

# **Amalan Kualiti dan Hubungan Gaya Kepimpinan Terhadap Elemen *Soft dan Hard Model McKinsey***

**Che Azlan Taib \***, Azhar Ahmad, Noor Hidayah Abu Pusat Pengajian  
Pengurusan Teknologi dan Logistik, Kolej Perniagaan, Universiti Utara Malaysia,  
Sintok, Kedah, Malaysia

## **Abstrak**

Kerangka Transformasi Perkhidmatan Awam (KTPA) dibangun berdasarkan prinsip dan landasan keutuhan tadbir urus, patriotisme yang tinggi, nilai-nilai murni, etika korporat dan integriti, eko-sistem dan persekitaran perkhidmatan awam yang harmoni, terangkum, pelbagai serta kemajuan sains dan teknologi. KTPA ini didokong oleh lima Teras Strategik (TS) perkhidmatan awam iaitu mendaya upaya bakat, merekayasa organisasi, merakyat penyampaian perkhidmatan, merangkum dan sepunya, dan membudaya nilai. Justeru agensi kerajaan mempunyai tanggungjawab besar bagi merealisasikan 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 merangkumi 44 bilangan soalan; 9 item untuk SISTEM, 8 item untuk STAF, masing-masing 6 item untuk STRATEGIK, STRUKTUR dan GAYA, 5 item untuk PERKONGSIAN NILAI dan 4 item untuk KEMAHIRAN. Seramai 273 responden telah terlibat dan ujian kebolehpercayaan 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 KEMPIMPINAN dengan elemen *SOFT* dan *HARD*.

**Katakunci:** 7S McKinsey, budaya kualiti, perkhidmatan awam, kepimpinan

---

\* Corresponding Author: Tel: +6019-4740666

E-mail Address: c.azlan@uum.edu.my

## Abstract

*Public Service Transformation Framework (PSTF) developed based on the principles and platform of integrity of governance, patriotism, values, corporate ethics and integrity, eco-system and environment of harmonious civil service, included an advance of science and technology. PSTF was supported with five strategic thrusts namely empower talent, organizational re-engineering, populist service delivery, embrance and belonging and entrenched values. Hence, government agencies have a great responsibility for ensuring it become reality and a comprehensive instrument should be performed. As such, this study presents the basic formation of the framework and the formulation of strategic towards achieving the transformation. Seven dimensions of McKinsey 7S model has been used to recognize the strengths and weaknesses of the organization. An adapted set of questionnaire from McKinsey 7S model was developed to collect the data. It comprises 44 items: 9 items for SYSTEM, 8 items for STAF, each 6 items for STRATEGIC, STRUCTURE and STYLE, 5 items for SHARE VALUE and 4 items to SKILLS. A total of 273 respondents were involved and the reliability test is used to confirm the instrument through 3 criterias i.e. Coefficient Alpha (CA), Corrected Item-Total Correlation (CITC) and Alpha If Item Deleted (AIID). Analysis found that all dimensions were met the criteria, except STRATEGIC element which is an average score is above 70%. The relationship of correlation indicated all dimensions are significant at the  $p < 0.001$ . The study also shows a significant relationship exists between KEMPIMPINAN STYLE with SOFT and HARD elements.*

**Keywords:** 7S McKinsey, quality culture, public service, leadership

## 1.0 Pengenalan

Globalisasi memberi impak yang amat besar kepada negara dalam semua lapangan. Globalisasi 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-economi), 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 berlaku 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.

## 2.0 Model Amalan Kualiti 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 (2002) ini 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. Mohamed Zairi (1994) MBNQA 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 daya saing 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% kepada *enablers* dan 50% untuk *results*. *Enablers* berkenaan dengan bagaimana untuk mencapai *results*. 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 ini 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 7S 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 7S McKinsey (Peter & Waterman, 1982)*

| <b>Dimensi</b> | <b>Definisi</b>                                                                                                                                                          |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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         | Prosedur formal dan tidak formal yang menyokong strategi dan struktur                                                                                                    |
| Gaya           | Mengandungi dua komponen:<br>- Budaya organisasi: Budaya, nilai dominan, kepercayaan, nilai norma kepada sebuah organisasi                                               |
| Staf           | - Gaya Pengurusan: Tindakan, perkataan oleh pihak pengurus<br>Pengurusan sumber manusia - proses pembangunan pengurus, socialization, proses pengambilan kakitangan baru |
| Skil/Kemahiran | Kemampuan khusus - Tindakan terbaik yang dilakukan organisasi                                                                                                            |

|                   |                                                                                                                                       |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Perkongsian 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, skil/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 beradsarkan Model 7S McKinsey

| Hard Ss     | Soft Ss              |
|-------------|----------------------|
| 1. Strategi | 4. Gaya              |
| 2. Struktur | 5. Staf              |
| 3. Sistem   | 6. Kemahiran         |
|             | 7. 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:

