

Tinjauan Awal Faktor yang Mempengaruhi Amalan Pengurusan Kualiti dalam Kalangan Kakitangan Pentadbiran di Universiti Awam : Satu Kajian Rintis
(A Preliminary Study on Factors Influencing Quality Management Practices among Administrative Staff in Public Universities: A Pilot Study)

Sean Seidie Kuyubin & Kee Y. Sabariah Kee Mohd Yussof*

Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Malaysia Sabah, 88400 Kota Kinabalu, Sabah.

*Pengarang Koresponden: keesabariah@ums.edu.my

Diserah: 12 Disember 2025 / Diterima: 10 Ogos 2026

Abstrak. Amalan pengurusan kualiti adalah satu pendekatan pengurusan yang menekankan kepada proses penambahbaikan berterusan dalam semua aspek operasi sesebuah organisasi. Konsep ini diasaskan oleh *International Organization for Standardization* (ISO) yang menyediakan kriteria khusus untuk dipatuhi oleh semua organisasi di peringkat antarabangsa. Di Malaysia, *Malaysian Standard* 1900:2005 telah diperkenalkan bagi mengisi kelompongan yang terdapat pada ISO dan telah digunakan dalam pelbagai sektor termasuk sektor pengajian tinggi. Matlamat utamanya adalah untuk memastikan setiap perkhidmatan disampaikan kepada pengguna dengan cara yang efektif dan berkualiti. Oleh itu, kefahaman pekerja terhadap amalan ini merupakan satu perkara yang amat penting. Maka, kajian ini akan menilai tahap amalan pengurusan kualiti dan mengenalpasti faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi amalan tersebut. Kajian ini merupakan kajian rintis yang melibatkan 30 orang responden dalam kalangan pekerja di bahagian pentadbiran di Institusi Pengajian Tinggi Awam (IPTA) di Sabah. Melalui Analisis Deskriptif dan Analisis Regresi Mudah, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa tahap amalan pengurusan kualiti dalam kalangan kakitangan pentadbiran berada pada tahap yang tinggi dan dipengaruhi secara signifikan oleh faktor komunikasi dalam organisasi. Ini mencerminkan bahawa organisasi berupaya mengaplikasikan amalan pengurusan kualiti secara efektif serta mempunyai saluran penyampaian maklumat yang jelas dan berkesan. Keadaan ini menjadi petunjuk penting kepada keberkesanan MS 1900 yang turut mengutamakan nilai kemanusiaan dalam proses pelaksanaan amalan pengurusan kualiti di Universiti Awam. Implikasi kajian ini menuntut pihak pengurusan universiti untuk mengekalkan keberkesanan komunikasi dan mengukuhkan penglibatan pekerja sebagai strategi penambahbaikan kualiti perkhidmatan yang berterusan.

Kata Kunci Amalan pengurusan kualiti; ISO; Malaysian Standard 1900:2006; komunikasi; kakitangan pentadbiran.

Abstract: Quality management practices are an approach to management that focuses on continual improvement procedures in all operational elements of a business. This concept is based on the International Organization for Standardization's (ISO), which establishes certain requirements that international organizations must follow. In Malaysia, the Malaysian Standard 1900:2005 was established to fill gaps in the ISO framework and has subsequently been adopted in a variety of industries, including higher education. Its major goal is to guarantee that the services provided to consumers are efficient and of good quality. As a result, employees' comprehension of these processes is critical, particularly among administrative personnel. The aim of this study is to investigate the level of quality management procedures and identify the most important element impacting quality management. The pilot research included 30 administrative workers from Sabah's Public Institutions of Higher Learning. The findings from descriptive and inferential analysis show that administrative personnel have a high degree of quality management practice, which is highly impacted by organizational communication. This highlights how organizations may effectively apply quality

management methods when backed by a clear and efficient communication channel. This condition is an important indicator of the effectiveness of MS 1900, which also emphasizes the human values in the effective implementation of quality management practices in public universities. The implication of this study requires university management to maintain effective communication and strengthen employee involvement as a strategy for continuous quality improvement.

Keywords Quality Management Practices, ISO, Malaysian Standard 1900:2006, Communication, Administrative Staff.

Pengenalan

Dalam sesebuah negara, Institusi Pendidikan Tinggi (IPT) memainkan peranan yang amat penting dalam melahirkan graduan berkualiti tinggi, yang mampu memberi sumbangan secara signifikan terhadap pembangunan sosioekonomi negara. Miciano et al. (2025) menekankan IPT berfungsi bukan hanya dalam menyediakan pendidikan, tetapi juga dalam membentuk masyarakat berilmu yang dapat menyesuaikan diri dengan cabaran semasa. Walaupun IPT mempunyai tanggungjawab dalam melahirkan graduan bagi memenuhi keperluan semasa, namun ia tidak boleh dilihat sebagai gedung ilmu semata-mata tetapi juga sebagai sebuah institusi yang memberi peluang kepada setiap individu dan masyarakat untuk meningkatkan potensi selaras dengan perkembangan semasa (Chyporniuk, 2025). Pendidikan telah menjadi asas penting kepada generasi masa kini dan akan datang kerana ia bukan sahaja mendedahkan pelbagai ilmu pengetahuan, malah berupaya untuk membentuk corak pemikiran masyarakat menjadi lebih baik (Mutiani et al., 2026). Peranan ini harus dilaksanakan oleh IPT yang menjadi sumber ilmu tertinggi dalam sesebuah negara. Untuk mencapai matlamat tersebut, sistem pendidikan yang berkualiti dan responsif adalah tuntutan utama. Maka IPT harus mempunyai satu mekanisme yang sistematik untuk memastikan setiap perkhidmatannya disampaikan dengan berkesan.

