

HUBUNGAN PERANCANGAN STRATEGIK KUALITI
DENGAN PRESTASI KERJA DALAM
ORGANISASI PENDIDIKAN

YAHAYA BIN WAN CHIK

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

2000



**Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certify that)

YAHAYA BIN WAN CHIK

calon untuk Ijazah
(candidate for the degree of) Sarjana Sains (Pengurusan)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(has presented his/her project paper of the following title)

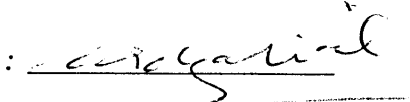
HUBUNGAN PERANCANGAN STRATEGIK KUALITI DENGAN PRESTASI KERJA

DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory
knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia
(Name of Supervisor) : Prof. Madya Haji Abdul Razak Ismail

Tandatangan
(Signature) : 

Tarikh
(Date) : 21 November 2000

HUBUNGAN PERANCANGAN STRATEGIK KUALITI
DENGAN PRESTASI KERJA DALAM
ORGANISASI PENDIDIKAN

Projek sarjana ini diserahkan kepada Sekolah **Siswazah**
untuk memenuhi sebahagian daripada keperluan
pengajian **ijazah sarjana** sains (pengurusan)

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

Oleh

YAHAYA BIN WAN CHIK

© Hakcipta **terpelihara**. Yahaya Wan Chik, 2000

KEBENARAN MERUJUK

Tesis ini diserahkan sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat untuk mendapat ijazah sarjana sains (pengurusan) Universiti Utara Malaysia. Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia mempamerkannya sebagai bahan rujukan umum. Sebarang bentuk salinan sama ada sebahagian atau keseluruhan tesis untuk tujuan akademik adalah dibenarkan dengan syarat mendapat kebenaran penyelia tesis atau Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk salinan dan cetakan sama ada untuk tujuan komersial dan keuntungan adalah dilarang sama sekali kecuali mendapat kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penulis dan Universiti Utara Malaysia hendaklah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan dibuat ke atas tesis ini.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini sama ada sebahagian atau keseluruhannya hendaklah dipohon melalui :

Dekan
Sekolah Siswazah
Universiti Utara Malaysia
06010 Sintok
Kedah Darul Aman

ABSTRAK

Tujuan kajian ini adalah untuk mengenal pasti hubungan perancangan strategik kualiti dengan prestasi kerja dalam organisasi pendidikan. Kajian ini timbul ekoran wujudnya beberapa masalah yang berkaitan dengan pengurusan pendidikan yang sering diperkatakan. Antara masalah tersebut termasuklah prestasi dan disiplin pelajar yang tidak dinamik dan progresif untuk menghadapi alaf baru, serta komitmen kurang padu di kalangan guru untuk meningkatkan kualiti pendidikan. Kaedah yang digunakan dalam kajian ini ialah kaedah soal selidik. Sampel terdiri daripada 175 orang guru dari sekolah-sekolah menengah dalam Daerah Sik, Kedah. Data yang dipungut telah diuji dengan menggunakan analisa korelasi koefisien Pearson serta regresi Bivariate bagi menentukan perhubungan antara perancangan strategik kualiti dengan prestasi kerja. Hasil kajian ini menunjukkan analisis persekitaran luaran dan dalaman, penggubalan visi dan objektif kualiti serta aktiviti penambahbaikan mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi kerja dalam organisasi pendidikan. Keputusan ini bersesuaian dengan objektif dan selari dengan hipotesis yang dibentuk. Hasil kajian juga menunjukkan kerangka konseptual yang dibina berasaskan tinjauan literatur dapat digunakan dalam konteks di Malaysia. Keputusan ini mungkin berubah sekiranya melibatkan sampel yang lebih besar dan lokasi yang berbeza. Kajian ini dapat dijadikan landasan untuk mengkaji secara mendalam tentang perancangan strategik kualiti yang mempengaruhi prestasi kerja di kalangan guru.

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the relationship of quality strategic planning and job performance in educational organisations. The research was done due to numerous complaints and dissatisfaction of general community in respect of education management, teachers' commitment and the students' performance and discipline. Also it seems that generally students are not dynamic and capable to face successfully challenges in the new millennium. The research was done by survey method using structured questionnaire. Total sample of 175 teachers were randomly selected from 6 secondary schools in Sik, Kedah. For the purpose of testing the validity of the hypotheses, two tests such as Pearson Correlation Coefficient and Bivariate Regression were used for all the variables concerned for the study. There are five hypotheses formulated to be tested for this study. The results show that internal environment, external environment, vision, quality objective and value added activities are positively and significantly related to job performance. Thus, the framework developed based on literature review can likely be applied to educational organisations. The results also support the hypotheses formulated and answered research questions. The found results might differ if the research is conducted in different locations involving larger samples. Finally, this research could be used as a foundation to do further research studies in depth regarding quality strategic planning contributing to job performance among teachers.

PENGHARGAAN

Dengan Nama Allah Yang Maha Pemurah Lagi Penyayang

Syukur Alahamdulillah ke hadrat Allah SWT. kerana dengan limpah kurnia-Nya, dapat saya menyiapkan program sarjana ini dalam jangka masa yang ditetapkan. Saya ingin merakamkan penghargaan yang tidak terhingga kepada semua pihak secara langsung atau tidak langsung di atas segala bantuan, sokongan dan galakan dalam menyempurnakan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan). Pertama, saya ingin merakamkan jutaan terima kasih kepada Kementerian Pendidikan Malaysia dan IAB kerana menawarkan saya biasiswa untuk melanjutkan pengajian ke peringkat sarjana. Khususnya kepada Pengarah Institut Aminudin Baki dan Dekan Sekolah Siswazah, Profesor Madya Dr. Ibrahim bin Abdul Hamid.

Terima kasih yang tidak terhingga kepada pembimbing saya Profesor Madya Haji Abdul Razak bin Ismail di atas segala bimbingan, tunjuk ajar dan semangat yang diberikan semasa menyiapkan kajian ini. Semoga Allah memberkati beliau dan keluarganya.

Terima kasih kepada semua pensyarah yang telah memperkayakan ilmu dan minda saya. Terima kasih kepada rakan-rakan seperjuangan dalam Kohort 9 kerana memberi bimbingan dan kerjasama semasa menyiapkan kajian ini. Tidak lupa juga kepada semua kakitangan di Sekolah Siswazah, kakitangan Perpustakaan Sultanah Bahiyah UUM, dan semua pengetua dan guru-guru yang telah memberi kerjasama yang sangat memuaskan dalam menyempurnakan kajian ini.

Akhir sekali, penghargaan yang khusus kepada ayahanda Wan Chik Bakar dan bonda Rokiah Haji Dahman serta bapa mertua Haji Musa Hitam dan ibu mertua Hajjah Hasiah Mohd. Said serta semua keluarga yang banyak menghulurkan bantuan dan mendoakan kejayaan ini. Terima khusus buat isteri tersayang Sakinah Musa yang selalu memahami dan banyak merestui pengorbanan sepanjang pengajian ini. Juga buat anak-anakku yang tercinta Muhammad Faris Al-Hafiz, Muhammad Hanis Al-Hafiz dan Muhammad Akmal Al-Hafiz semoga dirimu lebih memahami nilai kepentingan ilmu dan semoga kalian menjadi anak-anak yang soleh.