- 1) Memberi petunjuk dan bimbingan cara melakukan perubahan ke atas organisasi
- 2) Dimensi-dimensi yang dicadangkan adalah munasabah dan mudah diikuti
- 3) Setiap dimensi yang dicadangkan memerlukan tumpuan atau fokus yang setara
- 4) 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 cetusan 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 penggemblengan 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, penjaan 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 keberkesanannya (MAMPU, 2013).

Penganalisaan terhadap model amalan pengurusan kualiti mendedahkan bahawa pelanggan, kakitangan dan pencapaian organisasi merupakan fokus utama organisasi. Berdasarkan penganalisaan 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.

### 3.0 Objektif Kajian

Lima objektif kajian telah ditetapkan seperti berikut:

- 1) Adakah tahap keberkesanan organisasi berdasarkan 7S McKinsey
- 2) Adakah wujud perhubungan yang signifikan di antara ketujuh-tujuh elemen 7S McKinsey
- 3) Adakah wujud hubungan signifikan di antara Gaya Kepimpinan dengan Elemen SOFT 7S McKinsey
- 4) Adakah wujud hubungan signifikan di antara Gaya Kepimpinan dengan Elemen HARD 7S McKinsey
- 5) Adakah instrumen kajian mempunyai darjah kesahan yang munasabah.

### 4.0 Metodologi Kajian

Kajian ini berbentuk kajian keratan lintang/kajian lapangan yang mengkaji keberkesanan Model 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. Contoh-contoh 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 menyesuaikan 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 meminimalkan mukasurat supaya responden tidak jemu sepertimana dicadangkan oleh Shiri, Anvari dan Soltani (1997).