Amalan pengurusan kualiti yang meliputi semua peringkat dalam IPT adalah penting dalam memastikan perkhidmatan disampaikan sesuai dengan standard yang telah ditetapkan (Abbas et al., 2024). Ia dapat dilihat sebagai satu sistem organisasi yang berfungsi untuk menghasilkan dan mengekalkan kualiti perkhidmatan pada tahap yang maksimum selaras dengan standard yang telah ditetapkan (Patmiko & Andriani, 2023). Ia turut dilihat sebagai satu alat penting yang harus dilaksanakan dengan efektif untuk mencapai kriteria yang menjadi bukti tentang keupayaan organisasi untuk menyampaikan perkhidmatan yang berkualiti tinggi. Apabila dilihat di peringkat antarabangsa, amalan pengurusan kualiti diasaskan oleh *International Organization for Standardization* (ISO), namun di Malaysia asas kepada amalan pengurusan kualiti adalah *Malaysian Standard* (MS 1900:2005). Menurut Ramese et al. (2023), ISO berperanan sebagai penyedia panduan yang harus dilaksanakan melalui amalan pengurusan kualiti. Namun ISO hanya memberi fokus pada kualiti perkhidmatan dan tidak menekankan aspek kemanusiaan. Hal ini dilihat sebagai satu kelompondan oleh Shahrom dan Basir (2021) yang membawa kepada penubuhan *Malaysian Standard* (MS 1900) yang diharmonikan dengan nilai-nilai murni, serta memberi kesan kepada dua aspek iaitu kualiti perkhidmatan dan nilai kemanusiaan dalam organisasi (Mohamed et al., 2022; Hassan et al., 2022). Kesan pelaksanaannya juga melibatkan seluruh aspek organisasi termasuk para pekerja terutama kakitangan pentadbiran (Dasig, 2024).

Selari dengan kajian Quiambao dan Alvaro (2023) yang turut menyatakan bahawa operasi kakitangan pentadbiran adalah sebahagian daripada amalan pengurusan kualiti. Kenyataan ini disokong pula oleh Iqbal et al. (2024), yang membincangkan betapa pentingnya sokongan pihak pentadbiran bagi menggalakkan usaha penambahbaikan secara berterusan. Kumpulan pengurusan ini bertanggungjawab untuk memantau semua operasi bagi memastikan ia dilaksanakan mengikut standard yang telah ditetapkan. Mereka dapat digambarkan sebagai tulang belakang yang membantu memantau dan menguruskan dokumen-dokumen yang penting dalam proses pelaksanaan amalan pengurusan kualiti. Namun keberkesanan operasi kumpulan tersebut juga dipengaruhi oleh komunikasi yang efektif di semua peringkat organisasi khususnya dalam menyelesaikan isu-isu berkaitan dengan kualiti dalam pentadbiran. Komunikasi dalam organisasi adalah faktor penting di IPT

dalam melaksanakan semua aktiviti terutamanya ketika proses membuat keputusan dan melaksanakan inisiatif penambahbaikan (Borovyk et al., 2021).

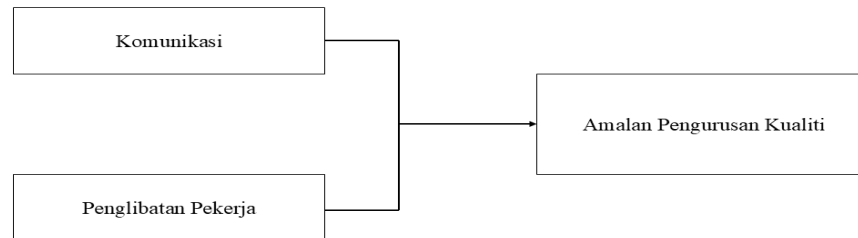
Menurut Rahmanda et al. (2025), komunikasi mempunyai hubungan penting terhadap penglibatan pekerja dalam sesebuah organisasi. Hubungan tersebut dapat dilihat melalui kelancaran aliran maklumat antara pihak pengurusan dengan kakitangan di pelbagai peringkat organisasi. Asrol dan Andreant (2025) menjelaskan kepercayaan pekerja terhadap organisasi akan wujud apabila pihak pengurusan sentiasa berkomunikasi dengan pekerja secara terbuka dan telus. Kepercayaan itu secara tidak langsung mendorong pekerja untuk terlibat secara aktif dalam semua aktiviti dalam organisasi. Penglibatan pekerja bukan hanya dinilai melalui kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas sahaja, namun juga menilai proses dalam pembuatan keputusan dalam organisasi (Septemuryantoro, 2025). Keadaan ini dijelaskan oleh Abdulghani dan Supriyanto (2026) bahawa organisasi sedar akan kepentingan perbincangan terbuka yang melibatkan semua pekerja. Tujuannya adalah untuk meningkatkan maklum balas pekerja dalam pelbagai aspek dan sebagai asas dalam proses penambahbaikan berterusan. Tambahan pula, suara pekerja akan menjadi input yang berupaya untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan organisasi.

Komunikasi yang berkesan mampu meningkatkan penglibatan pekerja menerusi hubungan yang baik antara pihak pengurusan dengan kakitangan, ia membolehkan penyampaian maklumat berlaku secara lancar dalam semua peringkat. Komunikasi dalam organisasi berlaku dalam bentuk arahan dan maklum balas di antara pekerja dan pihak pengurusan. Melalui komunikasi yang baik, fungsi dan visi kepimpinan organisasi dapat disalurkan secara efektif demi memupuk semangat kerjasama serta meningkatkan penglibatan pekerja dalam organisasi (Othman et al., 2024). Penglibatan pekerja dalam organisasi diperlukan dalam menjana idea untuk meningkatkan prestasi secara keseluruhan (Makwal & Salahudin, 2024). Begitu juga dalam konteks demokrasi industri yang menekankan kepada penglibatan pekerja dalam menyuarakan pandangan terhadap proses penambahbaikan berterusan (Ogbonda, 2023). Keadaan ini jelas terbukti menerusi kerjasama antara semua entiti dalam institusi, khususnya melalui peranan wakil pekerja yang dapat mengumpul maklum balas sebagai input penting bagi meningkatkan kualiti perkhidmatan. Dalam institusi pengajian tinggi, ia merupakan satu keperluan yang amat penting bagi membolehkan IPT sentiasa mempunyai keupayaan untuk memberi perkhidmatan yang berkesan kepada masyarakat dan khususnya dalam proses menghasilkan modal insan yang berkualiti tinggi (Prashanth & Veena, 2022).

