



ACRULeT
ASIAN CENTRE FOR RESEARCH ON UNIVERSITY LEARNING AND TEACHING

Asian Journal of University Education

Faculty of Education

Vol.4 No.2

December 2008

ISSN 1823-7797

1. Linking Theory and Practice: The Case of TESL
Trainee Teachers 1
Siti Salina Ghazali
Lee Lai Fong
2. Factors Hindering the Integration of CALL in a
Tertiary Institution 35
Izaham Shah Ismail
3. ESL Students' Online and Offline Reading Strategies:
Scrolling, Clicking, Flipping and Reading 61
Izyani Mohamad Zaki
Fauziah Hassan
Abu Bakar Mohamed Razali
4. Assessing UiTM TESL Students' Knowledge of
Vocabulary 79
Leele Susana Jamian
Gurnam Kaur Sidhu
Muzaireen Muzafar
5. Iklim Proses Organisasi di Institusi Pendidikan
Tinggi MARA 101
Mumtaz Begam Abdul Kadir
Norzaini Azman
Mohamed Sani Ibrahim

6. Faktor yang Menggalakkan Penglibatan Siswi di dalam Sukan Wanita: Satu Tinjauan Kualitatif

123

Ani Mazlina Dewi Mohamed

Rozita Abdul Latif

Lily Anak Kada

Mohd. Sofian Omar Fauzee

Marjohan Jamalis

Iklm Proses Organisasi di Institusi Pendidikan Tinggi MARA

*Mumtaz Begam Abdul Kadir
Norzaini Azman
Mohamed Sani Ibrahim
Institut Pendidikan Tinggi MARA (IPTMa)*

ABSTRAK

Iklm organisasi merujuk kepada satu set keadaan dan amalan warga kerja sesebuah organisasi. Iklm kerja menggambarkan persepsi warga kerja terhadap persekitaran kerja, kebajikan dan kemampuan pengembangan dan pembangunan pekerja yang terdapat di dalam organisasi. Iklm kerja ini akan memberi kesan terhadap prestasi kerja dan hubungan antara individu. Kajian ini adalah kajian tinjauan yang bertujuan untuk mengenal pasti iklm proses organisasi yang sedia ada di Institusi Pendidikan Tinggi Mara (IPTMa). Sampel seramai 1580 orang daripada kumpulan pengurusan, pensyarah dan staf sokongan dari 35 buah IPTMa. Data dikumpulkan menggunakan borang soal selidik dan telah dianalisis menggunakan statistik deskriptif. Secara keseluruhan dapatan kajian ini menunjukkan kesemua IPTMa mempunyai iklm proses organisasi yang menyokong pelaksanaan TQM. Selain itu, iklm proses organisasi yang telah memperoleh pengiktirafan ISO iaitu kolej UniKL (ISO) dan IKM(ISO) menyokong pada tahap yang tinggi berbanding dengan institusi lain. Secara keseluruhan dapatan kajian ini menunjukkan pelaksanaan TQM merupakan faktor dominan dalam mempengaruhi iklm proses organisasi. Iklm proses organisasi yang menyokong akan mewujudkan pekerja yang produktif tetapi kebergantungan yang tinggi. Keadaan ini menunjukkan satu petanda yang baik kepada pihak pengurusan IPTMa kerana iklm jenis ini menunjukkan warga IPTMa adalah produktif tetapi kurang berdikari. Implikasi kajian ini menunjukkan pelaksanaan TQM perlu dimantapkan dari semasa ke semasa bagi meningkatkan iklm proses organisasi.

ABSTRACT

Organizational climate refers to a set of circumstances and work practices of an organization. Work climate describes the perception of the workforce towards the work environment, welfare and the prospects for staff development in an organization. The work climate will affect work performance and the relationship among individuals. This research is a survey that intends to identify the existing organizational process climate in MARA Institute of Higher Education. 1580 respondents; management, lecturers as well as the support staff from 35 institutions of MARA Institute of Higher Education took part in this study. The data was collected using a questionnaire and was analyzed using descriptive statistics. Overall, the findings of this research show that MARA Institute of Higher Learning has an organizational process climate that supports the implementation of TQM. Besides that, the organizational process climate of colleges such as UniKL (ISO) and IKM (ISO) which have obtained ISO certification show higher support for the implementation compared to the other institutions. Overall, the findings of this study also show that the implementation of TQM is the dominant factor in influencing the organizational process climate. The organizational process climate that is supportive will produce workers who are productive but a high dependency level. This situation is a good sign for the management of MARA Institute of Higher Education because this kind of climate shows that the workforce of MARA Institute of Higher Education is productive but not independent. The implication of this study shows that the implementation of TQM has to be refined from time to time to improve the organizational process climate.

Pengenalan

Iklm organisasi disifatkan sebagai satu unsur fizikal dan sosial yang terdapat dalam sempadan sesebuah organisasi (Yukl & Wexley, 1984). Iklm sesebuah organisasi juga adalah suasana tempat kerja yang mempamerkan personaliti sesebuah organisasi dari segi sikap, prasangka dan nada perasaan organisasi berkenaan (Ott, 1989). Di samping itu, Campbell et al. (1970) telah memberi takrifan iklm organisasi sebagai satu set ciri khusus yang ada dalam sesebuah organisasi tertentu. Ciri-

ciri ini boleh dilihat dalam organisasi melalui cara organisasi itu bertindak dengan ahli-ahli dalam organisasi dan persekitarannya. Ciri-ciri ini kekal untuk suatu jangka masa tertentu dan mempengaruhi tingkah laku individu dalam organisasi itu (Hoy & Miskel, 2001). Iklim juga boleh menjelaskan tentang nilai-nilai yang menjadi pegangan ahli-ahli dalam organisasi berkenaan (Peterson & Spencer, 1990). Iklim terbuka wujud apabila mana terdapat suasana kejujuran dan baik sangka serta keprihatinan kepada pencapaian tugas dan memenuhi keperluan individu dalam organisasi. Sebaliknya, kewujudan suasana yang menghimpit, tertekan, menyembunyikan sesuatu dan tidak peduli menggambarkan iklim tertutup (Hoy & Miskel, 2001). Iklim proses organisasi sebenarnya adalah natijah daripada kualiti kepemimpinan dan suasana sosial di tempat kerja. Menurut Padhi & Palo (2005) dalam sesebuah organisasi terdapat iklim proses organisasi (*organizational process climate*) yang mempengaruhi keberkesanan dan kepuasan kerja seseorang pekerja. Iklim proses ini ada kalanya positif yang menyokong misi dan matlamat organisasi berkenaan dan ada kala sebaliknya iaitu, negatif yang tidak menyokong matlamat organisasi berkenaan. Iklim proses organisasi yang sedia ada akan memberi bukti sama ada sesuatu organisasi berada dalam keadaan menyokong atau tidak menyokong pelaksanaan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM).