ISI KANDUNGAN

1. Kebenaran merujuk	i
2. Abstrak	ii
3. Abstract	iii
4. Penghargaan	iv
5. Isi Kandungan	v
6. Senarai Jadual	ix
7. Senarai Rajah	x

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan	1
1.2 Mengenalpasti masalah	4
1.3 Persoalan Penyelidikan	6
1.4 Objektif kajian	6
1.5 Kepentingan Kajian	7
1.6 Batasan Kajian	8
1.7 Definisi Operasional	9
1.7.1 Perancangan Strategik	9
1.7.2 Prestasi Kerja	11

BAB 2 ULASAN KARYA

2.1	Pengenalan	15
2.2	Tinjauan Literature	17
2.3	Perancangan Strategik Kualiti	21
2.4	Pengurusan Perancangan Strategik Kualiti	22
2.5	Sumbangan Perancangan Strategik Dalam Pengurusan Semasa	26
2.6	Kajian Terdahulu Tentang Prestasi Kerja	28

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pengenalan	33
3.2	Teori Kontingensi dan Kepentingannya	34
3.3	Kerangka Konseptual	35
3.4	Pembolehubah Bebas dan Pembolehubah Bersandar	36
3.5	Metodologi Kajian	39
3.6	Hipotesisi Kajian	40
3.7	Populasi dan sampel kajian	42
3.8	Instrumen Kajian	43
3.9	Kajian Rintis	44
3.10	Kaedah Pengumpulan Data	46

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1	Pendahuluan	47
4.2	Analisis Data	48
4.2.1	Jantina Responden	48
4.2.2	Tempoh Perkhidmatan	49
4.2.3	Jawatan	50
4.2.4	Skim Perkhidmatan	51
4.2.5	Penglibatan Dalam Pelaksanana Peningkatan Kualiti	52
4.2.6	Perintis Ke Arah Peningkatan Kualiti	53
4.2.7	Kekerapan Menyediakan Laporan	54
4.3	Ujian Hipotesis	55
4.3.1	Pengujian Hipotesis Pertama	55
4.3.2	Pengujian Hipotesis Kedua	58
4.3.3	Pengujian Hipotesis Ketiga	61
4.3.4	Pengujian Hipotesis Keempat	64
4.3.5	Pengujian Hipotesis Kelima	67

BAB 5 KESIMPULAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1	Kesimpulan	71
5.2	Rumusan Dapatan Kajian	72
5.3	Perbincangan	79

5.4 Cadangan Kajian Masa Hadapan	84
Bibliografi	87
Lampiran	
Lampiran A – Soal selidik	92
Lampiran B – Surat Kebenaran Membuat Kajian Daripada EPRD	97
Lampiran C – Surat Kebenaran Sekolah Siswazah UUM	99
Lampiran D – Surat Kebenaran Jabatan Pendidikan Negeri Kedah	100

SENARAI JADUAL

Jadual 2.1	Isu-Isu Perancangan Strategik	25
Jadual 3.1	Keputusan Kajian Rintis	45
Jadual 4.1	Jantina Responden	48
Jadual 4.2	Tempoh Perkhidmatan	49
Jadual 4.3	Jawatan di Sekolah	50
Jadual 4.4	Skim Perkhidmatan Respoden	51
Jadual 4.5	Penglibatan Dalam Pelaksanaan Peningkatan Kualiti	52
Jadual 4.6	Perintis ke Arah Peningkatan Kualiti	53
Jadual 4.7	Kekerapan Menyediakan Laporan	45
Jadual 4.8	Korelasi Antara Analisis Persekitaran Luaran Dengan Prestasi Kerja	56
Jadual 4.9	Keputusan Regresi Analisis Persekitaran Luaran Dengan Prestasi Kerja	57
Jadual 4.10	Korelasi Antara Analisis Persekitaran Dalam Dengan Prestasi Kerja	59
Jadual 4.11	Keputusan Regresi Analisis Persekitaran Dalam Dengan Prestasi Kerja	60
Jadual 4.12	Korelasi Antara Penggubalan Visi Dengan Prestasi Kerja	62

Jadual 4.13	Keputusan Regresi Penggubalan Visi Dengan Prestasi Kerja	63
Jadual 4.14	Korelasi Antara Penggubalan Objektif Dengan Prestasi Kerja	65
Jadual 4.15	Keputusan Regresi Penggubalan Objektif Dengan Prestasi Kerja	66
Jadual 4.16	Korelasi Antara Aktiviti Penambahbaikan Kualiti Dengan Prestasi Kerja	68
Jadual 4.17	Keputusan Regresi Aktiviti Penambahbaikan Kualiti Dengan Prestasi Kerja	69

SENARAI RAJAH

Rajah 3.1	Pemboleubah Bebas dan Pembolehubah Bersandar	35
-----------	---	----

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Sejak pertengahan tahun lapan puluhan dan awal sembilan puluhan, pengurusan berkualiti menjadi salah satu agenda kerajaan bagi mempertingkatkan kualiti perkhidmatan awamnya. Perkhidmatan awam yang berkualiti akan mampu melaksanakan tanggungjawab dengan cekap, disamping itu dapat memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada orang ramai. Kualiti dalam pengurusan perkhidmatan pendidikan merupakan satu agenda penting memandangkan sumber manusia memainkan peranan utama dalam pembangunan sesebuah negara (Najib, 1996).

Percubaan memperkenalkan konsep kualiti seperti kepastian kualiti dan pengurusan kualiti pendidikan ke dalam perkhidmatan pendidikan bermula pada akhir tahun 1980 an (Sallis, 1996 ; Ernest, 1993). Pihak Kementerian Pendidikan, Jabatan Pendidikan Negeri, pentadbir dan para guru di sekolah disarankan untuk mempertingkatkan kualiti pengurusan pendidikan. Pengurusan pendidikan berkualiti adalah satu wahana yang dapat digunakan oleh warga pendidik bagi memantapkan lagi sistem pendidikan sedia ada (Gore, 1994).

Perancangan strategik merupakan alat pengurusan yang dapat menolong pengurus agar lebih peka kepada perubahan persekitaran luaran dan dalaman untuk membantu organisasinya dalam menghadapi ketidak pastian dan ancaman semasa dan masa depan (Stahl, 1995).

Dalam bukunya, Ansof (1976) secara amnya menghuraikan perancangan strategik sebagai proses penumpuan kepada aspek survival organisasi secara menyeluruh meliputi analisis faktor dalaman dan luaran organisasi, penetapan hala tuju dan bagaimana keseluruhan sumber organisasi dapat digemblengkan

secara optimum dan harmonis bagi menjamin pulangan yang maksimum bagi organisasi itu.

Perancangan strategik merupakan proses yang memberi panduan kepada ahli sesebuah organisasi untuk melihat lebih jauh ke hadapan dengan menyediakan prosedur dan tindakan yang sesuai untuk kepentingan masa depannya. Ia merupakan satu kitaran proses yang berulang dan sentiasa diberi penambahbaikan tanpa ada titik penamat yang jelas (Goldstein, 1992).

Konsep perancangan strategik menggabungkan analisis persekitaran dalaman iaitu melihat kesanggupan atau keupayaan organisasi dengan analisis persekitaran luaran iaitu menganalisis peluang-peluang dan ancaman-ancaman kepada organisasi. Gabungan analisis kedua-dua faktor ini diambil kira untuk dijadikan perancangan sesebuah organisasi. Manakala proses membuat keputusan oleh sesebuah organisasi berdasarkan analisis kritikal keupayaan organisasi dan peluang-peluang yang ada.