Walaupun komunikasi dan penglibatan pekerja telah banyak dibincangkan dalam kajian lepas, namun masih wujud jurang penyelidikan yang perlu diisi, terutamanya dalam konteks amalan pengurusan kualiti yang bersifat konvensional. Ini kerana kajian yang dilaksanakan di peringkat tempatan sebelum ini lebih terarah kepada amalan pengurusan kualiti yang patuh Syariah. Hampir semua kajian terarah kepada aspek kemanusiaan yang memberi kefahaman tentang bagaimana aspek kemanusiaan boleh disemai dalam proses pelaksanaan amalan pengurusan kualiti (Zahirah et al., 2026; Rahman & Suradi, 2026; Isa & Basir, 2022; Hassan et al., 2022). Kajian-kajian tersebut masih kurang mendedahkan tentang realiti pelaksanaan MS 1900 yang tidak hanya memberi kesan kepada elemen kemanusiaan tetapi turut memberi kesan praktikal kepada organisasi. Ini penting untuk dijadikan asas kepada MS 1900 kerana ia masih berpandukan pada ISO yang digunakan untuk menyelaraskan kualiti perkhidmatan di peringkat antarabangsa yang hanya diharmonikan dengan nilai-nilai kemanusiaan. Oleh itu, kajian ini mengadaptasi faktor komunikasi dan penglibatan pekerja yang telah diketengahkan oleh Mohamed et al. (2017) sebagai faktor yang mendorong kepada kejayaan pelaksanaan MS 1900. Sehubungan dengan itu, wujud dua persoalan utama dalam kajian ini, iaitu sejauh manakah tahap amalan pengurusan kualiti dan apakah faktor yang mempengaruhinya dalam kalangan kakitangan pentadbiran di Universiti Awam.

Persoalan tersebut membawa kepada pembentukan kerangka teoritikal yang mengadaptasi dua faktor utama, iaitu komunikasi dan penglibatan pekerja. Kerangka ini dibentuk bagi mengisi jurang kajian berkaitan amalan pengurusan kualiti, di samping menyahut saranan Mohamed et al. (2017) untuk menguji faktor-faktor berkenaan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif demi mendapatkan hasil yang lebih komprehensif. Oleh itu, kajian ini dijalankan bagi mencapai dua objektif utama, iaitu menilai tahap amalan pengurusan kualiti dan mengenal pasti faktor yang mempengaruhinya dalam kalangan kakitangan pentadbiran di Universiti Awam. Berdasarkan tinjauan kajian lepas, komunikasi dan penglibatan pekerja terbukti memainkan peranan

penting dalam amalan pengurusan kualiti. Rajah 1 menjelaskan hubungan antara pemboleh ubah bebas, iaitu faktor komunikasi dan penglibatan pekerja, serta pengaruhnya terhadap pemboleh ubah bersandar yang merujuk kepada amalan pengurusan kualiti.



Rajah 1. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Amalan Pengurusan Kualiti.

Hipotesis Kajian

H₁ : Komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap amalan pengurusan kualiti.

H₂ : Penglibatan pekerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap amalan pengurusan kualiti.

Metodologi

Kajian ini merupakan kajian rintis yang melibatkan 30 orang responden yang terdiri daripada kakitangan pentadbiran Universiti Awam. Kajian rintis ini dijalankan bagi menguji kesesuaian instrumen sebelum ia diedarkan kepada jumlah responden yang lebih besar. Selain itu, kajian ini juga akan menilai hipotesis yang dibangunkan. Pemilihan responden dalam kajian ini selaras dengan saranan Noor et al. (2025), yang menyatakan bahawa jumlah tersebut adalah mencukupi bagi menguji kebolehpercayaan instrumen.

Pensampelan

Persampelan rawak mudah digunakan kerana responden berada di setiap unit dalam universiti awam. Semua kakitangan pentadbiran mempunyai peluang untuk dipilih sebagai responden. Sehubungan dengan itu, proses pengumpulan data telah dijalankan di tiga jabatan yang terpilih di universiti tersebut.

Instrumen Kajian

Data kajian ini dikumpul menggunakan instrumen soal selidik yang terbahagi kepada tiga bahagian utama. Bahagian A merangkumi profil demografi responden. Bahagian B mengukur tahap amalan pengurusan kualiti yang diadaptasi daripada Parveen et al. (2024). Seterusnya, Bahagian C memfokuskan kepada item berkaitan komunikasi dan penglibatan pekerja, yang masing-masing diadaptasi daripada kajian Habtoor (2016) serta Syafwan dan Fathia (2023). Kesemua item ini telah melalui proses alih bahasa daripada Bahasa Inggeris ke Bahasa Malaysia yang dikendalikan oleh Pusat Penataran Ilmu dan Bahasa (PPIB), Universiti Malaysia Sabah. Selain itu, pengesahan pakar dari institusi berlainan turut diperoleh bagi menjamin kerelevanan item untuk diuji dalam konteks universiti awam.

Proses Pengumpulan Data

Dalam proses pengumpulan data, pengkaji telah membuat edaran borang soal selidik di tiga jabatan yang terpilih. Responden diberi penerangan terlebih dahulu berkenaan dengan tujuan edaran soal selidik tersebut dengan menunjukkan surat kebenaran untuk menjalankan kajian yang telah dikeluarkan oleh pihak fakulti.