Pernyataan Masalah

MARA yang sentiasa prihatin kepada masalah pendidikan orang Melayu terus mengorak langkah memantapkan sektor pendidikan dengan menubuhkan IPTMa Kerajaan seperti KPM, IKM, KKTM dan IPTMa Swasta seperti KPTM dan UniKL. 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). Di IPTMa kebanyakan fokus yang diberikan terhadap TQM adalah pada aspek teknikal iaitu fokus kepada sistem dan prosedur seperti yang termaktub dalam pekeliling dan manual prosedur pengiktirafan ISO sahaja (Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil 1. Tahun, 1992). Menurut Ahmad Atory

(1998), iklim yang baik akan sentiasa membuka ruang kepada warga kerja menjalinkan kerjasama seterusnya melahirkan idea-idea baru bagi tujuan perubahan. Sebarang keputusan yang akan dicapai adalah berkait rapat dengan semangat kerjasama dalam iklim yang kondusif. IPTMa telah melaksanakan amalan TQM di dalam pengurusan institusi ini. Apakah iklim proses organisasi IPTMa? Dalam konteks kajian ini, penyelidik memetik definisi Petrick & Furr (1995) yang merujuk iklim proses organisasi sebagai ciri-ciri fizikal dan sosial yang kekal dalam sesebuah organisasi untuk jangka masa tertentu. Iklim proses organisasi yang sedia ada akan memberi bukti sama ada sesuatu organisasi berada dalam keadaan menyokong atau tidak menyokong pelaksanaan TQM. Artikel ini bertujuan untuk melihat jenis iklim proses organisasi yang sedia ada di Institusi Pengajian Tinggi Mara (IPTMa). Di samping itu, kajian ini juga melihat perbandingan antara IPTMa kerajaan dan IPTMa Swasta. Dapatan kajian diharapkan dapat membantu pihak pengurusan sesebuah organisasi mengetahui tentang iklim proses organisasi mereka sebelum melaksanakan sebarang tindakan penambahbaikan pengurusan organisasi.

Tinjauan Literature

Petrick & Furr (1995) telah menjelaskan 4 jenis iklim proses organisasi iaitu pengeksploitasian (*exploitive*), kemerosotan (*impoverish*), sokongan (*supportive*) dan kualiti menyeluruh (*total quality*) yang boleh wujud dalam sesebuah organisasi. Mereka juga telah menjelaskan ciri-ciri iklim proses organisasi seperti berikut: Iklim proses organisasi jenis pengeksploitasian (*exploitive*) adalah satu organisasi yang berbentuk autokratik dan berhierarki serta tiada penglibatan pekerja. Pihak pengurusan menunjukkan keyakinan dan kepercayaan yang amat rendah terhadap pekerja. Pekerja berasa tidak bebas untuk berbincang mengenai masalah berkaitan dengan kerja bersama pihak pengurus. Iklim proses pengeksploitasian ini jarang-jarang sekali boleh berjaya dalam sebarang jangka masa. Iklim ini akan mewujudkan pekerja yang tidak jujur dan berstandard prestasi yang rendah. Organisasi ini juga akan menghadapi krisis kewangan yang akan menimbulkan permasalahan dengan organisasi lain.

Di samping itu, iklim proses organisasi jenis kemerosotan (*impoverish*) adalah suatu iklim organisasi yang mengamalkan pengurusan yang tidak terlalu autokratik. Walau bagaimanapun, kuasa masih terletak di tangan pihak pengurusan. Namun, pekerja akan diberi

sedikit peluang untuk menyumbang kepada organisasi. Terdapat dua kategori dalam iklim proses kemerosotan iaitu; Autokratik kebajikan (*Benevolent autocracy*) dan Autokratik terabai (*Neglectful autocracies*). Autokratik kebajikan bermaksud autokratik yang mana pihak atasan mengambil berat tentang kebajikan pekerja dan Autokratik terabai (*Neglectful autocracies*) pula ialah kebajikan pekerja diambil acuh tak acuh. Keseluruhannya, iklim proses kemerosotan ini jarang-jarang sekali berjaya kerana pekerja tidak pernah digalakkan untuk berjaya. Pihak pengurus hanya akan melabur dalam sesuatu yang akan memuaskan hati pekerja secara minimum dan mengelak daripada pelaburan dalam pengupayaan para pekerja.

Selain itu, iklim proses organisasi sokongan (*supportive*) adalah suatu iklim organisasi yang mengekalkan kuasa di tangan pihak pengurus. Namun, masih lagi terdapat komunikasi yang baik, galakan dan penglibatan daripada seluruh warga organisasi itu. Pekerja faham akan matlamat organisasi. Mereka diberi kebebasan untuk berbincang masalah berkaitan bidang kerja mereka bersama pihak pengurusan. Pekerja dalam organisasi ini juga akan komited dalam pencapaian matlamat jika mereka berpuas hati dengan sistem ganjaran dan pengiktirafan yang menanti mereka. Dalam organisasi ini juga, tidak terdapat proses atau produk yang disumbangkan oleh pekerja. Iklim proses sokongan ini akan membentuk pengikut yang produktif tetapi tidak berdikari. Hal ini mengakibatkan modal intelektual pekerja tidak digunakan sepenuhnya dalam organisasi.

Seterusnya, iklim proses organisasi kualiti menyeluruh (*total quality*) mempunyai darjah kematangan dan pengupayaan yang tinggi di semua peringkat. Pekerja mempunyai darjah autonomi yang tinggi bagi menggalakkan, mengkoordinasi dan mengimplementasikan rancangan bagi pencapaian matlamat. Komunikasi antara pekerja dengan pihak pengurusan adalah terbuka dan jujur. Pekerja dilayan dengan kepercayaan dan penghormatan tanpa rasa curiga. Pekerja merasakan sesuatu proses itu kepunyaan mereka dan bangga dengan penambahbaikan yang dilakukan dan proses pembelajaran yang mereka lalui. Kuasa bukan daripada rantaian hierarki tetapi daripada pihak yang terlibat dengan sesuatu proses itu. Iklim proses kualiti menyeluruh akan menghasilkan produktiviti kerja yang tinggi dalam sesuatu organisasi malah pekerja yang bertanggungjawab akan dapat meningkatkan kualiti hidup mereka.

Objektif Kajian

Objektif utama kajian ini adalah untuk mengenal pasti iklim proses organisasi yang sedia ada di institusi pengajian tinggi Mara. Seterusnya kajian ini juga melihat perbandingan 17 dimensi iklim secara terperinci antara IPTMa Kerajaan dan IPTMa Swasta.

