

AMALAN KUALITI DAN HUBUNGAN GAYA KEPIMPINAN TERHADAP ELEMEN *SOFT* DAN *HARD* MODEL MCKINSEY

¹CHE AZLAN TAIB, ²AZHAR AHMAD, ³NOOR HIDAYAH ABU

^{1,2,3}Universiti Utara Malaysia, c.azlan@uum.edu.my

Abstrak

Kerangka Transformasi Perkhidmatan Awam (KTPA) dibangun berdasarkan prinsip dan landasan keutuhan tadbir urus, patriotisme yang tinggi, nilai-nilai murni, etika korporat dan integriti, ekosistem dan persekitaran perkhidmatan awam yang harmoni, terangkum, pelbagai serta kemajuan sains dan teknologi. KTPA ini didokong oleh lima Teras Strategik (TS) perkhidmatan awam iaitu medaya upaya bakat, merekayasa organisasi, merakyat penyampaian perkhidmatan, merangkum dan sepunya, dana membudaya nilai. Justeru agensi kerajaan mempunyai tanggungjawab besar bagi mrealisasikan hasrat tersebut dan satu instrumen komprehensif wajar dibentuk. Sehubungan itu kajian ini membentangkan asas pembentukan kerangka persediaan pembuatan keputusan dan pembentukan strategik organisasi ke arah pencapaian transformasi tersebut. Tujuh dimensi dari model 7S Mckinsey telah digunakan untuk memahami kekuatan-kelemahan organisasi. Data dikumpul melalui soal selidik yang diadaptasi dari model 7S Mckinsey yang mempunyai 44 bilangan soalan, iaitu 9 untuk SISTEM, 8 untuk STAF, masing-masing 6 untuk STRATEGIK, STRUKTUR dan GAYA, 5 untuk PERKONGSIAN NILAI dan 4 untuk KEMAHIRAN. Seramai 273 responden telah terlibat dan ujian kbolehpercayaan digunakan bagi mengesahkan instrumen melalui 3 kriteria utama iaitu *Coefficient Alpha (CA)*, *Corrected Item-Total Correlation (CITC)* dan *Alpha If Item Deleted (AIID)*. Ujian mendapati semua dimensi memenuhi kriteria dan hanya satu elemen 7S McKinsey iaitu STRATEGIK mencapai purata skor melebihi 70%. Hubungan korelasi pula menunjukkan semua dimensi mempunyai hubungan signifikan pada nilai $p < 0.001$. Kajian juga menunjukkan wujud hubungan yang signifikan di antara GAYA KEMPIPINAN dengan elemen *SOFT* dan *HARD*.

Kata kunci: 7S McKinsey, Budaya Kualiti, KTPA, Perkhidmatan Awam, Tema Strategik,

Pengenalan

Globalisasi memberi impak yang amat besar kepada negara dalam semua lapangan. Gobalisasi telah dihurai dalam pelbagai definisi sehinggakan tiada definisi yang mutlak

dibentuk (Al-Rodhan and Stoudmann, 2006). Menurut *Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD* (2015) globalisasi membawa maksud sesuatu yang melebihi daripada dinamika dan multidimensional proses dalam integrasi ekonomi di mana sumber-sumber dalam Negara bergerak ke luar negara dan ekonomi dalam negara lebih bebas. Menurut Russell dan Taylor (2006), *The U.S. Department of Commerce*, mendefinisi daya saing sebagai darjah di mana sesebuah negara boleh menghasilkan barangan dan perkhidmatan yang memenuhi pasaran antara bangsa dan antara sebab kenapa kualiti penting dalam daya saing adalah kualiti memberi gambaran keseluruhan prestasi operasi.

Di Malaysia, globalisasi bukan sahaja menyebabkan organisasi bersaing di peringkat tempatan dan merentasi sempadan malahan globalisasi turut memberi kesan langsung terhadap wawasan masa hadapan negara untuk menjadikan sebuah negara maju menjelang 2020. Justeru, sektor awam negara berhadapan dengan pelbagai cabaran monumental yang menuntut perubahan struktural dan peralihan paradigma bagi memastikan kewujudannya terus relevan dan dihormati. Fenomena ekonomi berasaskan pengetahuan (k-economy), globalisasi, liberalisasi, urbanisasi, ledakan teknologi serta revolusi digital menyaksikan perubahan mega ke atas persekitaran global yang tidak pernah terbayang sebelum ini. Cabaran yang mendepani Sektor Awam itu amat kritikal dan memerlukan langkah luar biasa (Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU), 2009). Namun alaf 21 menuntut transformasi dalam agenda pentadbiran negara ke arah merealisasikan aspirasi Wawasan 2020 (Jabatan Perkhidmatan Awam, 2015). Dalam hal ini JPA amat peka dan prihatin terhadap segala ekspektasi *stakeholders*, implikasi semasa dan cabaran yang mendatang, khususnya agenda nasional terkini termasuk Program Transformasi Kerajaan (GTP) (Jabatan Perkhidmatan Awam, 2015). Ekspektasi, cabaran dan implikasi ini memerlukan dasar, strategi dan amalan pengurusan sumber manusia yang mantap dan mampan. Perkara ini amat penting kerana keberkesanan organisasi didasarkan kepada kecekapan kakitangan di mana hanya kakitangan yang faham bagaimana kerja mereka mempengaruhi keseluruhan produk ataupun perkhidmatan (Summers, 2009).