Analisis data

Maklum balas responden bagi setiap item diukur menggunakan skala likert bagi menilai tahap persetujuan mereka. Seterusnya, data yang diperoleh dianalisis menggunakan perisian *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versi 28. Bagi menilai kebolehpercayaan instrumen soal selidik, nilai pekali Cronbach Alpha

dalam Pallant (2020) telah digunakan untuk memastikan tiada item yang berada di bawah tahap kebolehpercayaan minimum iaitu 0.70. Pada peringkat analisis inferensi, Analisis Regresi Mudah diaplikasikan untuk menguji kerangka awal kajian serta mengenal pasti faktor yang mempengaruhi amalan pengurusan kualiti.

Jadual 1. Interpretasi Skor min tahap amalan pengurusan kualiti dalam kalangan kakitangan pentadbiran di universiti awam

Skor Min	Interpretasi (Tahap)
1.00 – 2.33	Rendah
2.34 – 3.66	Sederhana
3.67 – 5.00	Tinggi

Sumber: Pallant (2020)

Etika Penyelidikan

Kajian ini dilaksanakan dengan mematuhi etika penyelidikan. Sebelum pengumpulan data bermula, surat kelulusan daripada pihak fakulti telah diperoleh dan dikemukakan kepada ketua jabatan yang mewakili responden. Setelah kebenaran diberikan, pengkaji menerangkan tujuan kajian secara terperinci bagi mendapatkan persetujuan responden untuk turut serta secara sukarela. Responden turut diberi jaminan bahawa segala data yang dikumpul adalah sulit dan untuk kegunaan penyelidikan sahaja.

Kebolehpercayaan Data

Sebelum kajian sebenar dijalankan amat penting bagi pengkaji untuk menguji kebolehpercayaan instrumen yang telah diadaptasi daripada kajian-kajian lepas. Ujian tersebut akan membantu pengkaji dalam mengesan masalah-masalah awal yang terdapat pada item-item yang akan digunakan. Langkah ini penting sebagai asas untuk melakukan tindakan penambahbaikan ke atas instrumen berkenaan. Keputusan analisis ujian kebolehpercayaan diterangkan dalam jadual 2.

Jadual 2. Keputusan Analisis Ujian Kebolehpercayaan

Pemboleh Ubah	Jumlah Item	Nilai Kebolehpercayaan
Amalan pengurusan kualiti	12	0.973
Penglibatan pekerja	6	0.881
Komunikasi	4	0.940

Hasil kajian rintis menunjukkan tiga pemboleh ubah dalam kajian ini berada pada tahap yang baik dengan nilai kebolehpercayaan melebihi 0.70. Nilai tersebut menunjukkan bahawa item soal selidik ini boleh digunakan untuk kajian yang akan datang. Berdasarkan jadual di atas, nilai kebolehpercayaan bagi 12 item amalan pengurusan kualiti mencatatkan skor tinggi iaitu 0.973. Pemboleh ubah penglibatan pekerja (6 item) dan komunikasi (4 item) pula masing-masing memperoleh nilai 0.881 dan 0.940. Kesemua skor nilai pekali *Alpha Cronbach* ini melepasi tahap minimum yang ditetapkan.

Hasil Kajian

Berdasarkan analisis yang telah dilaksanakan, dapatan kajian ini menunjukkan amalan pengurusan kualiti dalam kalangan kakitangan pentadbiran berada pada tahap tinggi dan dipengaruhi oleh pemboleh ubah komunikasi. Setiap data dan penemuan dijelaskan dalam bahagian ini. Jadual 3 adalah profil responden yang terlibat dalam kajian ini.

Kajian rintis ini telah berjaya memenuhi syarat seperti yang dicadangkan oleh Noor et al. (2025), seramai 30 responden yang terdiri daripada kakitangan pentadbiran telah berjaya melengkapkan soal selidik. 30 responden tersebut terdiri daripada sembilan lelaki dan 21 perempuan. Dari segi umur majoriti responden berumur 30 hingga 40 tahun, lapan responden berada masing-masing pada umur 30 hingga 35 tahun dan 40 hingga 45 tahun. Dua responden pada kategori pertama iaitu 20 hingga 25 tahun dan sembilan responden mewakili 25 hingga 30 tahun, 45 hingga 50 tahun dan lain-lain.

Profil pendidikan pula menunjukkan majoriti responden mempunyai diploma yang terdiri daripada 12 responden diikuti dengan Sarjana Muda seramai 11 responden. Tiga dan empat responden pula masing-masing mempunyai SPM dan STPM. Daripada 30 responden hanya 13.3% berada dalam kategori bujang, manakala 86.7% lagi sudah berkahwin.

Jadual 3. Profil demografi responden

Item	Bilangan	Peratus (%)
Jantina		
Lelaki	9	30%
Perempuan	21	70%
Umur		
20-25 Tahun	2	6.7%
25-30 Tahun	3	10%
30-35 Tahun	4	13.3%
35-40 Tahun	11	36.6%
40-45 Tahun	4	13.3%
45-50 Tahun	3	10%
Lain-lain	3	10%
Pendidikan		
SPM	3	10%
STPM	4	13.3%
Diploma	12	40%
Sarjana Muda	11	36.6%
Taraf Perkahwinan		
Bujang	4	13.3%
Berkahwin	26	86.7%

Seterusnya perbincangan beralih kepada tahap amalan pengurusan kualiti dalam kalangan kakitangan pentadbiran di universiti awam yang diterangkan dalam jadual 4. Tahap amalan pengurusan kualiti dalam kalangan kakitangan pentadbiran di universiti awam berada pada tahap yang tinggi dengan nilai min 4.16. Nilai tersebut merangkumi semua item yang berada pada tahap yang sangat baik. Keseluruhan responden memberi persepsi yang positif terhadap pengurusan kualiti dalam organisasi ini. Sehubungan dengan itu jadual 5 di bawah menerangkan tentang taburan min dan sisihan piawai dalam item pengurusan kualiti.