Kaedah Kajian

Kajian ini melibatkan 1580 orang responden yang terdiri daripada kumpulan pengurusan, pensyarah dan staf sokongan dari 35 buah IPTMa yang telah dikelompokkan mengikut jenis institusi yang terdiri dari Kolej Profesional Mara (KPM), Kolej Polytech Mara (KPTM), Universiti Kuala Lumpur (UniKL), Kolej UniKL yang telah memperoleh pengiktirafan ISO (UniKL(ISO)), Institut Kemahiran Mara (IKM), IKM yang telah memperoleh pengiktirafan ISO (IKM(ISO)) dan Kolej Kemahiran Tinggi Mara (KKTM) seperti dalam Jadual 1.

Jadual 1: Institusi Pendidikan Tinggi Mara (IPTMa)

Jenis Institusi	Bilangan Institusi	Jumlah Responden
KPM	4	171 (10.8%)
KPTM	7	251 (15.9%)
UniKL	7	309 (19.6%)
UniKL (ISO)	2	95 (6%)
IKM	10	425 (26.9%)
IKM (ISO)	2	175 (11.1%)
KKTM	3	154 (9.7%)

Instrumen Kajian

Soal selidik ini mengandungi 17 item mengenai iklim proses organisasi yang sedia ada. Item-item ini mewakili 17 dimensi iklim yang terdiri daripada sistem penghargaan, standard prestasi, kemesraan dan sokongan, kepemimpinan, keadaan organisasi, komunikasi, kreativiti, tekanan kerja, etika, toleransi, maklum balas dan kawalan, sumber, perkembangan pekerja, keadaan persekitaran fizikal, pasukan kerja, kebanggaan pekerja dan penglibatan pekerja. Instrumen ini adalah

instrumen *Organizational Process Climate* yang dibina oleh Petrick dan Furr (1995) dan telah juga digunakan oleh Padhi & 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 & Furr (1995). Instrumen ini membolehkan setiap responden 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 & Furr (1995) dan Padhi & Palo (2005)

Dapatan Kajian

Hasil analisis iklim proses organisasi di IPTMa adalah seperti dipaparkan dalam Jadual 3. Pada amnya, kesemua jenis IPTMa menunjukkan iklim proses organisasi yang menyokong. Walau bagaimanapun, pengkaji telah menetapkan skor min antara 11 hingga 13.4 sebagai menunjukkan keadaan iklim yang menyokong pada tahap rendah dan skor min antara 13.5 hingga 15.9 menunjukkan keadaan iklim yang menyokong pada tahap tinggi (Padhi & Palo, 2005).

Data dalam Jadual 3 menunjukkan IPTMa yang terdiri dari KPM, KPTM, UniKL, IKM dan KKTM menunjukkan iklim proses organisasi yang menyokong pada tahap rendah iaitu antara 11.34 hingga 13.19. Manakala, dua jenis institusi yang telah mendapat pengiktirafan ISO iaitu UniKL (ISO) dan IKM (ISO) berada pada tahap menyokong yang tinggi iaitu antara 13.73 hingga 14.31. Menurut Padhi dan Palo (2005), iklim

Jadual 3: Min dan Sisihan Piawai bagi IPTMA

Jenis Institusi	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi
KPM	12.15	2.79	Menyokong Tahap Rendah
KPTM	11.34	3.45	Menyokong Tahap Rendah
UniKL	11.77	3.35	Menyokong Tahap Rendah
UniKL (ISO)	13.73	2.18	Menyokong Tahap Tinggi
IKM	13.19	3.25	Menyokong Tahap Rendah
IKM (ISO)	14.31	2.51	Menyokong Tahap Tinggi
KKTM	11.50	3.39	Menyokong Tahap Rendah

proses organisasi yang menyokong akan mewujudkan pekerja yang produktif tetapi kebergantungan yang tinggi.

Analisis secara terperinci min bagi setiap dimensi iklim mengikut jenis institusi ditunjukkan dalam Jadual 4. Perangkaan pada Jadual 4 ini menunjukkan secara amnya, kesemua 17 dimensi berada pada tahap menyokong iaitu di antara nilai skor min 11.60 hingga 13.71. Analisis lebih mendalam dengan melihat setiap institusi dan dimensi menunjukkan terdapat dimensi yang berada pada tahap kemerosotan. KPM mempunyai satu dimensi pada tahap kemerosotan iaitu sumber (min 10.30). Terdapat dua dimensi yang menyokong pada tahap tinggi iaitu kemesraan dan sokongan (min 13.80) dan kebanggaan pekerja (min 13.98). Bagi KPTM terdapat 5 dimensi yang berada pada tahap kemerosotan iaitu sistem penghargaan (min 12.11), perkembangan pekerja (min 10.67), kepemimpinan (min 10.65), penglibatan pekerja (min 9.96) dan sumber (min 9.42). Hanya ada satu dimensi yang menyokong pada tahap tinggi iaitu kemesraan dan sokongan (min 13.56) dan dimensi yang lain menyokong pada tahap rendah.

Seterusnya, UniKL menunjukkan nilai skor min pada tahap kemerosotan bagi 2 dimensi iaitu sistem penghargaan (min 10.66) dan toleransi (min 10.97). Kesemua dimensi lain berada pada tahap menyokong yang rendah. 3 dimensi yang menyokong pada tahap yang rendah iaitu sistem penghargaan (min 13.18), penglibatan pekerja (min 13.16) dan maklum balas dan kawalan (min 13.36).

IKM mempunyai nilai skor min bagi kesemua dimensi berada pada tahap menyokong. Dimensi kemesraan dan sokongan (min 14.10) dan kebanggaan pekerja (min 14.62) menyokong pada tahap tinggi. IKM yang telah mendapat pengiktirafan ISO menunjukkan hanya satu dimensi iaitu sumber (min 13.45) berada pada tahap menyokong rendah dan kesemua dimensi lain berada pada tahap menyokong yang tinggi. KKTM