1.2 Mengenalpasti Masalah

Majoriti berpendapat bahawa pelajar yang dihasilkan di sekolah dan institusi pengajian tinggi negara tidak mampu memenuhi pengisian wawasan 2020 dan aspirasi negara ke alaf teknologi maklumat (Wan Zahid, 1993). Justeru itu, adalah disarankan agar pihak-pihak yang berkaitan dengan pembangunan dan perkembangan pendidikan negara lebih peka terhadap keperluan dan perubahan sejagat. Dengan ini perancangan strategik kualiti merupakan faktor yang mampu menghasilkan pelajar yang dinamik dan progresif untuk menghadapi cabaran pada alaf baru ini.

Perkhidmatan pendidikan harus berani menghadapi anjakan paradigma. Nilai dan kepercayaan harus dicabar dan seterusnya menyingkirkan mana-mana faktor yang menghalang peningkatan penambahbaikan kualiti. Memandangkan kemampuan pembiayaan negara terhad sedangkan keutamaan begitu banyak dan mendesak maka disiplin pembahagian dan penggunaan sumber secara optimum perlu diamalkan dalam pendidikan untuk mendapatkan pulangan hasil yang maksimum (Harun, 1996).

Pengurusan pendidikan di sekolah masa kini harus menerima hakikat untuk berubah (Wan Zahid, 1995). Pelbagai program telah dilaksanakan bagi meningkatkan pengajaran dan pembelajaran, memantapkan kurikulum mengikut keperluan perubahan-perubahan persekitaran sekolah. Segala perubahan ini harus dirancang serta mempunyai strategi-strategi penambahbaikan berterusan sama ada jangka masa pendek atau jangka masa panjang.

Pihak pengurusan sekolah melihat peningkatan penambahbaikan kualiti dan prestasi kerja hanya boleh berlaku jika pembiayaan sumber dan kewangan ditingkatkan (Arcaro, 1995). Pertambahan pembiayaan bukan penyelesaian bagi meningkatkan penambahbaikan kualiti dan prestasi kerja di sekolah tetapi pihak pengurusan , pentadbir, guru, staf dan juga masyarakat sekeliling dapat meningkatkan kualiti dan prestasi kerja sekiranya penumpuan diberikan kepada corak kepimpinan, kerja berpasukan, kerjasama, bertanggungjawab dan pengiktirafan ke arah usaha meningkatkan kualiti pendidikan.

1.3 Persoalan Penyelidikan

- i. Bagaimanakah perhubungan atau perkaitan antara perancangan strategik kualiti dengan prestasi kerja sesebuah organisasi?
- ii. Bagaimanakah perhubungan atau perkaitan antara kejayaan perancangan strategik kualiti dengan pelaksanaan plan-plan tindakan dari persepsi guru?
- iii. Apakah faktor-faktor yang penting bagi menjayakan pelaksanaan perancangan strategik kualiti untuk meningkatkan prestasi kerja di sekolah?

1.4 Objektif Kajian

Objektif kajian ini ialah :

- i. Untuk mengukur sejauh manakah hubungan perancangan strategik kualiti dengan prestasi kerja sesebuah organisasi.

- ii. Untuk mengukur sejauh manakah kepentingan perubahan persekitaran luaran dan dalaman ke atas pelaksanaan perancangan strategik kualiti bagi meningkatkan prestasi guru-guru.

- iii. Untuk mengukur sejauh manakah kepentingan penggubalan visi, objektif dan mengenalpasti aktiviti penambahbaikan ke atas pelaksanaan perancangan strategik kualiti untuk meningkatkan prestasi kerja di sekolah.

1.5 Kepentingan Kajian

Kajian ini dapat dijadikan panduan kepada organisasi pendidikan untuk merangka perancangan strategik kualiti bagi memastikan kejayaan pengurusan dalam institusi pendidikan. Selain itu kajian ini diharapkan dapat menyumbang ke arah peningkatan kualiti pengurusan serta prestasi kerja khususnya bagi para pengetua, guru dan staf sokongan supaya bersikap proaktif dalam menangani perubahan, peluang dan ancaman dengan menggunakan kekuatan organisasi yang sedia ada.

Adalah penting untuk melahirkan para guru yang mempunyai visi yang bersesuaian dengan hasrat negara. Ini merupakan misi penting dalam falsafah pendidikan guru untuk melahirkan guru yang mempunyai wawasan dan dapat mentafsir serta memupuk aspirasi dan matlamat yang ingin dicapai oleh negara. Ini amat penting dalam melahirkan masyarakat Malaysia yang bersatu padu, progresif dan dinamik (BPG, 1982).

Melalui kajian ini diharapkan dapat membantu pengetua, guru dan staf sokongan menangani masalah perubahan di sekolah dengan lebih rasional dan menguntungkan semua pihak. Khususnya kajian ini dapat menyokong dan memberi panduan perancangan strategik kualiti yang akan dilaksanakan. Tanpa strategi sesebuah organisasi pendidikan tidak berkeyakinan mengambil peluang mahupun mengekang ancaman bagi memastikan segala matlamat yang dirancang oleh organisasi tercapai (Bennet, 1992).

1.6 Batasan Kajian

Memandangkan masa kajian serta sumber yang terhad, kajian ini hanya dijalankan di sekolah-sekolah menengah di dalam daerah Sik

sahaja. Kajian ini hanya melibatkan enam buah sekolah menengah, iaitu:

- i. Sekolah Menengah Kebangsaan Batu Lima, Sik, Kedah;
- ii. Sekolah Menengah Kebangsaan Sik, Kedah;
- iii. Sekolah Menengah Kebangsaan Chepir, Sik, Kedah;
- iv. Sekolah Menengah Kebangsaan Agama Sik, Kedah;
- v. Sekolah Menengah Kebangsaan Jeneri, Sik, Kedah; dan
- vi. Sekolah Menengah Kebangsaan Gulau, Sik, Kedah.

1.7 Definisi Operasional

1.7.1 Perancangan Strategik

Ringbakk (1968) mendefinisikan perancangan strategik sebagai suatu proses mendapatkan objektif dan komponen-komponennya diikuti dengan proses mencari dan menilai berbagai-bagai alternatif yang ada untuk mencapai objektif tersebut. Perancangan ini dibuat berasaskan kepada penilaian yang sistematik ke atas ancaman dan peluang luaran dan kekuatan serta kelemahan audit dalaman.

Waggle B. (1972) mendefinisikannya sebagai penentuan dan pelaksanaan sesuatu strategi perniagaan. Strategi perniagaan ditakrifkan sebagai tindakan untuk mengoptimumkan keuntungan masa hadapan melalui penggunaan dan pembahagian pengembangan sumber-sumber yang terhad. Hal ini dilakukan dalam persekitaran yang sentiasa berubah dan sentiasa menghadapi persaingan yang hebat dengan tujuan untuk memburu matlamat pengurusan tertentu.