Jadual 4. Tahap amalan pengurusan kualiti dalam kalangan kakitangan pentadbiran di universiti awam.

Pemboleh Ubah	Min	Sisihan Piawai	Interprestasi (Tahap)
Amalan Pengurusan Kualiti	4.16	0.55	Tinggi

Jadual 5 menunjukkan setiap item bagi amalan pengurusan kualiti mempunyai nilai yang berada di atas 4.00 yang membuktikan bahawa tahap amalan pengurusan kualiti dalam kalangan kakitangan pentadbiran di universiti awam berada pada tahap yang tinggi. Tahap tersebut disokong oleh item-item yang juga berada pada tahap tinggi dan masing-masing pada nilai min 4.30, 4.25 dan 4.20 “*Dalam organisasi saya, pengurusan kualiti meningkatkan komitmen para pekerja*”, “*Pengurusan kualiti menyokong peranan Pengurusan Sumber Manusia*”. dan “*Pengurusan kualiti merupakan aspek penting dalam perancangan organisasi*”. Data ini adalah bukti penting yang menunjukkan kakitangan pentadbiran juga terlibat secara aktif dalam proses pelaksanaan amalan pengurusan kualiti universiti.

Jadual 5. Taburan min dan sisihan piawai amalan pengurusan kualiti.

Bil	Item	Min	Sisihan Piawai
1.	Dalam organisasi saya, pengurusan kualiti meningkatkan komitmen para pekerja.	4.30	0.65
2.	Pengurusan kualiti memupuk kerja berpasukan dalam organisasi saya.	4.06	0.73
3.	Pengurusan kualiti menjadi garis panduan dalam proses dan tindakan dalam organisasi saya.	4.20	0.61
4.	Pengurusan kualiti menyediakan pendekatan strategik dan sistematik dalam organisasi saya.	4.13	0.62
5.	Pengurusan kualiti dalam organisasi saya menyediakan sistem yang lebih tersusun.	4.13	0.57
6.	Pengurusan kualiti menyokong keputusan berdasarkan fakta berkaitan organisasi.	4.13	0.62
7.	Pengurusan kualiti menyokong penambahbaikan yang berterusan.	4.16	0.64
8.	Pengurusan kualiti menyediakan pemikiran berasaskan prosedur yang diperlukan dalam organisasi.	4.13	0.62
9.	Pengurusan kualiti memupuk rasa bangga dan semangat dalam organisasi.	4.13	0.62
10.	Pengurusan kualiti merupakan aspek penting dalam perancangan organisasi.	4.20	0.71
11.	Pengurusan kualiti memberikan maklumat dan analisis yang sahih.	4.14	0.59
12.	Pengurusan kualiti menyokong peranan Pengurusan Sumber Manusia.	4.25	0.51

Seterusnya dapatan kajian ini beralih kepada analisis regresi mudah dalam menilai faktor komunikasi dan penglibatan pekerja serta pengaruhnya terhadap amalan pengurusan kualiti. Hasil analisis kajian diterangkan dalam jadual 6.

Jadual 6. Pengaruh penglibatan pekerja dan komunikasi terhadap amalan pengurusan kualiti

Model	Pekali Piawai B	T	Sig
Komunikasi	.647	3.259	.003
Penglibatan Pekerja	-.024	-.0121	.905
R ²	.398		
F	8.930		
Sig	.001		

a. Peramal: (Tetap), penglibatan pekerja, komunikasi

b. Pemboleh Ubah bersandar: Amalan Pengurusan Kualiti

Jadual di atas menunjukkan bahawa model amalan pengurusan kualiti yang melibatkan penglibatan pekerja dan komunikasi sebagai pemboleh ubah bebas boleh digunakan untuk meramal amalan pengurusan kualiti dalam kalangan kakitangan pentadbiran di universiti awam dengan nilai F pada 8.930 dan signifikan. Nilai $R^2 = .398$ menunjukkan model yang telah menjadi asas kepada kajian ini dapat meramal 39% faktor yang mempengaruhi amalan pengurusan kualiti. Selebihnya masih wujud faktor lain yang mempengaruhi amalan pengurusan kualiti.

Berdasarkan analisis di atas, hipotesis kedua ditolak sebaliknya hipotesis pertama diterima dengan nilai signifikan = 0.003. Hasil kajian ini membuktikan bahawa faktor komunikasi adalah faktor dominan yang mempengaruhi amalan pengurusan kualiti bagi kakitangan pentadbiran di universiti awam. Manakala faktor penglibatan pekerja menunjukkan nilai yang tidak signifikan dalam mempengaruhi pengurusan kualiti.

Perbincangan

Hasil kajian ini telah membuktikan bahawa tahap amalan pengurusan kualiti dalam kalangan kakitangan pentadbiran di Universiti Awam berada pada tahap yang tinggi. Tahap amalan ini dipengaruhi oleh komitmen kakitangan pentadbiran yang dilihat terus meningkat. Ini menunjukkan responden adalah bertanggungjawab

terhadap pekerjaan dan pencapaian kualiti dalam tugas yang dijalankan. Responden turut bersetuju bahawa pihak pengurusan universiti peka dengan keperluan mereka dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab dalam organisasi. Hal ini dapat dibuktikan menerusi fungsi pengurusan sumber manusia yang memainkan peranan penting dalam menggerakkan amalan pengurusan kualiti dalam kalangan kakitangan universiti. Sokongan daripada pelbagai pihak amat diperlukan bagi memastikan setiap proses pembangunan organisasi selari dengan kehendak amalan pengurusan kualiti (Vraňaková & Babelove, 2025). Usaha ini melibatkan perancangan serta pelaksanaan inisiatif penambahbaikan berterusan agar matlamat pengurusan kualiti yang baik dapat dicapai.