Jadual 4: Min dan Sisihan Piawai bagi Setiap Dimensi Iklm Proses Organisasi

Dimensi Iklm	Jenis Institusi								
	KPM	KPTM	UniKL	UniKL (ISO)	IKM	IKM (ISO)	KKTM	Jumlah	Interpretasi
Sistem Penghargaan (Sisihan Piawai)	12.11 (3.65)	9.51 (4.28)	10.66 (4.39)	13.18 (2.88)	12.55 (4.39)	13.93 (3.24)	11.06 (4.37)	11.66 (4.31)	MTR
Standard Prestasi (Sisihan Piawai)	12.80 (3.67)	11.54 (4.121)	11.72 (4.24)	13.75 (2.75)	13.18 (3.76)	14.43 (2.90)	11.62 (3.65)	12.54 (3.91)	MTR
Kemesraan & Sokongan (Sisihan Piawai)	13.80 (4.26)	13.56 (4.11)	12.75 (4.24)	14.39 (2.91)	14.10 (4.33)	15.46 (3.20)	12.60 (4.17)	13.71 (4.20)	MTT
Kepemimpinan (Sisihan Piawai)	11.43 (3.33)	10.65 (4.11)	11.27 (4.42)	13.87 (2.93)	12.53 (4.18)	14.29 (2.84)	11.48 (4.12)	11.97 (4.12)	MTR
Keadaan Organisasi (Sisihan Piawai)	12.07 (4.23)	11.48 (4.47)	11.47 (4.26)	13.53 (2.81)	13.17 (4.28)	14.69 (3.05)	10.61 (4.19)	12.35 (4.25)	MTR
Komunikasi (Sisihan Piawai)	11.22 (4.39)	11.31 (4.76)	11.22 (4.46)	13.88 (2.72)	12.96 (4.38)	14.51 (3.25)	10.53 (4.34)	12.08 (4.45)	MTR
Kreativiti (Sisihan Piawai)	11.84 (4.22)	11.00 (4.38)	12.05 (4.25)	13.63 (2.91)	13.29 (4.19)	14.55 (3.41)	11.36 (4.16)	12.41 (4.27)	MTR
Tekanan Kerja (Sisihan Piawai)	11.26 (4.46)	11.12 (4.48)	11.03 (4.39)	13.97 (3.22)	12.53 (4.19)	13.88 (3.27)	11.77 (4.68)	12.08 (4.31)	MTR
Etika (Sisihan Piawai)	13.18 (4.11)	12.11 (4.45)	11.72 (4.49)	13.74 (3.39)	13.15 (4.41)	14.73 (3.13)	11.73 (4.17)	12.74 (4.32)	MTR
Toleransi (Sisihan Piawai)	11.93 (3.94)	11.26 (4.39)	10.97 (4.49)	14.06 (3.20)	12.79 (4.23)	14.15 (3.50)	11.62 (4.13)	12.18 (4.27)	MTR
Maklum balas & Kawalan (Sisihan Piawai)	11.79 (3.15)	11.38 (4.43)	11.70 (4.04)	13.36 (3.37)	13.19 (3.91)	14.01 (3.23)	11.16 (4.03)	12.30 (3.97)	MTR
Sumber (Sisihan Piawai)	10.30 (4.58)	9.42 (4.48)	11.12 (4.48)	13.53 (3.41)	12.82 (4.32)	13.45 (3.63)	10.81 (4.37)	11.60 (4.48)	MTR
Perkembangan pekerja (Sisihan Piawai)	11.87 (3.99)	10.67 (4.56)	11.67 (4.181)	13.69 (3.79)	13.21 (3.73)	13.97 (3.30)	11.47 (4.02)	12.26 (4.11)	MTR
Persekitaran fizikal kerja (Sisihan Piawai)	12.74 (4.64)	12.27 (4.85)	13.45 (4.36)	14.23 (3.63)	13.35 (4.49)	13.77 (4.27)	12.37 (4.10)	13.08 (4.47)	MTR
Pasukan kerja (Sisihan Piawai)	12.93 (3.49)	12.47 (4.48)	12.52 (4.12)	13.78 (3.27)	13.80 (4.01)	14.60 (3.64)	12.00 (4.00)	13.10 (4.07)	MTR

bersambung

Sambungan Jadual 4: Min dan Sisihan Piawai bagi Setiap Dimensi Iklim Proses Organisasi

Dimensi Iklim	Jenis Institusi								Jumlah Interpretasi
	KPM	KPTM	UniKL	UniKL (ISO)	IKM	IKM (ISO)	KKTM		
Kebanggaan pekerja (Sisihan Piawai)	13.98 (4.02)	13.19 (4.41)	13.17 (4.39)	13.67 (3.42)	14.62 (3.93)	15.15 (3.61)	12.61 (4.39)	13.81 (4.16)	MTT
Penglibatan pekerja (Sisihan Piawai)	11.35 (4.16)	9.96 (4.72)	11.34 (4.94)	13.16 (4.17)	12.86 (4.23)	13.79 (3.64)	10.62 (4.36)	11.77 (4.49)	MTR

MTR – Menyokong pada tahap rendah MTT – Menyokong pada tahap tinggi

mempunyai nilai skor min yang berada pada tahap kemerosotan bagi empat dimensi iaitu komunikasi (min 10.53), keadaan organisasi (min 10.61), penglibatan pekerja (min 10.62) dan sumber (min 10.81). Kesemua dimensi lain hanya menyokong pada tahap rendah.

Perbincangan

Iklim proses organisasi adalah darjah kesediaan sesuatu organisasi itu dalam pelaksanaan TQM (Petrick & Fur, 2005). Terdapat 17 dimensi iklim proses organisasi yang diukur dalam kajian ini. Perincian terhadap dimensi ini menunjukkan bahawa dimensi sistem penghargaan menunjukkan tahap sokongan rendah di kesemua IPTMa kecuali IKM yang mendapat pengiktirafan ISO. Dimensi ini meliputi satu tahap apabila pekerja merasakan mereka diberi pengiktirafan dan penghargaan atas kerja yang dilakukan. Kurangnya penghargaan daripada organisasi akan menyebabkan pekerja keberatan untuk melaksanakan program TQM dan keadaan ini akan merugikan organisasi (Maimunah Aminuddin, 1998). Ketiadaan sistem penghargaan atau ketidaksesuaian sistem penghargaan akan menyebabkan pekerja merasakan diri mereka tidak dihargai. Keadaan ini bukan sahaja menyebabkan pekerja tidak bersedia untuk pelaksanaan TQM, malah akan wujud usaha-usaha menentang program-program ke arah pelaksanaan TQM (Ab. Aziz, 2000).

Dimensi standard prestasi adalah penekanan yang diberikan oleh pihak pengurusan terhadap kualiti prestasi keputusan yang ingin dicapai dalam organisasi. IKM dan UniKL yang telah memperoleh ISO menyokong dimensi ini pada tahap yang tinggi tetapi IPTMa yang lain

menyokong pada tahap yang rendah. Keadaan ini menunjukkan bahawa warga kerja IPTMa masih belum berpuas hati dengan standard prestasi keputusan yang dilakukan dalam organisasi mereka. Bagi menjayakan pelaksanaan TQM, sebarang keputusan dan persetujuan mestilah mempunyai perancangan yang rapi bagi memastikan pencapaian matlamat yang telah ditentukan (Mohd Yusof, 2002). Pihak pengurusan IPTMa harus menitikberatkan standard prestasi pekerja, seterusnya meningkatkan pencapaian matlamat yang dipersetujui bersama di semua peringkat organisasi.