Steiner (1979) memberikan definisi yang boleh dianggap menyeluruh kerana merangkumi empat komponen, iaitu :

- a. melihat kedudukan masa hadapan akibat keputusan yang dibuat sekarang yang dipengaruhi oleh rangkaian faktor yang menyebabkan berlaku sesuatu kejadian serta akibatnya. Pengubahsuaian perlu dibuat supaya organisasi sentiasa peka kepada peluang dan ancaman di sekelilingnya;
- b. proses berterusan mempunyai satu objektif yang spesifik yang ditujui dan ditubuhkan satu sistem yang kukuh untuk melihat agar proses ini berjalan dengan licin;

- c. merangkumi sikap atau cara hidup. Orang yang terlibat harus mempercayainya, memastikan yang ia bergerak dan menjadi satu bahagian dalam pengurusan;
- d. jika dijadikan satu sistem yang formal, maka strukturnya perlu menggabungkan tiga jenis kegiatan iaitu perancangan strategik, julat pertengahan dan perancangan jangka masa panjang.

Zainal (1998) mendefinisikan perancangan strategik sebagai proses yang diambil dalam setiap organisasi serta sistem yang didirikan dan dengan ini dapat membantu mengenal pasti arah dan haluan yang sesuai untuk mencapai objektif jangka masa panjang sesebuah organisasi.

1.7.2 Prestasi Kerja

Menurut kamus Oxford Advanced (1989), prestasi didefinisikan sebagai pencapaian atau tindakan. Definisi ini hampir sama dengan definisi yang diberikan oleh Kamus Pelajar Dewan Bahasa (1987), yang mentakrifkan prestasi sebagai pencapaian, hasil atau mutu yang dicapai dalam menjalankan sesuatu tugas.

Grant (1988) dalam Abdul Rahim (1994) menyatakan bahawa prestasi merujuk kepada gelagat manifest seseorang pekerja manakala produktiviti merujuk kepada jumlah pernghasilan daripada prestasi kerja. Meskipun begitu kedua-dua prestasi dn produktiviti ini adalah lebih kurang sama dalam menentukan pencapaian sesorang akibat daripada sesesuatu perkara yang dilakukan.

Manakala Wright dan Noe (1996) pula mendefinisikan presatasi kerja sebagai sikap atau kelakuan yang berhubung dengan matlamat organisasi dan ianya boleh diukur melalui kecekapan individu atau tahap sumbangan individu tersebut kepada organisasi. Merujuk kepada definisi ini, prestasi kerja menceritakan tentang apa yang pekerja lakukan dan bukannya hasil dari tindakan yang dibuat. Prestasi kerja berkait rapat dengan keefektifan dan produktiviti di mana keefektifan merujuk kepada hasil daripada prestasi yang mana bergantung bukan sahaja pada apa yang pekerja lakukan, malah juga kepada sumber yang ada dan kerjasama di dalam organisasi. Produktiviti pula adalah merupakan perbandingan keefektifan terhadap kos bagi mencapai sesuatu matlamat.

Secara ringkasnya prestasi kerja adalah tahap pencapaian kerjaya seseorang individu dan ianya boleh didapati selepas usaha dilakukan ke atas sesuatu kerja. Bagi kajian ini responden dikehendaki menyatakan persepsi mereka terhadap prestasi kerja masing-masing berdasarkan sepuluh item yang telah dikenalpasti.

Prestasi kerja mempunyai kaitan dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja merujuk kepada kesanggupan seseorang individu bekerja dengan rasa penuh tanggungjawab dan rela hati. Sebenarnya kepuasan kerja pula mempunyai kaitan dengan pilihan kerjaya (Robbins, 1998). Ketepatan membuat pilihan kerja merupakan aspek penting bagi membolehkan seseorang individu meningkatkan motivasi, mencapai kepuasan kerja serta dapat mencapai 'self-actualization' yang tinggi .

Dalam situasi sebenar, pemilihan kerjaya bukanlah berdasarkan personaliti individu bahkan lebih kepada desakan ekonomi. Ini akhirnya membawa kepada rasa bosan dan kekecewaan di kalangan pekerja dan seterusnya menyebabkan prestasi kerja merosot.

John Holland dapat menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang langsung antara personaliti individu dengan kerjaya. Menurut beliau

seseorang individu yang memiliki ciri-ciri personaliti yang kongruen dengan persekitaran kerjanya akan mencapai prestasi kerja yang tinggi. Kajian juga menunjukkan terdapat perhubungan antara ciri-ciri personaliti dengan prestasi kerja (Salgado, 1997).

Persoalan mengenai prestasi kerja sememangnya diutarakan oleh sesebuah organisasi kerana ia mencerminkan kemampuan sesebuah organisasi. Jika seseorang itu berpuas hati dengan kerjayanya maka prestasi kerjanya akan meningkat. Prestasi kerja juga amat berkait dengan kemampuan anggota organisasi berkomunikasi. Ketidakterkaitan sesama anggota dalam sesebuah organisasi seperti tiada perhubungan baik, suasana tegang serta gosip boleh menyebabkan prestasi individu dan organisasi merosot (Brass, 1985). Sebenarnya prestasi kerja juga menjadi kayu ukur dalam penentuan gaji atau ganjaran seseorang pekerja.

Prestasi kerja berkait rapat dengan kemampuan atau keupayaan atau skil. Skil-skil tersebut termasuklah kebolehan untuk mengaplikasikan pengetahuan atau kepakaran dalam tugas, kebolehan memotivasi pekerja lain, kemahiran mendengar, kebolehan berkomunikasi, kebolehan mengatasi konflik, kebolehan membuat keputusan serta kebolehan mengatasi masalah.

BAB 2

Ulasan Karya

2.1 Pengenalan

Perancangan strategik di Malaysia bermula pada awal tahun 1985, ini berdasarkan kepada amalan perancangan strategik yang dirumuskan di dalam dokumen-dokumen tertentu seperti Rancangan Pembangunan Malaysia Keempat (1980 - 1984) yang mempunyai terminologi seperti objektif jangka masa panjang dan strategi yang disarankan. Beberapa buah universiti tempatan telah mengadakan program Ijazah Pentadbiran Perniagaan mulai tahun 1982 dengan menggabungkan komponen-komponen perancangan strategi seperti dicadangkan oleh Ansoff.

Institut Pentadbiran Awam menguruskan kursus pertama perancangan strategik bagi pegawai kerajaan dalam tahun 1988/89. Han (1985) menerbitkan penyelidikan laporan penggunaan teknik operasi penyelidikan di dalam industri perbankan. Responden-responden yang terlibat menggunakan beberapa alat untuk perancangan strategik. Kemudian Rafaei (1986) membuat penyelidikan mengenai perancangan strategik di Malaysia. Beliau membuat penyelidikan ke atas enam buah syarikat pembuatan di Malaysia. Kajian beliau menitikberatkan secara rasional pemilihan membuat keputusan strategi, namun begitu perancangan strategik telah pun mula diamalkan oleh syarikat-syarikat tersebut.

Rafaei (1993) telah menyelenggara penyelidikan tentang amalan perancangan korporat oleh 100 buah syarikat utama di Malaysia. Dapatan kajian menunjukkan bahawa 85% daripada badan-badan korporat mempunyai beberapa jenis perancangan jangka masa panjang atau perancangan strategik.

Menurut Zabid (1985), beliau mengkaji peranan pimpinan pengurus atasan di Malaysia. Dapatan daripada kajian ini ialah tugas membuat strategi dibuat oleh pihak pengurusan atasan. Kajian yang dilakukan oleh Zainal (1988) mengenai sistem

perancangan strategik mendapati 13 badan-badan kerajaan yang besar tidak bergantung kepada dana kerajaan dan mengekspot, mempunyai sistem perancangan strategik yang lebih lengkap.