Peranan pemimpin amat penting di era ini dan kepimpinan merupakan satu fenomena manusia yang universal dan sukar difahami. Menurut Newstrom (2011) kepimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi dan mendapat sokongan daripada pihak yang lain bagi mencapai sasaran yang ditetapkan. Oleh itu kepimpinan merupakan satu perkara yang kritikal yang boleh membentuk individu ataupun kumpulan individu mengenalpasti matlamat-

matlamat, kemudiannya memberi motivasi dan membantu bagi mencapai objektif. Ini bermakna kepimpinan melibatkan 'pengaruh' iaitu satu seni atau proses mempengaruhi manusia supaya mereka dapat berusaha secara sukarela kearah pencapaian matlamat bersama. Oleh yang demikian kepimpinan organisasi perlu menekankan membudayakan kualiti termasuklah konsep penambahbaikan berterusan. Membudayakan kualiti bermakna individu secara bersendirian mahupun secara berkumpulan mengamalkan ciri-ciri kualiti dalam pelbagai konteks.

Tambahan pula dalam era di abad ke-21 pengurusan organisasi menjadi lebih tercabar dan rumit. Ini kerana berlakunya ledakan maklumat hasil dari perkembangan teknologi. Menurut Wan Azmi (2001), sebenarnya era ini merupakan peristiwa yang lebih besar hebatnya daripada peristiwa yang berlaku dalam revolusi perusahaan. Dunia teknologi telah menjadikan dunia semakin sempit kerana manusia dapat berhubung antara satu sama lain dengan lebih dekat dan lebih pantas. Oleh yang demikian sekiranya organisasi ingin terus berdaya saing, organisasi harus mengikut arus kemajuan ini iaitu dengan menjadikan teknologi maklumat sebagai sebahagian daripada komponen organisasi mereka.

Model Amalan Terbaik Organisasi

ISO – International Organization for Standardization merupakan satu pendekatan amalan kualiti yang cemerlang. Menurut Frost (2012) sehingga Disember 2010 terdapat lebih kurang 1 109 905 organisasi telah diberi pensijilan ISO 9001 daripada 178 negara di seluruh dunia. Data ini menunjukkan peningkatan sebanyak 4% (45 120) berbanding tahun 2009 iaitu 1 064 785 organisasi. Ini kerana ISO 9000 adalah satu piawai ataupun standard sistem pengurusan berkualiti yang berfungsi sebagai panduan kepada organisasi untuk meningkatkan proses kerja. Di samping itu Model kecemerlangan Perniagaan (***Business Excellence Model (BEM)***) yang dibangun oleh Kanji juga terkenal sebagai model amalan terbaik kualiti. BEM dibentuk berdasarkan kepada *Kanji Pyramid Principles of TQM* di mana dalam model ini faktor kepimpinan diutamakan dan empat konsep kepimpinan iaitu menceriaikan pelanggan, pengurusan melalui fakta, pengurusan berteraskan manusia dan peningkatan berterusan dititikberatkan. Ianya disokong oleh lapan konsep utama ialah kepuasan pelanggan luaran, kepuasan pelanggan dalaman, semua kerja dalam proses, pengukuran, kerja berpasukan, manusia mewujudkan kualiti, pusingan peningkatan berterusan dan pencegahan.

Seterusnya model Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) yang dibentuk pada tahun 1987 bertujuan meningkatkan kesedaran kualiti serta kepentingannya kepada organisasi perniagaan di Amerika. Nama MBNQA sebagai pengiktirafan terhadap usaha beliau dan MBNQA dapat diaplikasikan dalam industri pembuatan, perkhidmatan dan perniagaan kecil. Mohamed (MAMPU, 2013) juga menyatakan empat kerangka utama elemen penilaian MNQBA ialah driver iaitu kepimpinan dan peranan utama eksekutif kanan, sistem iaitu menunjukkan bagaimana proses yang pelbagai didokumen dan diuruskan, pengukuran progress iaitu pengukuran pencapaian sebagai penggerak kepada peningkatan berterusan dan hasil matlamat iaitu hasil dalam bentuk kewangan dan bukan kewangan. Tujuh kriteria utama ditekankan iaitu kepimpinan, maklumat dan data, perancangan strategik kualiti, pengurusan dan pembangunan sumber manusia, pengurusan proses kualiti, kualiti dan hasil operasi dan fokus dan kepuasan pelanggan.

Model lain adalah *European Quality Award* (EQA atau EFQM) yang diwujudkan sekitar tahun 1988. EFQM bertujuan untuk meningkatkan organisasi perniagaan Eropah dengan menyedarkan mereka kepada gabungan pengurusan kualiti dalam setiap operasi organisasi serta meningkatkan tahap pengetahuan dan kesedaran terhadap TQM. Namun diperkenalkan secara rasmi pada tahun 1991 oleh *European Foundation for Quality Management (EFQM)*. Kerangka EFQM dibahagikan kepada dua bahagian iaitu 50% penilaian dibahagikan kepada *enablers* dan 50% untuk *results*. *Enablers* berkenaan dengan bagaimana untuk mencapai *results*. *Results* adalah berkaitan dengan apakah organisasi telah mencapai dan dicapai. Terdapat sembilan elemen dalam kerangka ini iaitu kepimpinan, kepuasan pelanggan, kepuasan kakitangan, kesan ke atas masyarakat, polisi dan strategi, pengurusan manusia, sumber, proses dan hasil perniagaan.

Di Australia, *Australian Quality Award (AQA)* diperkenalkan pada tahun 1988 sebagai asas model kualiti. Model ini bertujuan mengenalpasti usaha-usaha luar biasa organisasi bagi menggalakan organisasi yang lain mengikuti dan meningkatkan tahap pendidikan dan kesedaran terhadap kepentingan kualiti. Anugerah ini terbahagi kepada tiga iaitu organisasi bersaiz besar, organisasi subsidiari dan perniagaan kecil. Kerangka kerja AQA terdiri daripada enam item utama yang saling berkaitan dan penilaian terdiri daripada tiga tahap penilaian iaitu penilaian yang menilai semua proses, keputusan melalui lawatan ke tapak dan pemilihan terakhir pemenang dan maklumbalas di mana semua syarikat yang memasuki

anugerah menerima laporan lengkap berkenaan keputusan penilaian dan komen daripada pemeriksa.