Tugasan harian dapat dilaksanakan apabila dimensi kemesraan dan sokongan diamalkan dalam kalangan pekerja. Dimensi ini juga melihat kepada sifat tolong-menolong, sokong-menyokong, hormat-menghormati dan saling mempercayai antara satu sama lain dalam organisasi. Kesemua IPTMa menyokong pada tahap tinggi dimensi ini. Sikap yang ada pada warga IPTMa ini menunjukkan satu jalinan kerjasama dapat dipupuk agar tenaga dan sumber yang sedia ada dapat digembleng (Robillard, 2000).

Keperluan kepemimpinan yang mengamalkan pengurusan berasaskan kepercayaan dan pengupayaan merupakan konsep dimensi kepemimpinan. Hanya IKM dan UniKL yang telah memperoleh pengiktirafan ISO menunjukkan tahap sokongan yang tinggi bagi dimensi ini. Ini menunjukkan bagi memperbaiki iklim organisasi dan melaksanakan sebarang program perubahan memerlukan kepemimpinan yang berkesan. Warga organisasi lebih berpuas hati jika kepemimpinan mengutamakan pengupayaan dan membina hubungan yang matang, berasaskan perasaan saling mempercayai, hormat-menghormati dan pengaruh-mempengaruhi (Belaja, 1999). Pemimpin juga harus memberi peluang kepada semua pekerja untuk mengemukakan idea dan bersedia menerima cadangan mereka. Malah pekerja di peringkat bawah juga perlu diberi peluang membuat keputusan.

Tanggapan pekerja terhadap tugas yang dikendalikan dalam organisasi dan kejelasan dalam tanggungjawab mereka merujuk kepada dimensi keadaan organisasi. Kesemua IPTMa menyokong pada tahap rendah kecuali IKM yang telah memperoleh ISO. Warga IPTMa ini masih merasakan organisasi mereka beroperasi dalam keadaan yang kurang tersusun dan mengelirukan. Organisasi yang mempunyai struktur dan reka bentuk yang bersesuaian khususnya dalam aspek penyusunan pekerja diperlukan dalam pelaksanaan TQM (Roger, 1996). Kebanyakan IPTMa swasta yang melalui penstrukturan semula, masih belum jelas struktur organisasi ini. Terdapat banyak perubahan dalam struktur organisasi ini yang mungkin mengelirukan warga kerja organisasi ini.

Perkongsian maklumat dengan cepat dan tepat dari semua arah dalam organisasi dikenali sebagai dimensi komunikasi. Kesemua IKM dan UniKL yang telah memperoleh ISO menyokong pada tahap tinggi manakala IPTMa lain menyokong pada tahap rendah (min 11.87). Situasi di IPTMa menggambarkan masalah komunikasi dalam kalangan ahli. Perkongsian maklumat antara pihak pengurusan dan pekerja diperlukan bagi mengelakkan perasaan curiga dan syak wasangka antara individu dalam organisasi dan mewujudkan hubungan kerja yang sihat (Lewis & Smith, 1994). Komunikasi yang berkesan akan meminimumkan masalah konflik, prejudis, kekeliruan dan salah faham yang sering berlaku dalam organisasi. Faktor ini akan dapat meningkatkan integriti organisasi.

Penggunaan idea-idea baru dalam semua aspek di organisasi ialah dimensi kreativiti. Pihak pengurusan perlu memberi galakan kepada pekerja yang kreatif dalam melakukan tanggungjawab mereka dalam organisasi. Kesemua IPTMa menunjukkan tahap sokongan yang rendah kecuali IKM yang telah memperoleh pengiktirafan ISO pada dimensi ini. Keadaan ini menunjukkan bahawa pihak pengurusan IPTMa kurang memberi galakan kepada kreativiti. Pekerja merasakan penggunaan idea atau cara baru bagi melakukan sesuatu tugas yang diberi kepada mereka kurang mendapat sokongan daripada pihak pengurusan. Pihak pengurusan agak terikat dengan tradisi dan amalan yang dilakukan dalam organisasi dan takut mengambil risiko perubahan. Gabungan kemahiran, kreativiti dan bakat akan memastikan kejayaan dalam melaksanakan sesuatu tugas (Greenberg & Baron, 1995). Pihak pengurusan harus memberi sokongan dengan memberi kerjasama secara sinergistik untuk menghasilkan prestasi kerja tanpa meningkatkan sumber yang digunakan (Roger, 1996).

Di samping itu, dimensi tekanan kerja merujuk kepada beban kerja yang ditanggung oleh pekerja dan tahap tekanan yang dialami kesan daripada tugas yang dilakukan. Hanya IKM dan UniKL yang telah memperoleh ISO mempunyai min yang menyokong pada tahap tinggi bagi dimensi ini. Ini menunjukkan pelaksanaan TQM dapat mengurangkan tekanan kerja individu yang bekerja dalam organisasi tersebut. Individu tidak mungkin dapat berfungsi dengan berkesan jika ia berada dalam keadaan tertekan (Smith, 1993; Girdano et al., 1993). Perasaan tertekan menjadikan seseorang itu tidak rasional, cemas, tegang, tidak dapat memberi fokus kepada kerja dan gagal menikmati rasa gembira atau puas hati terhadap kerja yang dilakukan. Hal-hal ini akan menghalang seseorang mewujudkan sifat positifnya, apatah lagi sifat kasih sayang. Terdapat kajian-kajian (Fejgin et al., 1995; Pastore & Judd, 1992) membuktikan sesetengah pensyarah

memang mengalami perasaan tertekan, sikap berang, murung, mengambil keputusan atau memikirkan untuk berhenti atau bersara sebelum tiba masanya kerana dikatakan tertekan.

Dimensi etika melihat kepada organisasi yang memberi penekanan kepada tingkah laku moral yang berstandard tinggi pada setiap tahap tanggungjawab. Hanya IKM dan kolej UniKL yang telah memperoleh ISO menunjukkan tahap sokongan yang tinggi bagi dimensi ini. Etika kerja berfungsi sebagai panduan tingkah laku yang menjadi pegangan setiap warga organisasi (Wilson, 1996). Pekerja yang mempunyai komitmen yang tinggi lazimnya, mempunyai satu himpunan etika kerja yang lengkap sebagai panduan dan mengamalkannya dalam tugas harian (Meyer & Allen, 1991). Institusi pendidikan yang mempunyai etika kerja yang jelas dan komprehensif boleh membantu pekerja meningkatkan komitmen secara berterusan kepada organisasi. Kemerossotan penghayatan etika yang baik dalam kalangan warga kerja IPTMa akan mengakibatkan individu tidak berintegriti serta mudah terjebak dalam melakukan perkara-perkara yang melanggar etika.