2.2 Tinjauan Literatur

Perancangan strategik merupakan proses yang memberi panduan kepada ahli sesebuah organisasi untuk melihat lebih jauh ke hadapan dengan menyediakan prosedur dan tindakan yang sesuai untuk kepentingan masa depannya. Ia merupakan satu kitaran proses yang berulang dan sentiasa diberi penambahbaikan tanpa ada titik penamat yang jelas (Goldstein, 1992).

Wright, P.M. dan Noe, R.A. (1996) prestasi kerja adalah merupakan sebagai sikap atau kelakuan yang berhubung dengan matlamat organisasi dan ianya boleh diukur melalui kecekapan individu atau tahap sumbangan individu tersebut kepada organisasi. Dengan ini prestasi kerja adalah tindakan yang dilakukan oleh pekerja dan bukannya hasil daripada tindakan tersebut.

Menurut Wells, et al. (1996) tujuan utama perancangan strategik ialah sebagai satu usaha pembaharuan terhadap sesebuah

organisasi. Beliau juga menggariskan beberapa fungsi-fungsi lain perancangan strategik seperti :

- i. menentukan sendiri masa depan organisasi;
- ii. menyediakan rangka kerja dan penumpuan bagi proses penambahbaikan;
- iii. mengoptimalkan sistem keseluruhan organisasi;
- iv. menyediakan panduan bagi membuat keputusan pada kerja-kerja harian;
- v. satu alat untuk menilai kemajuan program atau organisasi, dan
- vi. peluang mempelajari serta memahami keupayaan organisasi.

Prestasi kerja juga berkait rapat dengan keefektifan dan produktiviti di mana keefektifan merujuk kepada hasil dari prestasi yang mana bergantung kepada bukan sahaja pada apa yang pekerja lakukan, malah juga kepada sumber yang ada dan kakitangan dalam organisasi. Perubahan strategik diperlukan untuk melakukan perubahan terhadap sesebuah organisasi (Kaushal, 1999).

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti faktor yang diperlukan untuk program perubahan terhadap sebuah organisasi, iaitu

Travancore Titanium Product Ltd. (TTP) dan juga perubahan dalam pelaksanaan arahan serta menentukan sikap pekerja turut berubah. Kaedah yang digunakan dalam kajian ini ialah kaedah soal selidik dan temu bual. Sampel yang digunakan seramai 100 orang , iaitu 30 orang pengurus, 30 orang penyelia, 15 orang kakitangan pentadbiran dan 25 orang pekerja. Kaedah soal selidik digunakan untuk pengurus, penyelia dan kakitangan pentadbiran. Manakala kaedah temu bual digunakan untuk para pekerja. Data dianalisis dengan menggunakan teknik statistik.

Dapatan kajian ini menunjukkan pihak organisasi TTP memerlukan perancangan strategik yang berkulaiti untuk melakukan perubahan terhadap organisasi dan sikap pekerja. Dengan ini menunjukkan organisasi itu memerlukan perubahan segala aspek untuk bersaing dalam pasaran global, menggunakan teknologi canggih dan melakukan perubahan budaya kerja. Kajian ini memberi manfaat kepada organisasi yang mempunyai masalah dan memerlukan perubahan atau suntikan baru untuk mengatasi segala masalah tersebut. Dengan cara ini sesebuah organisasi itu boleh menghasilkan produktiviti yang berkualiti dan mampu bersaing di pasaran antarabangsa.

Perancangan strategik kualiti merupakan satu faktor kritikal yang dapat menjamin kejayaan pengurusan kualiti sesebuah organisasi (Dale, 1994). Evolusi dunia pengurusan membolehkan pengurusan pendidikan lebih bersedia menerima perubahan (Downey et.al.1994). Menurut Thibodeaux (1996), pengurusan strategik merupakan aset yang terpenting terhadap keberkesanan sebuah organisasi. Kajian beliau adalah bertujuan untuk melihat tahap penglibatan dan konsensus di kalangan kumpulan pengurusan tertinggi dan bagaimana perancangan strategik memberi kesan terhadap keberkesanan prestasi sesebuah organisasi.

Sebanyak 1500 orang pekerja dan 25 orang eksekutif pengurusan tertinggi dari syarikat di Bursa saham New York dipilih sebagai responden untuk mendapatkan pandangan mereka terhadap hubungan antara perancangan atau pengurusan strategik dengan prestasi atau pencapaian organisasi. Dapatan daripada kajian ini didapati tahap komitmen dan konsensus pihak pengurusan organisasi dalam menetapkan perancangan strategik adalah tinggi. Manakala terdapat hubungan yang signifikan antara penglibatan pihak pengurusan dengan keberkesanan prestasi organisasi. Ini menunjukkan pihak pengurusan melaksanakan apa yang telah dirancang. Oleh itu, hubungan perancangan strategik kulaiti

dengan prestasi kerja merupakan kajian yang boleh memantapkan lagi kejayaan sesebuah organisasi itu.

2.3 Perancangan Strategik Kualiti

Perancangan strategik kualiti atau pengurusan kualiti merupakan proses menetapkan visi korporat dengan memberi penumpuan kepada sumber dan keupayaan organisasi mencapai matlamat yang diinginkan (Berry, 1992). Anugerah Kriteria Baldridge menakrifkan perancangan strategik kualiti bagi sesuatu organisasi ialah pelaksanaan kualiti oleh organisasi itu bagi menyediakan perancangan pencapaian jangka pendek dan jangka panjangnya (Arcaro, 1995). Selain daripada itu ia juga melihat komponen utama dalam perancangan strategik kualiti iaitu komitmen dan tanggungjawab terhadap perkembangan program bagi memenuhi keperluan pada masa akan datang.

Secara amnya, perancangan strategik dapat meningkatkan prestasi organisasi, adakalanya pendekatan ini juga gagal memenuhi keperluan pelanggan dan juga pemegang saham bila persaingan secara global dan penekanan kualiti mencirikan perniagaan masa kini (Pearson, 1992). Perubahan kepada keperluan pelanggan, persaingan sengit globalisasi masa kini dan kecenderungan terhadap

nilai atau kos dan kualiti telah membuka pilihan pihak pengurusan untuk mempertimbangkan kepentingan memperlengkapkan strategi dengan memberi penekanan kepada penambahbaikan berterusan produk atau perkhidmatan yang berkualiti.

Pendekatan strategi dengan penekanan kualiti yang seimbang akan menghasilkan suatu sinergi kepada sesebuah organisasi untuk meningkatkan kelebihan persaingan (Rhyne, 1986). Mengimbangi dan menyatupadukan di antara strategi dan kualiti memerlukan satu bentuk pengurusan yang baru dikenali sebagai perancangan strategik kualiti.

2.4 Pegurusan Perancangan Strategik Kualiti

Peningkatan kualiti mestilah dirancang dengan sistematik dengan menggunakan proses atau langkah perancangan strategik yang betul (Ros, 1993). Perancangan strategik kualiti membolehkan organisasi mengutamakan kehendak pelanggannya serta menjadi lebih inovatif bagi memenuhi cita rasa pelanggan bagi memastikan kepentingan organisasi terkawal daripada ancaman-ancaman persaingan. Dalam usaha ini perancangan strategik dapat memastikan semua unit dalam organisasi bekerjasama menjamin

pertumbuhan dan perkembangan organisasi mereka (Wallach, 1992). Ia juga merupakan satu pembentukan budaya yang menjadi panduan kepada keseluruhan ahli dalam organisasi bagi mengenali bentuk industri dan segmen pasaran yang akan dikuasai serta mengenal pasti objektif dan hala tuju mereka dengan strategi yang digubalkan bersama.