Model 7-S McKinsey sedikit berbeza berbanding dengan model-model kualiti di atas. Model 7-S McKinsey adalah alat untuk menganalisis reka bentuk organisasi ataupun firma dengan melihat kepada 7 unsur utama dalaman iaitu strategi, struktur, sistem, nilai-nilai bersama, gaya, kakitangan dan kemahiran. Model McKinsey telah dibangunkan pada awal tahun 1980an oleh dua orang pakar perunding dari Syarikat McKinsey & Perunding iaitu Tom Peters dan Robert Waterman. Model ini penting untuk mengenal pasti keberkesanan dan membolehkan organisasi mencapai objektifnya. Ia telah digunakan bagi menganalisa lebih 70 buah organisasi bersaiz besar. Model McKinsey mengandungi tujuh variable dan kesemua variable bermula dengan huruf “S” iaitu ‘structure’, ‘strategy’, ‘system’, ‘skills’, ‘style’, ‘staff’ dan ‘shared values’ (Peter & Waterman, 1982). Jadual 1 merumuskan definisi bagi kesemua elemen dalam model McKinsey:

Jadual 1: Definisi elemen-elemen dalam Model McKinsey 7S (Peter & Waterman, 1982)

Dimensi	Definisi
Strategi	Tindakan yang dirancang oleh sesebuah organisasi sebagai tindakbalas kepada perubahan persekitaran luaran
Struktur	Pengkhususan dan koordinasi dipengaruhi oleh strategi, size dan kepelbagaian dalam organisasi
Sistem Gaya	Prosedur formal dan tidak formal yang menyokong strategi dan struktur Mengandungi dua komponen: <ul style="list-style-type: none"> - Budaya organisasi: Budaya, nilai dominan, kepercayaan, nilai norma kepada sebuah organisasi - Gaya Pengurusan: Tindakan, perkataan oleh pihak pengurus
Staf	Pengurusan sumber manusia, - proses pembangunan pengurus, socialization, proses pengambilan kakitangan baru
Skil	Kemampuan khusus - Tindakan terbaik yang dilakukan organisasi
Share nilai	Panduan – idea asas mengenai perniagaan yang digunakan secara mudah. Dinyatakan secara abstrak dan sangat bermakna kepada organisasi.

Dalam model McKinsey, tujuh dimensi iaitu ‘structure’, ‘strategy’, ‘system’, ‘skills’, ‘style’, ‘staff’ dan ‘shared values’ boleh dibahagikan kepada dua kawasan iaitu 'lembut' dan 'keras'. Strategi, struktur dan sistem adalah unsur-unsur keras iaitu ia lebih mudah untuk dikenal pasti dan diurus berbanding dengan unsur-unsur lembut. Sebaliknya kawasan lembut seperti gaya, staf, kemahiran dan perkongsian nilai merupakan asas kepada organisasi namun

kawasan ini lebih sukar diurus. Kejayaan mengurus kawasan *soft* atau lembut ini akan memberi impak besar dalam mewujudkan kelebihan daya saing yang mampan.

Jadual 2: Kawasan *Hard* dan Kawasan *Soft* beradarkan Model McKinsey 7-S

Hard Ss	Soft Ss
Strategi	Gaya
Struktur	Staf
Sistem	Kemahiran
	Perkongsian Nilai

Hubungan di antara setiap elemen “S” boleh digunakan untuk mengenalpasti kekuatan dan kelemahan sesebuah organisasi. Akan tetapi, kekuatan atau kelemahan sesuatu elemen S tidak boleh dilihat secara bersendirian. Ia harus dilihat dari segi tahap sokongan antara satu elemen kepada elemen yang lain. Dari segi keberkesanan menurut Morgan (2013), Model McKinsey mempunyai empat manfaat yang jelas iaitu (i) memberi petunjuk dan bimbingan cara melalukan perubahan ke atas organisasi, (ii) dimensi-dimensi yang dicadangkan adalah munasabah dan mudah diikuti, (iii) setiap dimensi yang dicadangkan memerlukan tumpuan atau fokus yang setara dan (iv) setiap dimensi perlu diberi perhatian sama rata. Di samping itu menurut Morgan (2013) kelemahan McKinsey adalah perubahan pada satu dimensi mengakibatkan dimensi-dimensi lain turut berubah disebabkan keakrapan setiap dimensi dan sukar mengenalpasti perbezaan bagi setiap dimensi.

Inovasi adalah hasil cetus idea-idea yang kreatif dan inovatif dalam mana-mana aspek kerja yang dapat meningkatkan kualiti dan produktiviti organisasi. Sebagai sebuah negara membangun yang bergerak kepada sebuah negara maju, Malaysia amat memerlukan kepada idea-idea baharu yang lebih kreatif dan inovatif dalam segala aspek pengurusan. Menurut MAMPU (Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia) Kerajaan telah memperkenalkan struktur pengiktirafan baharu bagi Sektor Awam yang merangkumi dua peringkat pengiktirafan. Peringkat pertama ialah Anugerah Inovasi Perdana Menteri (AIPM) yang merupakan anugerah terunggul dan berprestij bagi mengiktiraf penghasilan inovasi yang signifikan dan berimpak tinggi kepada negara. Selaras dengan aspirasi Kerajaan untuk membudayakan inovasi dalam kalangan agensi Sektor Awam, AIPM telah diperkenalkan mulai tahun 2010 bagi menggantikan Anugerah Kualiti Perdana Menteri (AKPM).