Selain itu, dimensi toleransi melihat kepada tahap keterbukaan minda yang wujud dalam kalangan pekerja di organisasi. Min bagi IKM dan kolej UniKL yang telah memperoleh ISO berada pada tahap menyokong yang tinggi. Bagi menjayakan pelaksanaan TQM, keterbukaan minda merupakan prasyarat kepada perubahan paradigma dalam kerangka pencapaian peningkatan berterusan (Crosby, 1995). Kekuatan minda kualiti merupakan pemangkin kepada ketabahan operasi organisasi bagi mempertahankan keupayaan daya saing (Wilkinson et al., 1997; Mortimer, 1992; Taylor, 1998). Pekerja dalam organisasi tidak boleh bertoleransi dengan kesempurnaan tugas, urusan atau perkhidmatan supaya dapat mewujudkan jaminan mutu yang mantap. Toleransi juga adalah satu nilai yang perlu ada pada semua warga IPTMa bagi menentukan sesuatu tugas yang dilaksanakan itu adalah menepati dan mencapai objektif yang telah ditetapkan dan memastikan tidak ada pembaziran berlaku.

Bagi kesemua IPTMa kecuali IKM yang telah memperoleh ISO min bagi dimensi maklum balas dan kawalan menyokong pada tahap yang rendah. Dimensi ini merangkumi penggunaan prosedur kerja dalam menjalankan tugas-tugas penilaian dan pengauditan dalam organisasi. Bagi menjayakan pelaksanaan TQM, kejelasan dalam prosedur dan dokumentasi secara sistematik proses dan prosedur adalah penting (Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam, 1991). Kedua-dua pelaksanaan elemen ini agak kurang memuaskan dan perlu dibaiki bagi meningkatkan keberkesanan organisasi.

Satu lagi dimensi yang mempunyai tahap sokongan yang rendah bagi kesemua IPTMa adalah sumber. KPM, KPTM dan KKTM menunjukkan tahap kemerosotan. Namun begitu, IKM dan kolej UniKL yang telah memperoleh ISO menunjukkan tahap sokongan yang tinggi. Sumber kewangan dan sumber fizikal boleh dianggap sebagai satu pelaburan yang akan memberi pulangan pada masa hadapan (Ahmad Atory, 1996; & Burnham, 2004). IPTMa perlu menyemak semula sumber kewangan dan sumber fizikal yang sedia ada bagi memperbaiki dan meningkatkan tahap pelaksanaan TQM. Pengagihan sumber juga harus dilakukan dengan adil tanpa campur tangan politik.

Dimensi perkembangan pekerja dilihat dari segi pembangunan personel dan profesional kepada warga organisasi berkenaan juga menunjukkan tahap sokongan yang rendah bagi kesemua IPTMa kecuali IKM dan kolej UniKL yang telah memperoleh ISO. Keadaan ini menunjukkan bahawa tahap peluang peningkatan profesionalisme dalam kalangan warga kerja IPTMa adalah terhad. Peluang untuk meningkatkan kualiti diri melalui pelbagai program dan skim perkhidmatan perlu diwujudkan. Antara perkembangan personal dan profesionalisme yang boleh dilaksanakan di IPTMa adalah kursus dan latihan dalaman bagi pensyarah untuk meningkatkan kemahiran dalam pedagogi, kursus kepemimpinan, peluang kenaikan pangkat melalui sokongan prestasi kerja yang tinggi dan menyuburkan budaya ilmu dengan menjadikan membaca dan menyelidik sebagai amalan kerja positif (Ayob Jantan, 2005). Program-program penghayatan nilai murni diperlukan bagi menimbulkan kesedaran (kognitif) kepada pengukuhan penghayatan (afektif) dan amalan (tingkah laku). Program-program ini memerlukan tindakan yang mempunyai objektif yang jelas dan impak keberkesanan yang diperlukan bagi membentuk modal insan yang berdaya saing.

Keadaan fizikal tempat kerja yang selamat dan selesa mesti wujud di seluruh organisasi menepati konsep dimensi persekitaran fizikal. Hanya IKM dan UniKL yang memperoleh ISO menyokong pada tahap sokongan yang tinggi bagi dimensi ini. Didapati warga IPTMa yang lain masih belum berpuas hati dengan keadaan persekitaran, ruang, suhu, lampu, tandas dan lain-lain. Persekitaran kerja boleh mendorong kepada kefungsi psikologi yang baik (*good psychological functioning*), pekerja akan berasa selesa, gembira, riang dan nyaman semasa bekerja. Suasana beginilah yang sering diimpikan oleh banyak organisasi kerana pekerja yang kefungsi psikologinya baik nyata sekali, mempunyai daya usaha yang lebih tinggi, bermakna mereka akan menunjukkan prestasi dan komitmen kerja yang baik (Grimm-Thomas & Perry Jenkins, 1994). Pihak

pengurusan IPTMa harus mengambil langkah mengenal pasti kekurangan keadaan fizikal tempat kerja seterusnya memperbaiki keadaan tersebut.

Dimensi pasukan kerja pula melihat kepada kefahaman dan kerjasama antara setiap peringkat dan kumpulan kerja yang terdapat dalam organisasi. Kesemua IKM dan UniKL yang telah memperoleh ISO menyokong pada tahap tinggi bagi dimensi ini. Bekerja secara berpasukan ialah penyumbang besar kepada kejayaan organisasi. Bekerja secara berpasukan akan meningkatkan prestasi organisasi (Katzenbach & Smith, 1993). Persefahaman dalam kerja berpasukan sangat penting bagi mengelakkan konflik. Konflik peranan boleh mengurangkan output dan membantutkan sesuatu program (Mohammed Sani, 2000).

Manakala bagi dimensi kebanggaan pekerja pula merujuk kepada kebanggaan yang wujud dalam kalangan individu dan organisasi apabila organisasi berjaya merealisasikan matlamat. Min skor keseluruhan bagi kesemua IPTMa menyokong pada tahap tinggi bagi dimensi ini. Keadaan ini menunjukkan bahawa warga IPTMa berasa bangga dengan kejayaan yang dicapai. Perasaan bangga dan gembira yang ditunjukkan oleh pekerja ini menunjukkan kepuasan kerja (Dessler, 1985; Freedman, 1991; Muchinsky, 1997; Peek, 2003) Secara amnya, warga IPTMa menunjukkan bahawa mereka mengambil berat tentang masa depan IPTMa dan sanggup berusaha lebih untuk membantu institusi ini berjaya.

Seterusnya, dimensi penglibatan pekerja menunjukkan tahap sokongan yang rendah bagi kesemua IPTMa kecuali IKM yang telah memperoleh ISO. Dimensi ini meliputi penglibatan pekerja dalam membuat keputusan dalam organisasi. Tindakan memungkinkan pekerja untuk mencapai tahap kemampuan prestasi kerja yang tertinggi, adalah melalui pemberian kebebasan kepada pekerja untuk membuat lebih banyak keputusan berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab mereka. Faktor ini dikatakan sebagai pengupayaan (Bounds et al., 1994). Prinsip pengupayaan dalam pelaksanaan TQM adalah penting bagi merangsang daya kerja dan memberi peluang kepada pekerja untuk bertindak dalam batasan peraturan serta prosedur yang dibenarkan dengan membuat lebih banyak keputusan yang berkaitan dengan bidang kerja dan tugas yang dipertanggungjawabkan (Seddon, 1995; Bounds et al., 1994 dan Zink, 1995).