Perancangan strategik kualiti ialah satu proses dinamik yang harus diberi perhatian oleh pihak pengurusan (Graves, 1993). Apabila matlamat dan objektif telah tercapai atau tidak lagi menguntungkan organisasi, pengurus sepatutnya menyedari akan keperluan pembentukan perancangan yang baru. Perancangan yang baru itu biasanya lebih mencabar dan pasti meningkatkan kelebihan persaingan dengan menggunakan peluang-peluang baru dan kekuatan dalaman organisasi bagi menangani ancaman serta cuba mengekang kelemahan sendiri.

Perancangan strategik kualiti memberi keutamaan kepada penggubalan matlamat jangka panjang dan mempermudah perubahan persekitaran organisasi diawasi serta diatasi dengan cara yang paling rasional (Wallach, 1992). Signifikannya pengurusan perancangan strategik kualiti membolehkan para pengurus

mengenal pasti tujuan utama kewujudan institusi mereka serta keupayaan untuk menangani perubahan-perubahan dari segi peluang dan ancaman yang di luar jangkaan.

Dengan ini untuk memastikan kejayaan perancangan strategik kualiti ia amat bergantung kepada pengurusan yang cekap lagi berkesan. Selain dari itu pengurusan yang cekap haruslah mengambil kira isu-isu penting bagi memastikan kejayaan pelaksanaan perancangan strategik kualiti.

Jadual di bawah menunjukkan isu-isu yang perlu diberi penekanan oleh para pengurus bagi menjamin kejayaan perancangan strategik kualiti. Walau bagaimanapun adalah penting pengurusan perancangan strategik kualiti mengambil pendekatan yang sistematik bagi merancang serta menetapkan matlamat masa depan organisasinya.

Jadual 2.1

Isu-Isu Perancangan Strategik

Misi dan Visi

Apakah tujuan pengwujudan organisasi?

Apakah visi dan misi organisasi?

Keperluan dan Cita Rasa Pelanggan

Siapakah pelanggan kita?

Apakah pengharapan pelanggan terhadap kita?

Apakah yang mereka perlu dari organisasi kita?

Apakah cara atau kaedah untuk kita mengenali keperluan pelanggan?

Jalan Ke Arah Kejayaan

Apakah kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman?

Apakah faktor kritikal bagi kejayaan organisasi?

Bagaimana kita dapat mencapainya?

Kepastian Kualiti

Apakah tahap kualiti yang ditetapkan?

Bagaimana kita dapat mencapai kualiti?

Bagaimana kualiti memberi manfaat kepada organisasi?

Pelaburan Kepada Staf

Apakah cara terbaik mendapatkan kerjasama dari staf?

Apakah pelaburan kepada staf dan perkembangan staf mencukupi?

Proses Pemantauan dan Pemurniaan

Adakah kita menyediakan proses pemantauan dan pembetulan?

Dapatkah kita kenal pasti kejayaan organisasi kita?

2.5 Sumbangan Perancangan Strategik dalam Pengurusan Semasa

Kajian-kajian terdahulu menunjukkan terdapat peningkatan dalam amalan perancangan strategik dalam sesebuah organisasi. Sehingga tahun 1970, perancangan jangka masa panjang dan perancangan strategik sudah dikenali dan banyak syarikat atau organisasi yang mengaku telah mengamalkannya. Kajian mengenai penggunaan perancangan strategik telah dilakukan oleh Taylor dan Irving (1971) tetapi tidak dinyatakan keberkesanannya kerana kajian terhadap keberkesanan memerlukan pengukuran prestasi yang mungkin sensitif bagi pihak pengurusan. Terdapat beberapa kajian dilaporkan oleh Brown dan rakan-rakan (1969) dan Rue (1973) yang

melaporkan mengenai peningkatan penggunaan perancangan jangka masa panjang atau perancangan strategik.

Dalam kajian Thune dan House, 92 daripada 145 buah syarikat telah dikenal pasti mengamalkan perancangan strategik. Syarikat-syarikat tersebut dikategorikan kepada dua bahagian iaitu syarikat yang mempunyai perancangan yang formal dan sebaliknya. Perancangan formal didefinisikan sebagai keupayaan sesebuah syarikat mengenal pasti strategi dan matlamat sekurang-kurangnya tiga tahun akan datang, program tindakan yang spesifik, sistem dan prosedur yang terkawal untuk mencapai matlamat organisasi. Perbandingan prestasi kedua-dua kumpulan ini dibuat dengan menggunakan ukuran prestasi ekonomi seperti jualan, harga saham, pendapatan sesaham, pulangan atas modal dan pulangan atas jumlah modal kerja bagi tempoh lima tahun.

Dapatan daripada kajian ini menunjukkan bahawa syarikat-syarikat yang mempunyai perancangan strategik atau perancangan jangka masa panjang formal menunjukkan pelaksanaan dan prestasi yang meningkat berbanding dengan syarikat yang tidak mempunyai perancangan strategik atau yang tidak formal.

Pengkaji menyarankan beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan oleh pihak pengurusan sebelum mengamalkan perancangan strategik. Antaranya ialah jenis-jenis industri, kebolehan pengurus, panjangnya masa sejak mula menggunakan sistem perancangan strategik yang formal, tahap persaingan dan kedapatan data-data yang relevan dan boleh digunakan.

2.6 Kajian Terdahulu Tentang Prestasi Kerja

Minchella dan Karen Ann (1997) telah menjalankan kajian ke atas penggunaan peperiksaan profesional melalui *medical setting* sebagai satu kaedah jangkaan keefektifan prestasi kerja. Semua responden dikehendaki mengisikan dengan lengkap soalan-soalan skala Likert berhubung prestasi kerja. Hasil kajian menunjukkan bahawa terdapat kesahihan antara jumlah markah peperiksaan dan hubungannya terhadap keefektifan prestasi kerja. Kajian juga menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara pencapaian markah dalam peperiksaan dan prestasi kerja.

Manakala kajian oleh Lewis dan Vicky (1996) pula melihat perbezaan antara tahap pengalaman kerja dan pendidikan terhadap prestasi kerja. Responden bagi kajian ini adalah melibatkan ketua-ketua

jururawat eksekutif di Arizona. Kajian dilakukan ke atas 128 responden dan hanya 49% diperolehi semula untuk tujuan penganalisaan. Pengalaman kerja memberikan perbezaan yang utama dalam prestasi, diikuti oleh pengalaman dalam pengurusan, kemudahan dan pendidikan formal. Pendidikan secara tak formal tidak memberikan perbezaan yang signifikan terhadap prestasi kerja ketua-ketua jururawat eksekutif. Analisa tambahan pula mendapati bahawa majoriti ketua-ketua jururawat eksekutif mencadangkan sistem mentor sebagai kaedah pendidikan tak formal yang terbaik dan ijazah sarjana dalam kejururawatan dan pentadbiran perniagaan adalah ijazah yang diperlukan bagi tugas ketua-ketua jururawat eksekutif.