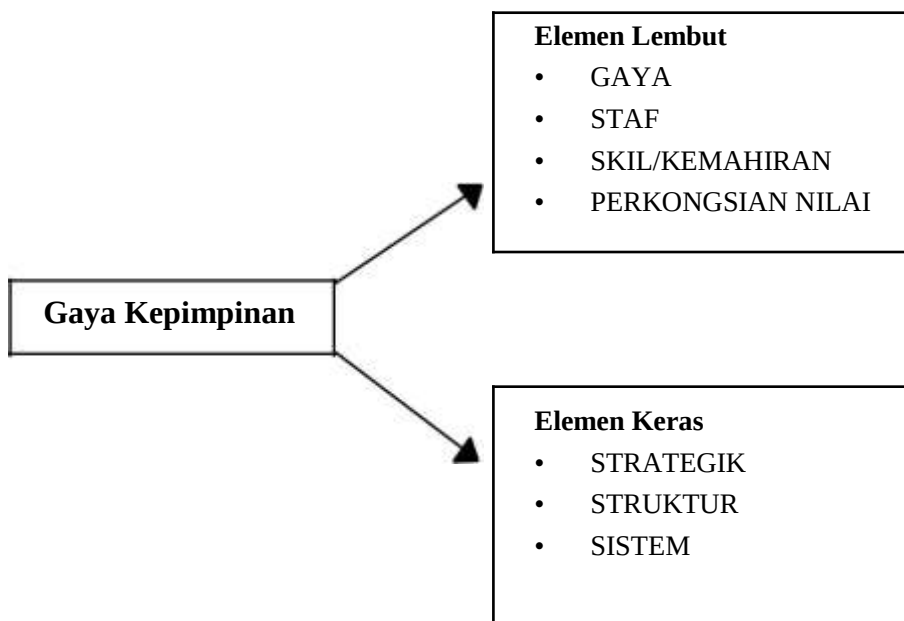
## Jadual 3

*Pembentukan soal selidik berdasarkan elemen Model 7S McKinsey*

| Dimensi         | Faktor                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Sumber Rujukan                                                                                 |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>McKinsey</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                |
| Strategik       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tahap kefahaman Misi ORGANISASI.</li> <li>2. Tahap usaha ORGANISASI untuk mencapai objektif ORGANISASI.</li> <li>3. Tahap usaha ORGANISASI untuk menangani tekanan pihak berkepentingan.</li> <li>4. Responsif ORGANISASI terhadap perubahan dalam permintaan pelanggan.</li> <li>5. Responsif ORGANISASI terhadap perubahan dalam isu-isu alam sekitar.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                | O'Conner (2014), Malan (2003)Pothiya-dath dan Wesley (2014), Shiri, Anvari dan Soltani (1997). |
| Struktur        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Koordinasi antara Bahagian/Seksyen/Unit.</li> <li>2. Penyertaan dalam kalangan ahli-ahli pasukan.</li> <li>3. Tahap desentralisasi (penurunan kuasa) dalam membuat keputusan.</li> <li>4. Penurunan kuasa dalaman ORGANISASI.</li> <li>5. Tahap komunikasi dalaman.</li> <li>6. Tahap keberkesanan dari segi struktur organisasi.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                       | O'Conner (2014), Malan (2003)Pothiya-dath dan Wesley (2014), Shiri, Anvari dan Soltani (1997). |
| Sistem          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tahap kepentingan sumber kewangan dalam ORGANISASI.</li> <li>2. Sejauh manakah tahap kecekapan pengurusan kewangan ORGANISASI.</li> <li>3. Sistem penyampaian perkhidmatan ORGANISASI kepada pihak awam.</li> <li>4. Sejauh manakah kecekapan pengurusan sumber manusia dalam ORGANISASI.</li> <li>5. Sejauh manakah tahap pemantauan operasi dalam ORGANISASI.</li> <li>6. Pematuhan kepada prosedur kerja.</li> <li>7. Usaha penambahbaikan berterusan.</li> <li>8. Tahap keberkesanan perancangan KPI</li> <li>9. Tahap keberkesanan pemantauan KPI.</li> </ol> | O'Conner (2014), Malan (2003)Pothiya-dath dan Wesley (2014), Shiri, Anvari dan Soltani (1997). |

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                             |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Perkongsian Nilai | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integrasi budaya Jabatan ke dalam aktiviti organisasi.</li> <li>2. Penerapan nilai korporat (integriti, kualiti, ketepatan masa dan prihatin) dalam aktiviti ORGANISASI.</li> <li>3. Pengintegrasian nilai dalam aktiviti keputusan dan tindakan.</li> <li>4. Pengaruh nilai yang dikongsi bersama terhadap strategi ORGANISASI.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                 | O'Conner (2014), Malan (2003)Pothiya-dath dan Wesley (2014), Shiri, Anvari dan Soltani (1997).                              |
| Gaya              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penglibatan Pengurusan Tertinggi.</li> <li>2. Tahap keberkesanan kepimpinan.</li> <li>3. Penglibatan dalam aktiviti keputusan strategik di seluruh organisasi.</li> <li>4. Koordinasi dalam kalangan ahli.</li> <li>5. Keberkesanan kerja berpasukan.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                            | O'Conner (2014), Malan (2003)Pothiya-dath dan Wesley (2014), Shiri, Anvari dan Soltani (1997).                              |
| Kemahiran         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tahap integrasi kemahiran dalam kalangan staf ORGANISASI.</li> <li>2. Tahap prestasi dalam kemahiran paling utama.</li> <li>3. Tahap komprehensif penilaian kemahiran.</li> <li>4. Sejauh manakah pengaruh pelan strategi ORGANISASI terhadap pembangunan kemahiran staf.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                        | O'Conner (2014), Malan (2003)Pothiya-dath dan Wesley (2014), Shiri, Anvari dan Soltani (1997).                              |
| Staf              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengkayaan kompetensi.</li> <li>2. Tahap usaha jabatan untuk meningkatkan semangat yang tinggi dan kepuasan dalam kalangan pekerja.</li> <li>3. Tahap usaha jabatan untuk memberi peluang latihan dalam kalangan staf.</li> <li>4. Pengaruh kemahiran ke atas prestasi kaki-tangan.</li> <li>5. Tahap keberkesanan program Mentor – Mentee.</li> <li>6. Tahap pelaksanaan kaunseling kepada staf.</li> <li>7. Keseimbangan di antara beban tugas dan keperluan staf.</li> <li>8. Penglibatan Staf- Majlis Bersama Jabatan (MBJ).</li> </ol> | O'Conner (2014), Malan (2003)Pothiya-dath dan Wesley (2014), Shiri, Anvari dan Soltani(1997), Garson (2007), Sekaran(2003). |

#### 4.1 Model Kajian



Rajah 1: Model Kajian

#### 5.0 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 di 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 kurang setahun adalah 6 (2.2%) orang responden, 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 berkhidmat lebih dari 15 tahun. Namun begitu 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 tentang pencapaian objektif kajian adalah seperti di bawah.