Keberkesanan amalan pengurusan kualiti turut dilihat daripada persetujuan responden yang menunjukkan bahawa amalan ini telah menjadi satu garis panduan yang menetapkan proses dan tindakan yang harus dilaksanakan. Perkara ini penting dan perlu dititikberatkan oleh kakitangan pentadbiran kerana amalan berkenaan telah diasaskan oleh MS 1900 yang menekankan semua aspek bagi memastikan organisasi mempunyai kemampuan untuk beroperasi dengan cekap dan berkesan. Responden juga bersetuju bahawa amalan ini turut menekankan proses penambahbaikan berterusan. Ini adalah salah satu bukti yang menunjukkan secara jelas bahawa kakitangan pentadbiran juga terlibat dalam perlaksanaan amalan ini. Malah proses tersebut merupakan satu pendekatan yang meletakkan kualiti sebagai teras utama yang menjadikan amalan pengurusan kualiti lebih efektif dan memberi kesan secara menyeluruh (Samsudin, 2026).

Bagi objektif yang kedua pula telah terjawab apabila model yang digunakan dapat dibuktikan mampu mengenal pasti faktor yang mempengaruhi amalan pengurusan kualiti dalam kalangan kakitangan pentadbiran di Universiti Awam. Hal ini disokong oleh penerimaan hipotesis pertama dan penolakan hipotesis kedua yang melibatkan faktor penglibatan pekerja. Model kajian mengesahkan bahawa hipotesis berkaitan komunikasi mempengaruhi pengurusan kualiti adalah diterima. Penambahbaikan yang dilaksanakan pada sistem komunikasi universiti akan meningkatkan keberkesanan amalan pengurusan kualiti khususnya dalam kalangan kakitangan pentadbiran. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa mereka sentiasa dimaklumkan dengan jelas tentang sebarang perubahan dan kemajuan yang berlaku dalam organisasi. Kelancaran maklumat tersebut penting bagi memastikan tiada kekeliruan yang berlaku kerana amalan pengurusan kualiti khususnya dalam kalangan kakitangan pentadbiran didapati telah menjadi aspek penting dan menjadi garis panduan dalam semua proses dan tindakan dalam organisasi. Perkara ini dilihat sebagai satu kelebihan oleh Saputra (2021) yang menjelaskan bahawa komunikasi adalah keutamaan dalam menjamin kecemerlangan sebuah organisasi. Kelancaran komunikasi dalam universiti adalah satu titik penting yang membolehkan pihak pengurusan dan pekerja berupaya untuk membina persekitaran kerja yang lebih mesra dan akrab dalam usaha meningkatkan prestasi universiti (Hidayah et al. 2024).

Hipotesis kedua pula menguji pengaruh penglibatan pekerja terhadap amalan pengurusan kualiti didapati tidak signifikan dan ditolak dalam kajian ini. Dapatan menunjukkan bahawa penglibatan pekerja tidak memberi kesan yang ketara terhadap amalan pengurusan kualiti dalam konteks kajian ini. Ini dibuktikan dengan kesedaran kakitangan untuk membentuk kumpulan kecil yang bertujuan untuk menyelesaikan satu masalah masih kurang dilaksanakan. Begitu juga dengan tahap penyertaan mereka dalam organisasi masih berada pada tahap yang kurang memuaskan. Keadaan ini menjadi punca kepada kurangnya kesedaran untuk pekerja bekerjasama dalam melaksanakan amalan pengurusan kualiti. Dapatan ini berbeza dengan kajian oleh Nwajei dan Obieze (2025) yang mendapati penglibatan pekerja sebagai pemacu utama kepada amalan pengurusan kualiti. Inisiatif kualiti yang telah ditetapkan harus dilaksanakan dengan penglibatan aktif semua kakitangan dalam organisasi. Penglibatan semua kakitangan bukan sahaja mampu meningkatkan keberkesanan amalan berkenaan malah mampu membentuk hubungan kekeluargaan dalam usaha mencapai matlamat organisasi.

Maka dengan itu, tindakan susulan untuk meningkatkan kesedaran responden tentang pentingnya kerjasama dan penglibatan mereka dalam organisasi perlu diambil kira kerana ia penting dalam proses penambahbaikan berterusan yang akan menjamin keberkesanan amalan tersebut. Kakitangan yang aktif dalam organisasi menunjukkan mereka mempunyai komitmen yang tinggi untuk bekerja sama dalam usaha mencapai matlamat. Pengaplikasian amalan pengurusan kualiti tidak hanya memberi kesan pada corak kerja semata-mata, namun ia juga menggalakkan penglibatan semua kakitangan untuk terlibat dalam proses peningkatan

kualiti perkhidmatan (Kurnia & Esthi, 2025). Perkara ini turut ditegaskan oleh Jaib dan Patah (2021) supaya semua organisasi memberi tumpuan pada penglibatan pekerja yang menjadi sokongan kepada perkembangan sesuatu organisasi. Ini adalah bukti jelas kepada keberkesanan MS 1900 yang turut menekankan aspek kemanusiaan dalam proses pelaksanaan amalan pengurusan kualiti di Institusi Pengajian Tinggi Awam.