Kajian yang dilakukan oleh Renner dan Celia Jean (1996) melihat kesan standard kerja ke atas prestasi di dalam suasana peningkatan yang berterusan. Tiga persoalan utama yang dikenalpasti untuk kajian ini adakah standard kerja bertindak sebagai faktor dan mempengaruhi prestasi kerja? Keduanya, apakah penglibatan dalam proses peningkatan berterusan meringankan faktor tadi? Ketiganya, apakah standard ke atas sesuatu tugas mempengaruhi penglibatan dalam proses peningkatan berterusan dengan menyebabkan perubahan bialangan peningkatan yang dicadangkan?

Matlamat dan diri individu didapati membawa kepada perubahan dalam tingkatan tugas dari sesuatu tugas asal yang dilaksanakan. Matlamat dan penyerahan tugas pada seseorang individu juga didapati memberi kesan terhadap pembaikan prestasi kerja. Keputusan kajian juga menunjukkan penglibatan secara berterusan menyebabkan perubahan dalam diri individu tetapi tidak memberi kesan ke atas matlamat individu atau prestasi kerja yang diperbaiki.

Reilly dan Stanley (1995) dalam kajian yang dilakukan ke atas pekerja-pekerja di jabatan perakaunan telah menyiasat kembali tentang teori yang telah sedia ada serta memastikan kesahihan kajian-kajian terdahulu. Penghasilan dari aktiviti organisasi selalunya dilaporkan kepada pihak pengurusan dan tanpa adanya usaha-usaha ini, adalah berkemungkinan operasi perniagaan akan terjejas. Walaubagaimanapun, pemahaman kita tentang teori apakah yang merangsang pekerja supaya mempunyai tahap prestasi kerja yang tinggi adalah terhad.

Hasil dari kajian Reilly dan Stanley (1995) mendapati bahawa teori yang dikaji tidak dipenuhi secara amnya sebagaimana perbezaan yang berlaku dalam faktor-faktor yang dikaji. Penglibatan pekerja dalam membuat keputusan pula tidak memberi kesan ke atas

motivasi pekerja. Hasil kajian ini juga menunjukkan perhubungan yang terhad antara motivasi kerja, kepuasan kerja, kepuasan pertumbuhan dan penglibatan kerja. Kerja-kerja yang tidak berbentuk fizikal didapati lebih merangsang kepada para pekerja berbanding dengan kerja-kerja berbentuk fizikal. Faktor-faktor yang memberi kesan ke atas pekerja pengurusan dan bukan pengurusan yang meliputi motivasi, kepuasan kerja dan penglibatan kerja adalah luas dan berbeza, dan ini menunjukkan bahawa isu yang dikaji adalah bersifat kompleks. Akhir sekali kajian juga mendapati pekerja-pekerja di jabatan personal akaun adalah tidak dimotivasi oleh apa yang mereka dapat melalui pengalaman dalam kerja.

Walau bagaimanapun hasil kajian ini bertentangan dengan pengetahuan menurut kebiasaan yang terdapat pada sikap motivasi pekerja. Oleh itu, dicadangkan teori motivasi kerja perlu menimbangkan juga pengaruh impak prestasi kerja dan kualiti kerja itu sendiri.

Joseph dan Dibartola (1996) dalam kajian mereka ke atas 78 penyelia kurikulum dari setiap 78 buah sekolah di Pennsylvania, mendapati bahawa 56.6% dari keperluan prestasi kerja berhubung dengan kurikulum dan aktiviti-aktiviti arahan. Aktiviti-aktiviti

arahan dan bukan kurikulum menghasilkan 43.4% daripada jumlah masa penyelia. Keputusan kajian ini adalah penyelia perlu menyedari akan kepentingan latihan berterusan iaitu bagi memenuhi keperluan seseorang pekerja itu untuk bersifat profesional.

Kajian oleh Graziona dan Joseph Robert (1996) pula bertujuan untuk mengkaji perhubungan antara pendidikan tinggi dan prestasi kerja pegawai-pegawai patrol dari dua buah jabatan polis. Responden kajian adalah terdiri dari 65 orang pegawai polis patrol dengan pengalaman bekerja dua tahun dan ke atas. Hasil kajian mendapati bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara pegawai polis patrol yang berkelulusan kolej dalam keadaan di bawah tekanan atau kecemasan. Hasil kajian juga menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara dua kumpulan tadi secara keseluruhannya di dalam perbezaan individu serta jumlah min markah masing-masing.

BAB 3

METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pengenalan

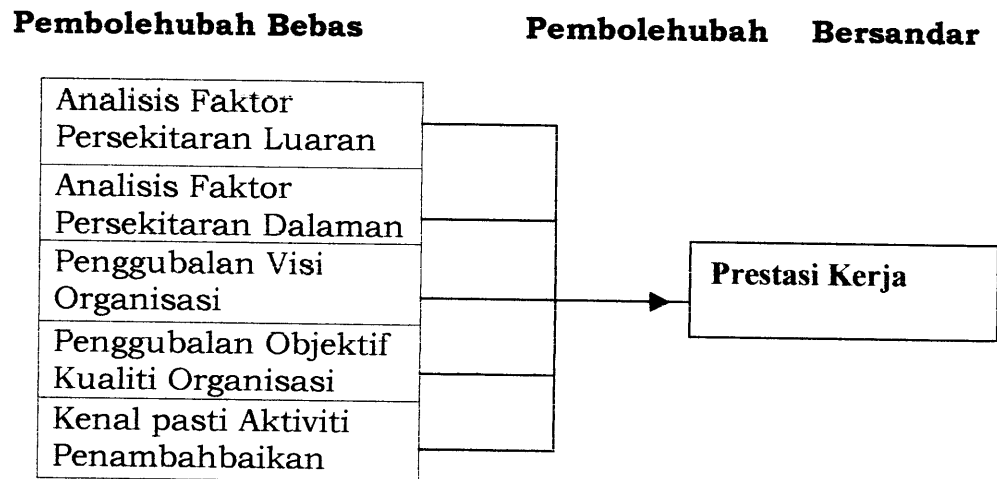
Bab ini menjelaskan struktur penyelidikan yang digunakan untuk mengenal pasti hubungan perancangan strategik kualiti dengan prestasi kerja dalam organisasi pendidikan. Dalam bab ini juga menerangkan metodologi kajian, pembentukan instrumen penyelidikan, pemilihan sampel, pengumpulan dan penganalisan data serta kajian rintis yang dijalankan untuk menguji tahap kebolehpercayaan soal selidik yang dibentuk.

3.2 Teori Kontingensi dan Kepentingannya

Satu kajian telah dijalankan oleh Fred Fiedler pada tahun 1951 dan beliau telah menghasilkan “Contingency Model of Leadership Effectiveness”, hasil kajian beliau menunjukkan prestasi kerja sesuatu kumpulan bergantung kepada perancangan dan bentuk kepimpinan ketua serta bagaimana setiap ahli kumpulan menilai sesama mereka. Pengalaman Fred Fiedler menjurus kepada kecenderungan pemimpin kepada orientasi tugas atau orientasi kepada perhubungan sesama pekerja.

Melalui teori kontingensi ini dapat dipastikan bahawa perancangan strategik kualiti dan pengurusan yang diamalkan oleh pengetua dalam pentadbiran sekolah boleh meningkatkan pencapaian prestasi kerja guru-gurunya. Seterusnya melalui teori ini juga akan digunakan untuk mengesan sejauh mana kesesuaian teori dalam mencari jawapan terhadap persoalan yang timbul. Oleh itu, dapatan daripada kajian ini dapat menyediakan garis panduan kepada institusi pendidikan untuk meningkatkan lagi mutu pendidikan, prestasi kerja dan pencapaian matlamat organisasi melalui perancangan dan pengurusan strategik kualiti.