Dari segi kaedah pemilihan dan pencalonan bagi AIPM tersebut, satu Jawatankuasa Pemilihan yang diketuai oleh YBhg. Ketua Setiausaha Negara serta dianggotai oleh ahli-ahlinya yang terdiri daripada pegawai-pegawai tertinggi Kerajaan serta individu terkemuka daripada sektor swasta, akademik dan badan bukan Kerajaan bertanggungjawab menilai setiap pencalonan. Mereka berperanan bagi memastikan hanya calon yang paling layak sahaja disenarai pendek untuk penganugerahan AIPM. Dari segi kriteria penilaian, 4 kriteria telah ditetapkan iaitu inovatif, relevan, signifikan dan keberkesanan. Bagi komponen Inovatif, organisasi perlu memaparkan ciri-ciri inovatif yang tinggi seperti kaedah atau eksperimen pelaksanaan yang benar-benar leading edge, perubahan organisasi yang menyeluruh atau penggabungan teknologi yang berkesan; dalam konteks relevan, organisasi perlu memaparkan perubahan-perubahan yang berlaku di dalam organisasi yang selaras dengan agenda nasional seperti sumbangan kepada pembentukan ekonomi nilai tinggi, penjimatan kos yang ketara kepada operasi Kerajaan, penjana hasil Kerajaan yang ketara, kolaborasi unik dengan rakyat, usaha nation building yang berkesan dan sebagainya, manakala untuk signifikan organisasi perlu memaparkan keberhasilan atau potensi keberhasilan yang signifikan dan impak tinggi sama ada di peringkat tempatan, nasional mahu pun global; dan terakhir untuk keberkesanan, organisasi perlu memaparkan faedah yang nyata dengan keberhasilan yang mampan serta meliputi tempoh masa yang jelas membuktikan keberkesananannya (MAMPU, 2013).

Penganalisan terhadap model amalan pengurusan kualiti mendedahkan bahawa pelanggan, kakitangan dan pencapaian organisasi merupakan fokus utama organisasi. Berdasarkan penganalisan di atas, penyelidik dapati elemen-elemen ISO 9001:2000, AIPM, konsep MNQBA, EFQM, dan BEM mempunyai sedikit perbezaan berbanding dengan 7S McKinsey. Memandangkan tujuan kajian yang memberi fokus kepada gaya kepimpinan secara spesifik. Model 7S McKinsey telah dipilih sebagai instrumen kajian. Tambahan pula menurut Hutabarat dan Lantu (2014) model 7S McKinsey bukan sahaja satu kerangka model pengurusan yang boleh digunakan untuk melihat sejauhmana berkesannya sesebuah organisasi dalam usaha mencapai sasaran yang ditetapkan, malahan aplikasi konsep 7S McKinsey juga boleh digunakan sebagai diagnostik sejauhmana dan bagaimana efektif serta efisien sesebuah organisasi beroperasi. Dalam kajian yang lain Shiri, Anvari dan Soltani (1997) menggunakan model 7S McKinsey untuk melihat keberkesanan organisasi.

Objektif Kajian

Lima objektif kajian telah ditetapkan seperti berikut:

- a. Apakah tahap keberkesanan organisasi berdasarkan 7S McKinsey
- b. Adakah wujud perhubungan yang signifikan di antara ketujuh-tujuh elemen 7S McKinsey
- c. Adakah wujud hubungan signifikan di antara Gaya Kepimpinan dengan Elemen SOFT 7S McKinsey
- d. Adakah wujud hubungan signifikan di antara Gaya Kepimpinan dengan Elemen HARD 7S McKinsey
- e. Adakah instrumen kajian mempunyai darjah kesahan yang munasabah.

Metologi Kajian

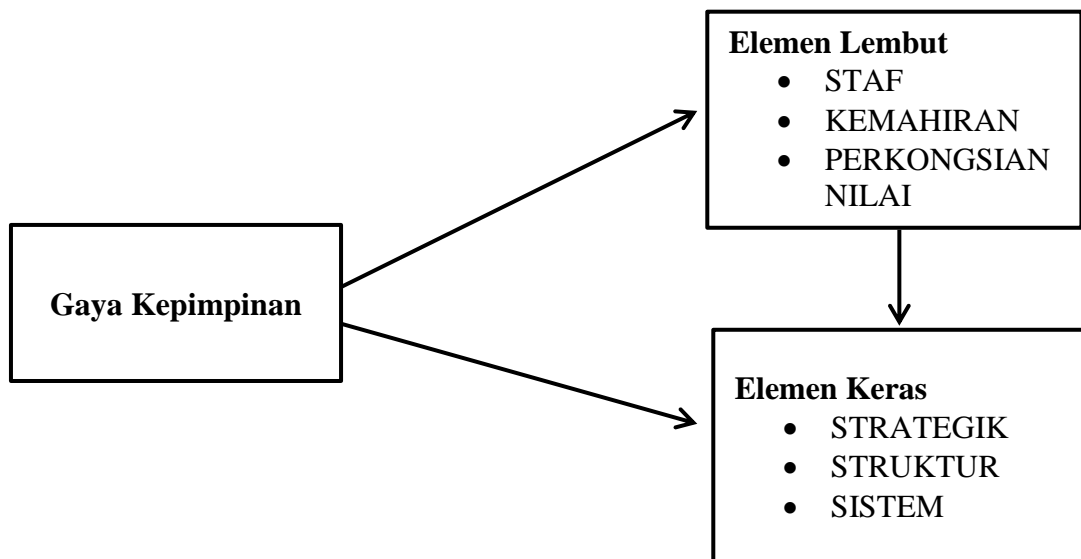
Kajian ini berbentuk kajian keratan lintang/kajian lapangan yang mengkaji keberkesanan 7S McKinsey. Bagi menjawab persoalan kajian, metodologi kajian yang dipilih adalah kajian kuantitatif, ataupun lebih spesifik data dikumpul berdasarkan soal selidik. Data-data dikutip melalui soal selidik yang diedarkan secara elektronik dengan menggunakan Survey Monkey. Soal selidik disesuaikan daripada kajian oleh O'Conner (2003), Malan (2014), Pothiyadath dan Wesley (2014) serta Shiri, Anvari dan Soltani (2014). Dari segi kesahan instrumen, kaedah soalselidik sudah menjadi lumrah kajian yang menggunakan 7S McKinsey. Contohnya kajian yang berkenaan adalah kajian Pothiyadath dan Wesley (2014), Baroto, Arvand dan Fauziah (Zikmud, 2003). Unit analisis yang dipilih adalah individu iaitu kakitangan organisasi. Skala jawapan dibina berdasarkan *rule of measurement*, iaitu panduan untuk membantu seseorang melakukan sesuatu (Bell, 1987) di mana nilai 1 menunjukkan tahap jangkaan atau penerimaan amat tidak baik, manakala 4 menunjukkan tahap jangkaan atau penerimaan amat baik. Skala disusun daripada nilai besar kepada nilai kecil. Bagi menghasilkan set soalan berstruktur yang baik, penyelidik telah merujuk, mengkaji serta menyesaikannya daripada beberapa sumber rujukan yang utama seperti daripada tesis, artikel jurnal, piawaian, dan sebagainya. Soalan-soalan ini disusun dengan baik, kemas dan teratur supaya memudahkan responden. Penyelidik juga memastikan soal selidik memenuhi perkara-perkara seperti disediakan arahan dengan jelas, wujud jarak yang sesuai di antara soalan, dan meminimakan mukasurat supaya responden tidak jemu sepertimana dicadangkan oleh (1997).