Kesimpulan

Secara keseluruhannya, tahap amalan pengurusan kualiti dalam kalangan kakitangan pentadbiran berada pada tahap yang tinggi dan dipengaruhi oleh faktor komunikasi. Ini membuktikan universiti awam di negeri Sabah sangat mengutamakan kualiti perkhidmatan terutamanya dalam kalangan kakitangan pentadbiran yang juga arif dengan amalan berkenaan. Kekuatan utama pelaksanaan amalan pengurusan kualiti ini terletak pada elemen komunikasi dalam organisasi, dengan wujudnya saluran penyampaian maklumat yang berkesan ke arah membina hubungan yang harmoni antara kakitangan pentadbiran dengan pihak pengurusan atasan. Dapatan tersebut adalah petunjuk kepada institusi supaya terus mengekalkan dan mengukuhkan sistem komunikasi yang sedia ada. Sebaliknya, pihak pengurusan universiti juga perlu mengambil inisiatif bagi mewujudkan mekanisme penglibatan pekerja yang lebih berkesan. Tahap penglibatan kakitangan pentadbiran yang lemah akan menjadi penghalang kepada keberkesanan amalan pengurusan kualiti kerana mereka mempunyai kefahaman dan mampu memberi maklum balas penting tentang amalan ini.

Secara teoritikalnya, kajian ini mengesahkan kebolehgunaan model kajian ini dalam mengenal pasti faktor yang mempengaruhi amalan pengurusan kualiti dalam sebuah organisasi. Pada masa yang sama, dapatan ini turut melengkapkan kelompangan kajian terdahulu yang menyarankan pembentukan satu model amalan pengurusan kualiti yang khusus dalam mencapai kecekapan dan keberkesanan dalam pengurusan organisasi.

Tambahan lagi, kajian ini bersifat konvensional dan telah menyumbang kepada pemahaman terhadap amalan pengurusan kualiti dalam konteks sektor pengajian tinggi di Malaysia. Intipati penemuan kajian ini memberikan implikasi penting kepada institusi pengajian tinggi agar lebih serius dalam melaksanakan penambahbaikan berterusan. Langkah ini bukan sahaja menjadi keperluan pentadbiran, malah bertindak sebagai strategi jangka panjang yang menyeluruh dan mampan. Dalam masa yang sama, dapatan kajian ini mencerminkan kepentingan prinsip demokrasi dan penyertaan pekerja yang menjadi asas kepada keberkesanan sesuatu sistem. Pihak pengurusan universiti perlu mengekalkan keberkesanan komunikasi dan mengukuhkan penglibatan pekerja sebagai strategi penambahbaikan dalam kualiti perkhidmatan. Komunikasi yang berkesan bukan hanya menyampaikan maklumat, tetapi juga mencipta ruang untuk suara kakitangan pentadbiran dalam memberi pandangan yang bermakna dalam proses membuat keputusan khususnya di universiti awam. Sehubungan dengan itu, kajian akan datang perlu memperluas skop kajian mengenai penglibatan pekerja dan budaya organisasi terhadap amalan pengurusan kualiti di Universiti Awam dengan melibatkan saiz populasi dan sampel yang lebih besar.

Penghargaan: Penghargaan ditujukan kepada Universiti Malaysia Sabah atas kelulusan geran bantuan penyelidikan pascasiswazah (UMSGreat) di bawah Kod Projek : GUG0695-2/2024.

Persetujuan Termaklum: Semua yang terlibat dalam kajian maklum melalui surat kebenaran menjalankan kajian.

Konflik Kepentingan: Tiada sebarang konflik berkepentingan bagi kajian ini.

Rujukan

Abbas, J., Kumari, K., & Al-Rahmi, W. M. (2024). Quality management system in higher education institutions and its impact on students' employability with the mediating effect of industry-academia

- collaboration. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 40(2), 325–343. <https://doi.org/10.1108/JEAS-07-2021-0135>
- Abdulghani, N. A., & Supriyanto. (2026). Examining the link between job satisfaction and employee engagement. *Nayaka: Management World Journal*, 1(1), 1–13.
- Asrol, M., & Andreanto, F. (2025). The impact of shop floor management system on safety, quality, and delivery performance: The mediating effects of employee engagement, management support, and communication. *Jurnal Teknik Industri*, 26(1), 91–104. <https://doi.org/10.22219/JTIUMM.Vol26.No1.91-104>
- Borovyk, M., N., O. K., O., K., & M., V. (2021). Information and communication support of quality management decisions. *Financial and Credit Activities: Problems of Theory and Practice*, 5(40), 48–66.
- Chyporniuk, V. (2025). Current state of educational quality management in higher educational institutions. *Zhytomyr Ivan Franko State University Journal. Pedagogical Sciences*, 1(120), 53–71. [https://doi.org/10.35433/pedagogy.1\(120\).2025.5](https://doi.org/10.35433/pedagogy.1(120).2025.5)
- Dasig, D. (2024). Quality management practices and institutional outcomes and success of locally-funded. *Journal of Social Science*, 2, 151–156. <https://doi.org/10.61552/SJSS.2025.03.006>
- Habtoor, N. (2016). Influence of human factors on organisational performance: Quality improvement practices as a mediator variable. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(4), 460–484. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2014-0016>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hassan, A., Hamid, Basir, & Azmi. (2022). Nilai mengutamakan pelanggan dalam kalangan kakitangan di IPTS: Satu tinjauan terhadap pelaksanaan piawaian MS 1900:2014. *Online Journal of Islamic Management and Finance*, 2(2), 22–41.
- Hidayah, N., Azhar, S., Ismail, F., Akma, N., & Bakar, A. (2024). Promoting strategic internal communication in governance to enhance employee creativity in organization. 7(2), 780–789.
- Iqbal, S., Moosa, K., & Taib, C. A. B. (2024). Optimizing quality enhancement cells in higher education institutions: Analyzing management support, quality infrastructure and staff training. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 41(6), 1572–1593. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-01-2021-0007>
- Isa, A. M., & Basir, S. A. (2022). Kepentingan mempertahankan pensijilan sistem pengurusan kualiti berasaskan Syariah MS 1900 (SPK MS 1900) di institusi pengajian Islam. *The Online Journal of Islamic Education*, 10(1), 1–10.
- Jaib, Z., & Patah, S. A. (2021). The relationship between internal communication and employee involvement. *Sains Humanika*, 13(2–2), 9–15. <https://www.sainshumanika.utm.my>
- Kurnia, F., & Esthi, R. B. (2025). The influence of ISO 9001:2015 quality management system implementation on employee performance with organizational commitment as a mediating variable at PT. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 7(2), 431–441. <https://doi.org/10.36985/22s76t24>
- Makwal, S. R., & Salahudin, S. N. (2024). The relationship between employee engagement and employee performance in manufacturing at Pasir Gudang. *Research in Management of Technology and Business*, 5(1), 30–41. <https://publisher.uthm.edu.my/periodicals/index.php/rmtb>
- Miciano, L. E., Barbacena, C. B., & Miciano, R. C. (2025). Quality management practices within higher education institutions (HEIs) in the Province of Oriental Mindoro. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 13(1), 56–80. <https://doi.org/10.22452/mojem.vol13no1.4>
- Mohamed, H. A. B., Ghani, A. M. A., & Basir, S. A. (2017). Faktor-faktor kejayaan dalam pelaksanaan MS 1900:2005: Satu kajian kualitatif di institusi pengajian tinggi swasta, Malaysia. *Sains Humanika*, 4(1), 29–36. <https://doi.org/10.11113/sh.v4n1.548>
- Mutiani, Putro, H. P. N., Hassan, M. I. bin A., Syarifuddin, Rahmia, S. H., & Amelia, R. (2026). Transformation of quality management in higher education in South Kalimantan: Evaluation of the