Implikasi Kajian

Kajian ini mengenal pasti iklim proses yang sedia ada di IPTMa. Dapatan kajian ini menunjukkan kedua-dua IPTMa kerajaan dan swasta masih

belum memiliki iklim proses organisasi kualiti menyeluruh. Sebaliknya, IPTMa hanya mempunyai iklim proses organisasi pada tahap sokongan. Keadaan ini menunjukkan satu petanda yang baik kepada pihak pengurusan IPTMa kerana iklim jenis ini menunjukkan warga IPTMa adalah produktif tetapi tidak berdikari. Warga kerja IPTMa juga dipercayai memerlukan sedikit kepercayaan dan pengupayaan dalam membuat keputusan supaya mereka rasa dihargai. Pengupayaan dapat memperkasa pengurusan organisasi yang akan mewujudkan iklim organisasi yang baik. Pihak pengurusan IPTMa sewajarnya lebih terbuka dan jujur, malah pekerja diberi kepercayaan dan penghormatan berdasarkan kematangan mereka tanpa rasa curiga. Cara ini dipercayai dapat meningkatkan integriti organisasi ini dan seterusnya akan membawa kepada iklim kualiti menyeluruh. Selain itu, kajian ini juga menunjukkan pelaksanaan TQM mempengaruhi iklim proses organisasi yang sedia. Keadaan ini bermakna pelaksanaan TQM dapat membentuk dan memperbaiki iklim proses organisasi yang seterusnya boleh meningkatkan kepuasan kerja warga organisasi berkenaan. Dengan itu pelaksanaan TQM perlu dimantapkan dari semasa ke semasa bagi meningkatkan iklim proses organisasi.

Cadangan Pelaksanaan

Pelaksanaan TQM di IPTMa merupakan faktor dominan dalam mempengaruhi iklim proses organisasi. Amalan TQM telah membuka ruang ke arah kesedaran yang tinggi dalam menentukan piawai prestasi ke arah melahirkan budaya organisasi yang cemerlang. TQM memerlukan organisasi yang memberi perhatian kepada isu-isu yang berkait rapat dengan nilai dan etika seperti kepercayaan pihak berkepentingan, kebolehppercayaan, penzahiran yang telus serta hubungan yang baik dengan pekerja. Oleh itu, TQM dapat dilihat sebagai proses transformasi budaya, melalui ciri-ciri budaya yang sedia ada akan diubah suai, ditukar atau diperkukuh dengan ciri-ciri baru yang lebih baik. Ciri-ciri itu meliputi sikap dan nilai, sistem dan prosedur, amalan-amalan operasi dan struktur organisasi. Menyedari hakikat ini, kerajaan telahewartakan peraturan-peraturan dan undang-undang tatacara kerja khas melalui Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil 1. Tahun, 1992 mengenai 'Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) bagi perkhidmatan awam. Pihak pengurusan IPTMa harus memberi fokus kepada pelaksanaan TQM di semua IPTMa. Pelaksanaan TQM perlu mendapat sokongan daripada pihak pengurusan atasan. Malah, usaha ini seharusnya

digerakkan oleh pihak pengurusan atasan sendiri kerana kuasa membuat keputusan penting dan strategi terletak dalam bidang kuasa pihak tersebut. TQM memerlukan kerjasama, kolaborasi dan penglibatan bersama antara staf akademik dan staf sokongan bagi mencapai kecemerlangan pengurusan IPTMa. Pihak pengurusan MARA juga perlu memberi sokongan kepada IPTMa yang mendapat standard ISO supaya mengekal dan memperbaharui persijilan tersebut.

Penstrukturan semula IPTMa swasta seperti UniKL dan KPTM juga telah memberi implikasi negatif terhadap pelaksanaan TQM dan iklim proses organisasi. Sesuatu struktur organisasi hanya boleh dikenali dengan mengetahui unsur-unsur yang terdapat di dalamnya. Struktur organisasi terdiri daripada dua faktor asas iaitu reka bentuk organisasi dan reka bentuk kerja. Reka bentuk organisasi merujuk kepada proses pembentukan sesuatu struktur organisasi yang dipengaruhi oleh peletakan strategi, pengaruh persekitaran, perubahan teknologi, pembesaran saiz dan sikap serta gaya pihak pengurusan. Manakala, reka bentuk kerja pula melihat kepada pengubahsuaian autoriti pengurus dalam mereka bentuk kerja yang akan dilakukan oleh pekerja. Pihak pengurusan IPTMa swasta perlu melihat kepada unsur-unsur organisasi yang terdiri daripada pengkhususan tugas individu dan kumpulan, penyeragaman aktiviti melalui peraturan dan prosedur, penyelarasan aktiviti melalui mekanisme pengurusan, pemusatan dan desentralisasi dalam membuat keputusan dan saiz unit kerja. Penstrukturan semula yang sedang dilakukan sekarang telah menyebabkan rasa tidak puas hati warga IPTMa swasta. Pihak pengurusan perlu mengambil langkah memberi perhatian kepada usaha mewujudkan budaya kerja bermotivasi. Pemberian insentif tambahan seperti skim gaji yang lebih menarik, cuti tahunan, cuti belajar, cuti persidangan dan cuti penyelidikan boleh menjadi pendorong untuk warga IPTMa ini menjalankan tugas bagi meningkatkan produktiviti di IPTMa Swasta.

Sistem penghargaan dan pengiktirafan di semua IPTMa menimbulkan pelbagai implikasi pada warga IPTMa ini. Dalam hal ini, warga IPTMa berasa tidak puas hati mengenai penilaian dan pemilihan staf yang layak diberi ganjaran dan pengiktirafan. Secara umumnya, mereka beranggapan berlakunya unsur pilih kasih dan syak wasangka dalam proses penilaian. Kebanyakan mereka berasa terkilan apabila pada akhir tahun, pengiktirafan tidak diberikan kepada staf yang memberi khidmat terbaik. Situasi ini menimbulkan kesan negatif seperti berasa iri hati atau yang menerima penghargaan berasa tertekan akibat penghargaan yang tidak sepatutnya diterima. Proses memberi penghargaan bermula dengan kemahiran melihat, menganalisis dan berkomunikasi. Penghargaan harus

diberi berdasarkan pertimbangan yang wajar dan alasan yang rasional. Apabila perkara ini dapat dilaksanakan, barulah penghargaan itu dapat meningkatkan motivasi diri dan kecemerlangan kerja.

