Abdurrahman Haqqi 2006).

Pemimpin juga harus mengamalkan sistem syura bagi mencapai sesuatu keputusan dan keputusan itu adalah milik bersama. Ayat dalam surah asy-syura menyentuh tentang konsep syura dalam Islam.

Maka disebabkan rahmat daripada Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri daripada sekeliling mu. Kerana itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepada-Nya.

Surah asy-Syura (42):38

Syura tidak sama dengan hanya mengadakan mesyuarat. Mereka yang dijemput untuk mengambil bahagian dalam syura haruslah terdiri daripada orang yang boleh menyumbang sesuatu dalam proses membuat keputusan mengenai hal-hal tertentu. Mereka ini juga harus dianggap sama taraf, mempunyai segala kebebasan untuk mengemukakan pendapat berdasarkan maklumat, pengalaman atau keahlian masing-masing. Mereka yang tidak boleh membuat sumbangan tidak harus dijemput. Keputusan adalah atas dasar konsensus atau majoriti (Mohd Shaari Ramli 1998).

Pemimpin juga harus menghayati prinsip ihsan. Ihsan bukan sahaja bermaksud berbuat kebajikan, tetapi juga bermaksud melakukan sesuatu dengan cara yang terbaik atau cemerlang. Bahkan, ihsan menuntut supaya segala yang dilakukan itu harus melebihi daripada taraf yang ditetapkan atau taraf adil. Kaedah ini merupakan suatu rangsangan kepada kita untuk sentiasa mencari jalan cara-cara meningkatkan kecemerlangan ini (Mohd Shaari Ramli 1998; Syed Omar Syed Agil 1998). Kepemimpinan yang melaksanakan ihsan ini akan sentiasa mencari kebaikan orang dan bukan keburukan atau kelemahan orang. Mencari kebaikan orang dan menggunakannya dengan cara yang adil dan bijaksana akan merangsang para pekerja untuk melakukan tugas masing-masing dengan cemerlang juga. Ihsan juga bermaksud mengenal pasti kelemahan untuk membaikinya tetapi bukan untuk mencacinya (Syed Othman Alhabshi 1998).

## 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 kecemerlangan. 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 menginginkan kepemimpinan berintegriti. Kepemimpinan ini mempunyai kekuatan personaliti dan keberanian dalaman. 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 kematapan 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 lebih penting ialah 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'.

## RUJUKAN

- Abdul Jalil Ishak. 2005. Budaya Ilmu Menjana Kualiti. *Berita Harian*, 17 Februari.
- 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.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. 1997. *Reframing Organization*. Second Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publications.
- Burnham, J.W. 2004. *Mengurus Kualiti di Sekolah*. (Terj). Tengku Abd. Aziz Tengku Zainal. Kuala Lumpur : Institut Terjemahan Negara.
- Deming, W. Edwards. 1986. *Out of the Crisis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- 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*.
- Kerajaan Malaysia. 2004. *Pelan Integriti Nasional*. Putrajaya: Percetakan Nasional.
- Kouzes, J.M & Posner, B.Z. 2002. *The Leadership Challenge*. (Edisi ke tiga puluh). San Francisco: Josey-Bass.
- Leigh, D. 2004. Leading Workplace Collaboration: A Literature-Based Model & Self-Assessment Inventory. Dlm. *Pfeiffer's Classic Inventories, Questionnaire and Surveys*, disunting oleh Gordon, J. San Francisco: Pfeiffer.
- Manan Samad. 2005. PIN Tingkat Kualiti. *Berita Harian*, 10 Mac.
- Mehrota, Dheeraj. 2004. Applying Total Quality Management in Academic. (Diakses pada) Jun 30, 2005. <http://www.isixsigma.com/library/content/c020626a.asp>.



- Miller, G.V. 2004. Leadership Dimension Survey. Dlm. *Pfeiffer's Classic Inventories, Questionnaire and Surveys*, disunting oleh Gordon, J. 191-215. San Francisco.
- Mohd Shaari B. Ramli. 1998. Pengurusan Latihan Kualiti. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan IAB* 8(1): 62-72.
- Nik Mustapha Nik Hassan. 1998. Falsafah Pengurusan dan Pentadbiran dalam Islam. Dlm. *Pengurusan dan Pentadbiran. Mencapai Kecemerlangan Melalui Penghayatan Nilai*, disunting oleh Syed Othman Alhabshi dan Hamizah Ibrahim. 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. (Diakses pada). 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. 1989. 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. *Addressing Academic Climates and Cultures*, disunting oleh Tierney W.G. 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 Mmanaging Human Resources*. Delray Beach, Florida: St Lucie Press.
- Seymour, D.T. 1993. *On: 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 Sistem Pentadbiran Islam. Dalam *Pengurusan dan Pentadbiran. Mencapai Kecemerlangan Melalui Penghayatan Nilai*. Syed Othman Alhabshi dan Hamizah Ibrahim (ed.). Kuala Lumpur: IKIM. hlm. 23-280.
- Syed Othman Alhabshi. 1998. Pembangunan Manusia dalam Pengurusan. Dlm. *Pengurusan dan Pentadbiran. Mencapai Kecemerlangan Melalui Penghayatan Nilai*, disunting oleh Syed Othman Alhabshi dan Hamizah Ibrahim. 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.
- Mumtaz Begam Bte Abdul Kadir, PhD.  
Kolej Profesional Mara  
Melaka
- Norzaini Azman, PhD.  
Fakulti Pendidikan  
Universiti Kebangsaan Malaysia  
43600 UKM, Bangi  
Selangor, MALAYSIA
- Hj. Mohammed Sani Bin Hj. Ibrahim, PhD.  
Penyelaras  
Program Khas Pensiswazahan Guru (PKPG)  
Fakulti Pendidikan  
Universiti Kebangsaan Malaysia  
43600UKM, Bangi  
Selangor, MALAYSIA