- Educational Management Information System (EMIS). *Jurnal Teori dan Praksis Pembelajaran IPS*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.17977/um022v11i12026p1-15>
- Noor, M. S. Z., Hussin, F., & Ali, J. (2025). *Kaedah penyelidikan dan analisis data SPSS* (2nd ed.). UUM Press.
- Nwajei, F. L., & Obieze, E. (2025). The influence of employee engagement on the effectiveness of total quality management: Evidence from God Is Good (GIG) Logistics Nigeria. *International Journal of Management Practice and Innovation*, 13(2), 144–156.
- Ogbonda, E. H. (2023). Enhancing employee involvement and participation in work settings. *International Journal of Management Sciences*, 10(1), 132–150.
- Othman, A. K., Hamzah, M. I., Abdullah, Zaini, Z., & Abdul Rahim, N. (2024). The influence of managers' communication styles on employees' job satisfaction among local and expatriate managers. *Advances in Business Research International Journal*, 1(2), 1–11. <https://doi.org/10.24191/abrij.v1i2.4225>
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th ed.). Routledge.
- Parveen, K., Phuc, T. Q. B., Alghamdi, A. A., Kumar, T., Aslam, S., Shafiq, M., & Saleem, A. (2024). The contribution of quality management practices to student performance: Mediated by school culture. *Heliyon*, 10(15), e34892. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e34892>
- Patmiko, O. O., & Andriani, N. (2023). The effectiveness of implementing the ISO 9001:2015 quality management system in supporting customer service at PT Pelindo Terminal Petikemas. *JIM UPB (Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Putera Batam)*, 11(1), 59–67. <https://ejournal.upbatam.ac.id/index.php/jim/article/view/6568>
- Prashanth, K. C., & Veena, M. (2022). Kaizen (continuous improvement) for employee productivity. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 3(4), 78–81.
- Quiambao, J. L., & Alvaro, K. N. G. (2023). Impact of quality management system practices on the business performance of a government corporation in Clark Freeport Zone, Philippines. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 4(3), 995–1006. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.04.03.29>
- Rahmanda Ersas, Flarines Yena Feranza, Nofalia Juliana Sari, Sekar Tijani Putri, & Riska Ferdiana. (2025). Peran komunikasi internal dalam corporate communication untuk meningkatkan employee engagement. *Konsensus: Jurnal Ilmu Pertahanan, Hukum dan Ilmu Komunikasi*, 2(1), 118–132. <https://doi.org/10.62383/konsensus.v2i1.620>
- Ramese, W., Jayasooriya, S., & Lakmal, A. H. (2023). Exploring ISO standardization as a quality assurance mechanism in Sri Lankan higher educational sector. *International Research Conference Articles (KDU IRC)*, 92–99. <http://192.248.104.6/handle/345/7413>
- Samsudin. (2026). The integration of total quality management in Islamic education supervision: A systematic literature review within the framework of Society 5.0. *Jurnal Pendidikan dan Pemikiran Islam*, 6(2), 451–466. <https://doi.org/10.69900/ag.v6i2.571>
- Saputra, F. (2021). Leadership, communication, and work motivation in determining the success of professional organizations. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 1(2), 59–70. <https://doi.org/10.38035/jlph.v1i2.54>
- Septemuryantoro, S. A. (2025). The implementation of total quality management principles through employee involvement at Syariah Hotel Solo. *Media Wisata*, 23(2), 330–342. <https://doi.org/10.36276/mws.v23i2.840>
- Shahrom, N. F. N., & Basir, S. A. (2021). Kepentingan sistem pengurusan kualiti berteraskan Syariah MS 1900 (SPK MS 1900) bagi institusi kehakiman Syariah. *Journal of Shariah Law Research*, 6(1), 109–128. <http://jummec.um.edu.my/index.php/JSLR/article/view/30155>
- Syafwan, F., & Fathia, S. N. (2023). *The role of communication in organizational change: Case study of Indonesian telecommunication company*. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1766525>

- Vraňaková, N., & Babelove, Z. G. (2025). Organizational HR processes in compliance with the quality management system. *Business Excellence and Management*, 15(2), 92–108.
- Zahirah, S., Mohd, S., Zai, F. N., & Azarizam, N. A. (2026). Kajian terhadap Bulan Bintang: Kepentingan pengawalan kualiti dalam meningkatkan study on Bulan Bintang: The importance of quality. *Journal of Islamic Philanthropy and Social Finance*, 8(1), 45–52. <https://doi.org/10.24191/5pm77q04>