Jadual 3 : Pembentukan Soal Selidik Berdasarkan Elemen 7S McKinsey

Dimensi McKinsey	Faktor	Sumber Rujukan
Strategik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tahap kefahaman Misi ORGANISASI. 2. Tahap usaha ORGANISASI untuk mencapai objektif ORGANISASI. 3. Tahap usaha ORGANISASI untuk menangani tekanan pihak berkepentingan. 4. Responsif ORGANISASI terhadap perubahan dalam permintaan pelanggan. 5. Responsif ORGANISASI terhadap perubahan dalam isu-isu alam sekitar. 	O’Conner (2014), Malan (2003)Pothiyadath dan Wesley (2014), Shiri, Anvari dan Soltani (1997).
Struktur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koordinasi antara Bahagian/Seksyen/Unit. 2. Penyertaan dalam kalangan ahli-ahli pasukan. 3. Tahap desentralisasi (penurunan kuasa) dalam membuat keputusan. 4. Penurunan kuasa dalaman ORGANISASI. 5. Tahap komunikasi dalaman. 6. Tahap keberkesanan dari segi struktur organisasi. 	O’Conner (2014), Malan (2003)Pothiyadath dan Wesley (2014), Shiri, Anvari dan Soltani (1997).
Sistem	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tahap kepentingan sumber kewangan dalam ORGANISASI. 2. Sejauh manakah tahap kecekapan pengurusan kewangan ORGANISASI. 3. Sistem penyampaian perkhidmatan ORGANISASI kepada pihak awam. 4. Sejauh manakah kecekapan pengurusan sumber manusia dalam ORGANISASI. 5. Sejauh manakah tahap pemantauan operasi dalam ORGANISASI. 6. Pematuhan kepada prosedur kerja. 7. Usaha penambahbaikan berterusan. 8. Tahap keberkesanan perancangan KPI 9. Tahap keberkesanan pemantauan KPI. 	O’Conner (2014), Malan (2003)Pothiyadath dan Wesley (2014), Shiri, Anvari dan Soltani (1997).
Perkongsi Nilai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integrasi budaya Jabatan ke dalam aktiviti organisasi. 2. Penerapan nilai korporat (integriti, kualiti, ketepatan masa dan prihatin) dalam aktiviti ORGANISASI. 3. Pengintegrasian nilai dalam aktiviti keputusan dan tindakan. 4. Pengaruh nilai yang dikongsi bersama terhadap strategi ORGANISASI. 	O’Conner (2014), Malan (2003)Pothiyadath dan Wesley (2014), Shiri, Anvari dan Soltani (1997).
Gaya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penglibatan Pengurusan Tertinggi. 2. Tahap keberkesanan kepimpinan. 3. Penglibatan dalam aktiviti keputusan strategik di seluruh organisasi. 4. Koordinasi dalam kalangan ahli. 5. Keberkesanan kerja berpasukan. 	O’Conner (2014), Malan (2003)Pothiyadath dan Wesley (2014), Shiri, Anvari dan Soltani (1997).