5.1 *Tahap pencapaian / keberkesanan organisasi berdasarkan 7S McKinsey* Hasil kajian menunjukkan secara keseluruhan tahap pencapaian kepimpinan berdasarkan Model 7s McKinsey adalah 2.7 (68%). Skala yang digunakan adalah 1 hingga 4. Skor tertinggi adalah elemen strategi 2.83 (70.75%) dan terendah adalah struktur dan staf, masing-masing 2.59 (69.75%). Purata bagi elemen keras adalah 2.74 (68%), manakala bagi elemen lembut adalah 2.7 (67.5). Ini menggambarkan tiada perbezaan ketara di antara pencapaian elemen keras dan lembut. Maklumat ini ditunjukkan dalam Jadual 4 di bawah.

Jadual 4

*Purata tahap amalan SOFT dan HARD*

| KATEGORI | ELEMEN            | PURATA SKOR | %     |
|----------|-------------------|-------------|-------|
| HARD     | STRATEGI          | 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 |

5.2 *Hubungan Elemen 7S McKinsey's*

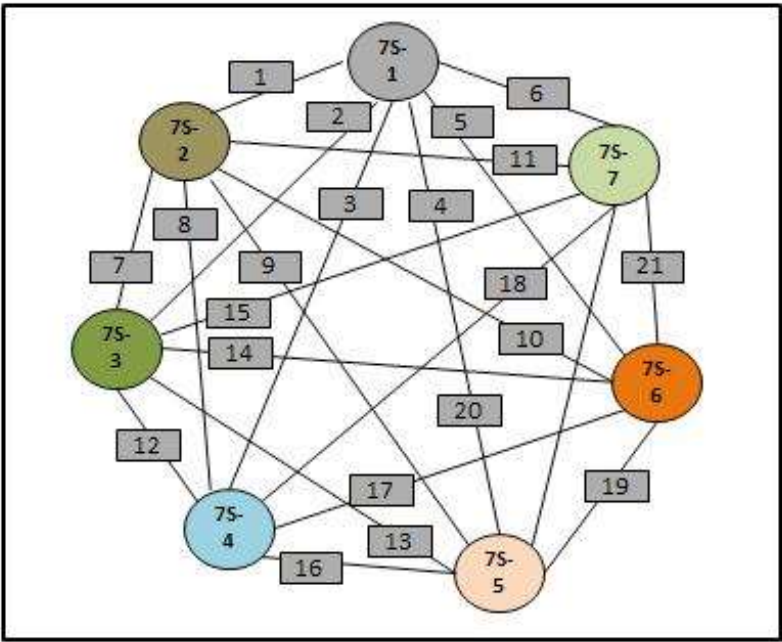
Ujian korelasi bivariate telah digunakan bagi melihat hubungan di antara satu sama lain keseluruhan elemen Model 7S McKinsey. Korelasi adalah teknik statistik yang digunakan bagi mengukur serta menerangkan kekuatan hubungan bagi dua pembolehubah. Persamaan korelasi adalah  $y=a+bx$ . Melalui ujian korelasi Pearson Product-Moment, data-data telah dimuatkan dalam Jadual 5 di bawah. Dapatan kajian menunjukkan hubungan bagi dua pembolehubah, samada di antara pembolehubah keras dengan pembolehubah keras dan lembut ataupun sebaliknya adalah positif, sangat kuat dan signifikan. Sebagai contoh, terdapat hubungan yang kuat di antara elemen STRATEGI dengan STRUKTUR ( $r=.750$ ,  $p<.001$ ).

Jadual 5

Hubungan Korelasi di antara elemen Model 7S McKinsey

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

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



Rajah 2: Hubungan korelasi di antara elemen Model 7S McKinsey

5.3 Hubungan singnifikan di antara Gaya Kepimpinan dengan Elemen SOFT 7S McKinsey

Berdasarkan Jadual 6, 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 pembolehubah 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<br>(Kombinasi Elemen Staf, Kemahiran dan<br>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)

5.4 Hubungan singnifikan 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 pembolehubah Kemahiran dengan Elemen SOFT 7S di mana nilai signifikannya adalah 0.000. Namun darjah hubungan ini sedikit rendah berbanding dengan elemen SOFT. Maklumat ini ditunjukkan seperti di Jadual 7 di bawah.