Kesimpulan

Iklm proses organisasi ini adalah satu ukuran untuk melihat tahap pelaksanaan TQM formal. Kedua-dua IPTMa kerajaan dan swasta menunjukkan iklim proses organisasi berada pada tahap sokongan. Masih terdapat ruang untuk penambahbaikan dalam mempertingkatkan iklim organisasi ini. Pihak pengurusan IPTMa sewajarnya memberi kepercayaan dan penghormatan kepada pekerja berdasarkan kematangan mereka. Cara ini dipercayai dapat meningkatkan integriti organisasi ini dan seterusnya akan membawa kepada iklim kualiti menyeluruh. Seterusnya, pelaksanaan TQM perlu dimantapkan dari semasa ke semasa bagi meningkatkan iklim proses organisasi

Rujukan

- Ab. Aziz Yusof (2000). *Pengurus dari gelagat organisasi di abad ke-21*. Kuala Lumpur: Prentice Hall.
- Abulhasan M. Sadeq & A. Khaliq Ahmad (1996). *Quality management Islamic perspective*. Kuala Lumpur: Leeds Publication.
- Ahmad Atory Hussain (1996). *Pengurusan sumber dalam organisasi awam dan swasta*. Selangor: Utusan Publication.
- Ahmad Atory Hussain (1998). *Reformasi pentadbiran di Malaysia*. Selangor: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Austin, D.A. (1981). Teachers Burnout issue. *Journal of Physical Education Recreation and Dance*. 52(9): 35-36.
- Ayob Jantan (2005). *Pengetua sekolah yang efektif*. Shah Alam: PTS Professional.

- Bounds, G., Yorks, L., Adams, M. & Renney, G. (1994). *Beyond total quality management: Towards the emerging paradigm*. New York: McGraw Hill Inc.
- Burnham, J.W. (1999). *Mengurus kualiti di sekolah*. Terj. Tengku Abd. Aziz Tengku Zainal, 2004. Kuala Lumpur: Institut Terjemahan Negara.
- Campbell, J.R., Dunnette, M.D., Lawler, E.F. & Weick, K.E. (1970). *Managerial Behaviour Performance and Effectiveness*. New York: Mc Graw-Hill.
- Dessler, G. (1985). *Human Behaviour: improving performance at work*. Virginia: Rustom Publishing Comp Inc.
- Fejgin, N., Ephraty, N.K, Ben-sira, D. (1995). Work Environment and Burnout of Physical Education Teachers. *Journal of Teaching Physical Education*. 15: 64-78.
- Freedman, L. (1991). High and Low Burnout schools: School culture aspects of teacher burnout. *The Journal of Educational Research*. 84: 325-333.
- Girdano, A.A., Everly, G.S. & Dusek, D.E. (1993). *Controlling Stress and Tension. A Holistic Approach*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Greenberg, J. & Baron, R. (1995). *Behaviour inorganization*. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Grimm-Thomas, K. & Perry-Jerkins, M. (1994). All in a Days Work: Job Experience, self-esteem and fathering in working-class families. *Family Relation*. 43: 174-181.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2001). *Educational administration. Theory, research and practice*. Ed. ke-6. New York: McGraw-Hill.
- Jainabee L.S. Md Kassim. (2005). Budaya organisasi dan kepuasan kerja di Maktab Perguruan Malaysia. Tesis Dr. Fal. Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.

- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams*. Harward Business School: Boston.
- Laporan Perunding Encoral (2004). *Pemurnian pelan strategik MARA bagi tahun, 2006-2015*. 27 Oktober.
- Lewis, R.G. & Smith, H.D. (1994). *Total quality in higher education*. Florida: St Lucie Press.
- Maimunah Aminuddin (1998). *Pengurusan sumber manusia*. Selangor: Penerbitan Fajar Bakti.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1: 61-89.
- Mohamed Sani Ibrahim (2000). Pekerja secara berpasukan dalam sector pendidikan. *Kertas kerja: Kursus peningkatan profesionalisme ketua-ketua jabatan, Institusi Bahasa Melayu malaysia, Hotel Heritage, Ipoh, 15 November*.
- Mohd. Yusof Hj. Othman (2002). *Menjejak kualiti menjana kecemerlangan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mortimore, P. (1996). Key characteristics of effective school. *Kertas seminar sekolah efektif. Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia, 13 Julai*.
- Muchinsky, P.M. (1997). *Psychology applied to work*. Ed. 4. Chicago: Dorsey.
- Padhi, N. & Palo, S. (2005). *Human dimension of total quality management*. New Delhi: Atlantic Publishers & Distributors.
- Pastore, D.C. & Judd, M.R. (1992). Burnout of coaches of women's team sports. *JOPERD*. Mei-Jun: 74-79.

- Peek, R.C. (2003). *The relationship between organizational climate and job satisfaction as reported by institutional research staff at Florida Community Colleges*. Ed. D. university of Florida.
- Petrick, J.A. & Furr, D.S. (1995). *Total quality in managing human resources*. Delray Beach: St Lucie.
- Peterson, M.W. & Spenser, M.G. (1990). Understanding academic culture and climate. Dlm. W.G. Tierney (pnyt). *Addressing academic climates and cultures*. Hlm 3.
- Robillard, D. Jr. (2000). (pnyt). Dimensions of managing academic affairs in the community college. *New directions for community college*. Spring; Jossey Bass.
- Rogers, R.E. (1996). *Implementation of total quality management: a comprehensive training program*. New York: International Business Press.
- Seddon, J. (1995). *Changing management thinking: the key to success with TQM*. Dlm. Kanji, Gopal K (pnyt.). *Total quality management; proceedings on the first world congress*, hlm 343-346. London: Chapman & Hall.
- Smith, J.C. (1993). *Understanding stress and coping*. New York: Maz Millan Publishing Company.
- Taylor, W.A. (1998). TQM implementation: Organisation practices and information infrastructures. *Omega International Management Science*. 26 (6): 715-727.
- Wilkinson, A., Godfrey, G. & Marchington, M. (1997). *Bouquets, bricks bats and blinkers: Total quality management and employee involvement in practice*. *Organization studies*: 18(5): 799-819.
- Wilson, L. (1996). *Eight-step process to successful ISO 9000 implementation: A quality management system approach*. Kuala Lumpur: Golden Books Centre Sdn Bhd.

Yukl, G.A. & Wexley, K.N.C. (1984). *Organisation behaviour and personnel psychology*. Illinois: IRWIN.

Zink, K.J. (1995). Total quality management and people empowerment. Dlm. Kanji, Gopal K. (pnyt). *Total quality management: Proceedings on the first world congress*, hlm. 343-346. London: Chapman & Hall.