Kemahiran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tahap integrasi kemahiran dalam kalangan staf ORGANISASI. 2. Tahap prestasi dalam kemahiran paling utama. 3. Tahap komprehensif penilaian kemahiran. 4. Sejauh manakah pengaruh pelan strategi ORGANISASI terhadap pembangunan kemahiran staf. 	<p>O’Conner (2014), Malan (2003)Pothiyadath dan Wesley (2014), Shiri, Anvari dan Soltani (1997).</p>
Staf	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengkayaan kompetensi. 2. Tahap usaha jabatan untuk meningkatkan semangat yang tinggi dan kepuasan dalam kalangan pekerja. 3. Tahap usaha jabatan untuk memberi peluang latihan dalam kalangan staf. 4. Pengaruh kemahiran ke atas prestasi kakitangan. 5. Tahap keberkesanan program Mentor – Mentee. 6. Tahap pelaksanaan kaunseling kepada staf. 7. Keseimbangan di antara beban tugas dan keperluan staf. 8. Penglibatan Staf- Majlis Bersama Jabatan (MBJ). 	<p>O’Conner (2014), Malan (2003)Pothiyadath dan Wesley (2014), Shiri, Anvari dan Soltani (Garson, 2007, Sekaran, 2003).</p>

Model Kajian



Rajah 1: Model Kajian

DAPATAN KAJIAN

Sebanyak 273 soal selidik telah dijawab melalui soal selidik dalam talian iaitu 105 (38.5%) adalah lelaki dan 168 (61.5%) perempuan. Dari segi peringkat umur pula 43 (15.8%) orang responden berumur do bawah 30 tahun, 144 (52.7%) responden di antara 31 hingga 40 tahun, 31 (11.4%) adalah di antara 41 hingga 50 tahun dan 55 (20.1%) orang responden berumur 51 tahun ke atas. Maklumat demografi bagi kategori kumpulan jawatan adalah (i) Pengurusan dan Profesional seramai 100 (36.6%), Pelaksana Gred 17 hingga 40 seramai 155(56.8%) dan Pelaksana Gred 1 hingga 16 adalah 18 (6.6%). Manakala bagi tempoh masa berkhidmat 6 (2.2%) orang responden berkhidmat kurang setahun, 56 (20.5%) orang berkhidmat di antara 1 hingga 5 tahun, 97 (35.5%) di antara 6 hingga 10 tahun, 40 (14.7%) berkhidmat di antara 11 hingga 15 tahun dan 74 (27.1%) pula berkhidmatan lebih dari 15 tahun. Namun bgitu setelah dianalisa hanya 163 bilangan soal selidik sahaja yang boleh digunakan. Hampir keseluruhan responden yang dikeluarkan daripada kesahan data disebabkan missing value. Responden menjawab samada separuh ataupun 30% hingga 40% daripada keseluruhan responden dan huraian tentag pencapaian objektif kajian adalah seperti di bawah.

Tahap pencapaian / keberkesanan organisasi berdasarkan 7S McKinsey

Jadual 4 :Purata Tahap Amalan SOFT dan HARD

KATEGORI	ELEMEN	PURATA SKOR	%
HARD	STRATEGIK	2.83	70.75
HARD	STRUKTUR	2.59	64.75
HARD	SISTEM	2.79	69.75
SOFT	PERKONGSIAN NILAI	2.71	67.75
SOFT	GAYA	2.71	67.75
SOFT	STAF	2.59	64.75
SOFT	KEMAHIRAN	2.79	69.75

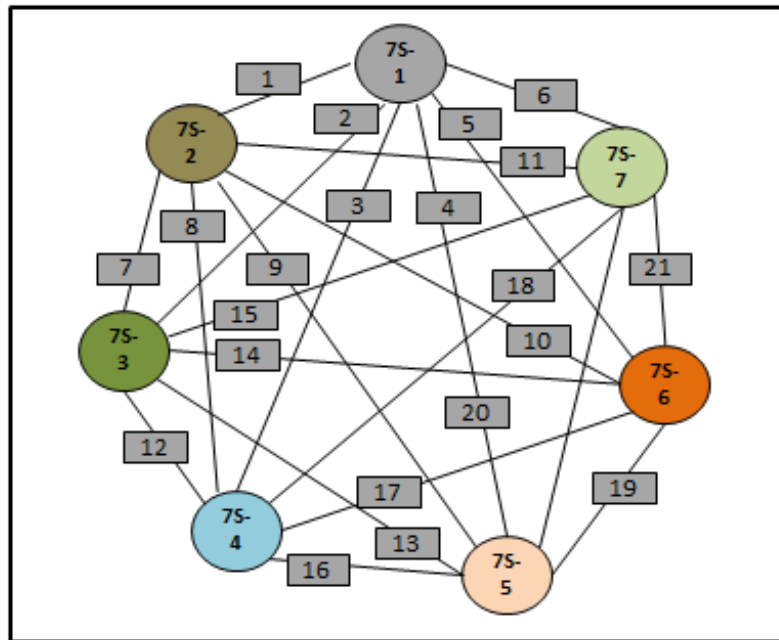
Hubungan Elemen 7S McKinsey's

Ujian korelasi bivariante telah digunakan bagi melihat hubungan di antara satu samal lain keseluruhan elemen Model 7S McKinsey.

Jadual 5 : Hubungan Korelasi Di Antara Elemen Model 7S McKinsey

		7S-1	7S-2	7S-3	7S-4	7S-5	7S-6	7S-7
STRATEGIY (7S-1)	Pearson							
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)							
N								
STRUKTUR (7S-1)	Pearson							
	Correlation	.750**						
	Sig. (2-tailed)	.000						
N		163						
SISTEM (7S-1)	Pearson							
	Correlation	.723**	.756**					
	Sig. (2-tailed)	.000	.000					
N		163	163					
PERKONGSIAN NILAI (7S-1)	Pearson							
	Correlation	.651**	.737**	.722**				
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000				
N		163	163	163				
GAYA (7S-1)	Pearson							
	Correlation	.643**	.781**	.699**	.784**			
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000			
N		163	163	163	163			
SKIL (7S-1)	Pearson							
	Correlation	.618**	.714**	.756**	.802**	.761**		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		
N		163	163	163	163	163		
STAFF (7S-1)	Pearson							
	Correlation	.629**	.711**	.755**	.736**	.683**	.710**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N		163	163	163	163	163	163	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Rajah 2: Hubungan Korelasi Di antara Elemen 7S McKinsey

Hubungan signifikan di antara Gaya Kepimpinan dengan Elemen SOFT 7S McKinsey

Berdasarkan Jadual xx, didapati nilai pekali korelasi bagi pasangan pembolehubah Kemahiran dan Elemen SOFT 7S adalah tinggi iaitu 0.913. Ini membuktikan bahawa pembolehubah-pembolehubah tersebut mempunyai perhubungan positif yang amat kuat. Dapatan kajian juga menunjukkan terdapatnya satu hubungan yang signifikan di antara pemboleh ubah Kemahiran dengan Elemen SOFT 7s di mana nilai signifikannya adalah 0.000.