## Jadual 7

*Hubungan korelasi di antara Kemahiran (Kepimpinan) dengan HARD 7S*

|       |                  | SKILL (Kemahiran) | HARD<br>(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)

### 5.5 Kesahan Instrumen Kajian

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 Cronbach's 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) pula 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 8. Berdasarkan jadual, nilai Cronbach's alpha bagi ketujuh-tujuh dimensi kajian ialah di antara 0.947 dan bagi tujuan pengesahan instrumen ujian kebolehpercayaan 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 model McKinsey 7S boleh digunakan instrumen kajian.

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 8. 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 8

Analisis Kebolehpercayaan - Item Statistik

|                   | Scale Mean<br>if Item Deleted | Scale Variance if<br>Item Deleted | Corrected Item-<br>Total Correlation | Cronbach's Alpha if<br>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



## 6.0 Rumusan

Sepertimana diuraikan di atas, 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. Dalam semua model kualiti tersebut beberapa elemen utama seperti fokus kepada pelanggan, pengurusan yang sistematik, kepentingan kepimpinan dan peningkatan kualiti secara berterusan diberi perhatian. Namun, memandangkan tujuan kajian yang memberi fokus kepada gaya kepimpinan secara spesifiknya hubungannya dalam konteks model 7S McKinsey. Kajian ini menguji lima objektif dan dapatan kajian yang kelima yang menguji instrumen Model 7S-McKinsey menunjukkan instrumen yang dibentuk adalah sah.

Kajian ini dilakukan bagi menguji sejauhmana kecekapan pentadbiran awam di Malaysia melalui instrumen 7S McKinsey. Keputusan kajian amat penting bagi memastikan perkhidmatan awam boleh berdaya saing dalam era globalisasi. Dalam hal ini sememangnya 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. Hal ini penting kerana keberkesanan organisasi didasarkan kepada kecekapan kakitangan di mana hanya kakitangan yang faham bagaimana kerja mereka mempengaruhi keseluruhan produk ataupun perkhidmatan (Summers, 2009). Disebabkan dapatan kajian menunjukkan elemen dalam model McKinsey masih relevan dengan pentadbiran di era abad ini, maka penggunaan instrumen 7S-McKinsey bagi mengukur kecekapan pentadbiran di sektor awam melalui elemen-elemen yang dibentuk adalah boleh digunakan.

Dalam konteks yang lain, 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 baik sekiranya soal selidik yang dibentuk itu menetapkan kriteria supaya mana-mana soalan yang perlu, Survey Monkey menetapkan sebagai 'WAJIB' ataupun dalam kata lain responden 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. <http://www.wh.agh.edu.pl/other/materialy/>
- 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 Successfully (A Guide for First-Time Researchers). New Delhi: UBS Publishers Distributors Ltd.
- Frost, R., (2012). ISO Survey - Certifications up by + 6 %. [\(Access 2012\)](http://www.iso.org/iso/news.htm?refid=Ref1491).
- Garson, G. D., (2007). Quantitative Research in Public Administration. <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/pa765syl.htm>
- 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. <http://docs.jpa.gov.my/>
- Kanji, G. K., (2002). Measuring Business Excellence. New York: Routledge.
- Malan, A., (2003). Applying McKinsey's 7S Model within Managed Healthcare System (MHS) to access the Organization's Effectiveness and Ability to Adapt. [https://ujdigispace.uj.ac.za/bitstream/handle/10210/7107/A.%20MALAN\\_2003\\_MA.pdf?sequence=1](https://ujdigispace.uj.ac.za/bitstream/handle/10210/7107/A.%20MALAN_2003_MA.pdf?sequence=1).
- MAMPU, (2013). Anugerah Inovasi Perdana Menteri. <http://www.mampu.gov.my/aipm>
- Newstrom, J. W., (2011). Organizational Behavior : Human Behavior at Work. New York: McGraw-Hill.
- O'Connor, C., (1997). Towards Effective Hospitality Management. [http://doras.dcu.ie/19525/1/Colin\\_O'Connor\\_20130731093234.pdf](http://doras.dcu.ie/19525/1/Colin_O'Connor_20130731093234.pdf).
- OECD, (2015). Measuring Globalisation: OECD Economic Globalisation Indicators 2010. <http://www.oecd.org>.

- 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: John 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 Transformasi. [//www.mampu.gov.my/](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.
- Zairi, M., (1994). Measuring Performance for Business Results. London: Chapman & Hall.
- Zikmund, W. G., (2003). Business Research Methods.(7th). United States of America: Thomson