Jadual 6 : Hubungan Korelasi Di antara Kemahiran (Kepimpinan) dengan 7S-SOFT

		SKILL (Kemahiran)	SOFT (Kombinasi Elemen Staf, Kemahiran dan Perkongsian Nilai)
SKILL	Korelasi Pearson	1	.913**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	163	163
SOFT	Korelasi Pearson	.913**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	163	163

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hubungan signifikan di antara Gaya Kepimpinan dengan Elemen HARD 7S

McKinsey

Hubungan korelasi di antara pembolehubah Kemahiran dan Elemen HARD 7S adalah juga tinggi iaitu 0.763. Ini membuktikan bahawa pembolehubah-pembolehubah tersebut mempunyai perhubungan positif yang kuat. Dapatan kajian juga menunjukkan terdapatnya satu hubungan yang signifikan di antara pemboleh ubah Kemahiran dengan Elemen SOFT 7s di mana nilai signifikannya adalah 0.000. Namun darjah hubungan ini sedikit rendah berbanding dengan elemen SOFT.

Jadual 7 : Hubungan Korelasi Di antara Kemahiran (Kepimpinan) dengan 7S-HARD

		SKILL (Kemahiran)	HARD (Kombinasi Elemen Strategik, Struktur dan Sistem)
SKILL	Korelasi Pearson	1	.763**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	163	163
SOFT	Korelasi Pearson	.763**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	163	163

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Instrumen kajian mempunyai darjah kesahan yang munasabah.

Bagi menguji kesahan instrumen, ujian kebolehpercayaan iaitu konsistensi pengukuran telah digunakan. Ho (2006) kebolehpercayaan merujuk kepada ujian konsistensi dan ianya boleh diukur samada melalui ujian konsistensi luaran atau dalaman. Konsistensi luaran ditentukan melalui kaedah *test-retest* (keputusan ujian daripada suatu kumpulan responden dibandingkan dengan masa yang berlainan) dan kaedah *The Equivalent Form* di mana dua instrumen yang berbeza yang mempunyai kandungan yang sama dibandingkan berdasarkan analisis korelasi. Konsistensi dalaman mengukur sejauhmanakah item-item yang diuji mengukur konstruk yang sama dan penelitian konsistensi dalaman membolehkan penyelidik membuat keputusan tentang item-item yang tidak konsisten. Kajian ini memilih konsistensi dalaman sebagai kaedah pengukuran ujian kebolehpercayaan. Daripada 3 kaedah pengukuran (split-half, item analysis dan cronbach's alpha), kaedah pekali Cronbach's alpha telah yang didefinisi sebagai

single correlation coefficient iaitu anggaran semua pekali keoffisen bagi setiap item yang diuji. Nilai pekali Crobach alpha yang hampir dengan 1.0 menunjukkan tahap kebolehpercayaan amat tinggi; nilai alpha .60 menunjukkan nilai yang boleh diterima; nilai alpha .70 menunjukkan skala yang ‘memadai’ manakala alpha .80 menunjukkan skala yang baik (2000), manakala Ho (2005) pu;an mencadangkan nilai yang lebih dari 0.8.

Instrumen kajian berdasarkan skala pelbagai-item. Menurut Samuel dan rakan-rakan , skala ini amat sesuai digunakan bagi menilai sifat-sifat atau ciri atau persepsi individu. Hasil analisis kebolehpercayaan ditunjukkan dalam Jadual 5. Berdasarkan jadual, nilai Cronbach’s alpha bagi ketujuh-tujuh dimensi kajian ialah di antara 0.943 dan bagi tujuan pengesahan instrumen ujian kobeolehpercayaan melalui 3 kriteria utama iaitu nilai *Coefficient Alpha (CA)*, *Corrected Item-Total Correlation (CITC)* dan *Alpha If Item Deleted (AIID)*. Bagi dimensi STRATEGIK, skor alpha .944, dimensi STRUKTUR nilai alpha .936, SISTEM pula adalah .937, PERKONGSIAN NILAI adalah .936, GAYA dan KEMAHIRAN nilai alpha bersamaan .937, dan STAF adalah .940. Semua konstruk telah mematuhi 3 kriteria yang ditetapkan iaitu CA, CITC dan AIID. Oleh itu instrumen yang dibentuk mempunyai nilai kebolehpercayaan yang baik dan sesuai dimasukkan dalam konstruk pencapaian prestasi IPT.

Sepertimana dinyatakan oleh Ho (2005) dan Pallant (2001) prosedur tambahan bagi mengukur kebolehpercayaan instrumen adalah dengan melihat nilai *Corrected Item-Total Correlation (CITC)* dan *Alpha if Item Deleted (AiID)* iaitu seperti di Jadual 5. Berdasarkan jadual maklumat CITC menunjukkan sejauhmana darjah hubungan setiap item atau dimensi dengan skor keseluruhan. Sekiranya nilai kurang dari 0.7, penyelidik boleh menggugurkan item berkenaan. Manakala AiID pula menunjukkan kesan bilamana sesuatu item digugurkan. Bagi menentukan samada item berkenaan boleh ataupun tidak untuk digugurkan, nilai berkenaan dibanding dengan nilai alpha keseluruhan. Sekiranya nilai AiID melebihi daripada nilai alpha keseluruhan, penyelidik perlu menggugurkan item berkenaan. Berdasarkan maklumat-maklumat sedemikian, Instrumen Konsepsual Model Perkhidmatan Perpustakaan mempunyai nilai konsistensi dalaman yang baik dengan nilai cronbach’s alpha 0.947 dan tidak ada nilai-nilai yang melanggar kriteria CITC dan AiID.

Jadual 5: Analisis Kebolehpercayaan - Item Statistik

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
STRATEGIK	15.41	7.47	.754	.944
STRUKTUR	15.64	7.07	.850	.936
SISTEM	15.45	7.41	.841	.937
PERKONGSIAN NILAI	15.53	6.87	.848	.936
GAYA	15.53	7.14	.831	.937
KEMAHIRAN	15.44	7.24	.833	.937
STAF	15.65	7.17	.801	.940

Nilai alpha keseluruhan adalah .947.

Rumusan

Soal selidik dalam talian amat mudah untuk penyelidik mengumpul dan menganalisa data. Ini kerana perisian Survey Monkey mengeluarkan bentuk laporan kepada 3 jenis utama iaitu SPSS, Microsoft Excel dan Pdf. Hal ini memang memudahkan dan menjimatkan masa penyelidik dari segi menginput data. Tambahan pula masalah kesilapan menginput data di pihak penyelidik tidak wujud sama sekali. Namun, satu masalah yang amat ketara adalah dari segi missing data. Adalah bak sekiranya soal selidik yang dibentuk itu menetapkan kriteria supaya mana-mana soalan yang perlu, Survey Monkey menetapkan sebagai ‘WAJIB’ ataupun dalam kata lain reseponden terus menjawab soalan yang berikutnya tanpa dahulu menjawab soalan yang berkenaan.

Rujukan

- Al-Rodhan, N. R. F. and Stoudmann, G. (2006). *Definitions of Globalization : A Comprehensive Overview and a Proposed Definition*. Accessed from:
<http://www.wh.agh.edu.pl/other/materialy/>.(Access.
- Baroto, M. B., Arvand, N. and Ahmad, F. S. (2014). Effective Strategy Implementation. *Journal of Advanced Management Science*. 2(1): 50-54.
- Bell, J. (1987). *How to complete your research project sucessfully (A Guide for First-Time Researchers)*. New Delhi: UBS Publishers Distributors Ltd.
- Frost, R. (2012). *ISO Survey - Certifications up by + 6 %*. Accessed from:
<http://www.iso.org/iso/news.htm?refid=Ref1491>.(Access 2012).
- Garson, G. D. (2007). *Quantitative Research in Public Administration*. Accessed from:
<http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/pa765syl.htm>.(Access.
- Green, S. B., Salkind, N. J. and Akey, T. M. (2000). *Using SPSS for Windows : Analyzing and understanding data*.(Second Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Jabatan Perkhidmatan Awam (2015). *Pelan Strategik Jabatan Perkhidmatan Awam 2011-2015 diakses melalui* <http://docs.jpa.gov.my/>. Accessed from.(Access.
- Malan, A. (2003). *Applying McKinsey's 7S model within Managed Healthcare syatem (MHS) to access the organization's effectiveness and ability to adap*. Accessed from:
https://ujdigispace.uj.ac.za/bitstream/handle/10210/7107/A.%20MALAN_2003_MA.pdf?sequence=1.(Access.
- MAMPU (2013). *Anugerah Inovasi Perdana Menteri*. Accessed from:
<http://www.mampu.gov.my/aipm>.(Access.
- Newstrom, J. W. (2011). *Organizational behavior : Human behavior at work*. New York: McGraw-Hill.

- O'Connor, C. (1997). *Towards effective hospitality mnagement*. Accessed from:
http://doras.dcu.ie/19525/1/Colin_O'Connor_20130731093234.pdf.(Access.
- OECD (2015). *Measuring Globalisation: OECD Economic Globalisation Indicators 2010*
diakses melalui <http://www.oecd.org>. Accessed from.(Access.
- Pothiyadath, R. and Wesley, D. J. R. (2014). Developing a Measurement Scale for 7-S
Framework. *IOSR Journal of Business and Management*. 16(1): 14-16.
- Pothiyadath, R. and Wesley, J. R. (2014). Developing a Measurement Scale for 7-S
Framework. *IOSR Journal of Business and Management*. 16(1): 14-16.
- Russell, R. S. and Taylor, B. W. (2006). *Operations Management : Quality and
Competitiveness in a Global Environment*.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business : A skill building approach*. United States
of America: Jonh Wiley.
- Shiri, S., Anvari, A. and Soltani, H. (2014). *International Journal of Management,
Accounting and Economics*. 1(3): 229-246.
- Shiri, S., Anvari, A. and Soltani, H. (2014). An Assessment of Readiness Factors for
Implementing ERP Based on Agility (Extension of Mckinsey 7s Model).
International Journal of Management, Accounting and Economics. 1(3): 229-246.
- Summers, D. C. S. (2009). *Quality Management : creating and sustaining organizational
effectiveness*.(2nd). New Jersey: Pearson Educational International.
- Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU) (2009).
Memacu Trabsformasi diakses dari <http://www.mampu.gov.my/>. Kuala Lumpur:
MAMPU.
- Wan Azmi, R. (2001). *Pengurusan terkini : Terunggul dan paling laris dalam era IT*. Kuala
Lumpur: Golden Books Centre Sdn Bhd.

Zikmund, W. G. (2003). *Business Research Methods*.(7th). United States of America:
Thomson.