3.3 Kerangka Konseptual



Rajah 3.1

Pembolehubah Bebas dan Pembolehubah Bersandar

Berdasarkan kerangka konseptual di atas, penyelidikan dibuat untuk mengenal pasti sama ada pembolehubah bebas iaitu analisis faktor persekitaran luaran, analisis faktor persekitaran dalaman, penggubalan visi, penggubalan objektif kualiti organisasi dan mengenal pasti aktiviti penambahbaikan kualiti mempengaruhi secara signifikan pembolehubah bersandar iaitu prestasi kerja.

Melalui proses ini , institusi pendidikan mampu menganjukkan paradigma mereka ke arah memenuhi keperluan pelanggan bersesuaian dengan kekuatan dan peluang yang ada. Proses ini juga memberi keutamaan dalam usaha perancangan mereka meningkatkan penambakan kualiti bagi memenuhi keperluan atau kehendak pelanggan.

3.4 Pembolehubah Bebas dan Pembolehubah Bersandar

Kriteria-kriteria yang dapat menentukan keberkesanan perancangan strategik kualiti untuk meningkatkan prestasi kerja dapat diklasifikasikan kepada 5 kategori utama, iaitu :

i. Analisis Faktor Persekitaran Luaran

Analisis ke atas faktor persekitaran luaran ini membolehkan organisasi pendidikan mengenal pasti peluang-peluang yang dapat dieksploitasikan untuk menjayakan matlamat kualiti.

ii. Analisis Faktor Persekitaran Dalaman

Analisis ke atas faktor persekitaran dalaman dapat mengukur keupayaan organisasi untuk memberi tindak balas kepada persekitaran luarannya dan halangan-halangan yang menyekat kelancaran operasi organisasi pendidikan.

iii. Penggubalan Visi

Penggubalan visi seharusnya menggariskan aktiviti asas organisasi itu selain daripada memenuhi kehendak pelanggan dari aspek produk, teknologi dan juag memberi jaminan kualiti serta harga (Sallis, 1995).

Pernyataan visi sebaiknya menggambarkan satu pandangan yang ideal dan menetapkan arah strategik organisasi pada masa hadapan sebagaimana yang diharapkan oleh orang yang berkepentingan atau masyarakat sekeliling (Hershey, 1992).

iv. Penggubalan Objektif Kualiti Organisasi

Penggubalan objektif kualiti merupakan komitmen dan tanggungjawab terhadap kualiti produk atau perkhidmatan yang ditawarkan (Madu, et al. 1995). Ia juga merupakan pernyataan tentang tahap kualiti yang dikehendaki oleh sesebuah organisasi kemampuan untuk mencapai visi terjamin.

v. Mengenal Pasti Aktiviti Penambahbaikan

Aktiviti-aktiviti penambahbaikan perlu dirancang dengan terperinci supaya ia mudah dilaksanakan . Ia juga perlu mempunyai jadual pelaksanaan bagi membolehkan pihak pengurusan mengesan kemajuan dari semasa ke semasa (Juran , 1988).

Tujuan utama dalam aktiviti penambahbaikan ialah untuk meningkatkan tahap keupayaan organisasi agar dapat memenuhi cita rasa pelanggan mereka.

Brelin (1995) berpendapat aktiviti penambahbaikan adalah memastikan matlamat dan objektif organisasi dapat dicapai seperti yang dirancangkan.

Kelima-lima kategori ini dikenal pasti sebagai pembolehubah bebas kajian. Pembolehubah bersandar ialah prestasi kerja.

3.5 Metodologi Kajian

Metodologi kajian yang akan digunakan adalah kaedah deskriptif. Kajian ini akan dijalankan di 6 buah sekolah menengah dalam Daerah Sik, Kedah Darul Aman. Kajian ini menggunakan soal selidik yang digubal dari Kriteria Kualiti Malcom Baldrige dalam pendidikan dan dai buku 'Developing Quality Schools' sub item perancangan strategik kualiti. Kriteria digubal agar dapat memenuhi kriteria dan gelagat tempatan serta memudahkan responden memberi jawapan.

Data akan dianalisis menggunakan " Statistical Package for Social Sciences " (SPSS). Data yang dikumpul akan dianalisis menggunakan statistik deskriptif. Statistik yang digunakan termasuklah peratusan, pekali korelasi Pearson dan analisis regresi.

3.6 Hipotesis Kajian

Berdasarkan kerangka konseptual kajian, lima hipotesis utama telah dibentuk, iaitu:

Hipotesis 1

Ho 1: Tidak terdapat hubungan yang positif antara faktor persekitaran luaran dengan prestasi kerja.

Ha 1: Terdapat hubungan yang positif antara faktor persekitaran luaran dengan prestasi kerja.

Hipotesis 2

Ho 2: Tidak terdapat hubungan yang positif antara faktor persekitaran dalaman dengan prestasi kerja.

Ha 2: Terdapat hubungan yang positif antara faktor persekitaran dalaman dengan prestasi kerja.

Hipotesis 3

Ho 3: Tidak terdapat hubungan yang positif antara Penggubalan visi dengan prestasi kerja.

Ha 3: Terdapat hubungan yang positif antara penggubalan visi dengan prestasi kerja.

Hipotesis 4

Ho 4: Tidak terdapat hubungan yang positif antara penggubalan objektif kualiti dengan prestasi kerja.

Ha 4: Terdapat hubungan yang positif antara penggubalan objektif kualiti dengan prestasi kerja.

Hipotesis 5

Ho 5: Tidak terdapat hubungan yang positif antara aktiviti penambahbaikan dengan prestasi kerja sesebuah organisasi.

Ha 5: Terdapat hubungan yang positif antara aktiviti penambahbaikan dengan prestasi kerja sesebuah organisasi.

3.7 Populasi dan Persampelan

Populasi kajian ini ialah seramai 320 orang guru sekolah menengah dalam Daerah Sik, Kedah Darul Aman. Menurut Sekaran (2000), dengan jumlah populasi 320 orang maka bilangan sampel yang sesuai ialah seramai 175 orang. Bagi mendapatkan bilangan sampel tersebut, penyelidik telah menggunakan kaedah persampelan rawak mudah. Sekolah-sekolah menengah yang terlibat sebagai sampel kajian adalah seperti berikut:

- i. Sekolah Menengah Kebangsaan Batu Lima, Sik, Kedah;
- ii. Sekolah Menengah Kebangsaan Sik, Kedah;
- iii. Sekolah Menengah Kebangsaan Chepir, Sik, Kedah;
- iv. Sekolah Menengah Kebangsaan Agama Sik, Kedah;
- v. Sekolah Menengah Kebangsaan Jeneri, Sik, Kedah; dan
- vi. Sekolah Menengah Kebangsaan Gulau, Sik, Kedah.

3.8 Instrumen Kajian

Untuk pengumpulan data, borang soal selidik digunakan.. Soal selidik ini terbahagi kepada tiga bahagian. Soalan yang dikemukakan berbentuk positif dan menggunakan skala Likert 5 point. Skala yang digunakan adalah seperti berikut :

- 1 : Sangat Tidak Setuju**
- 2 : Tidak Setuju**
- 3 : Tidak Pasti**
- 4 : Setuju**
- 5 : Sangat Setuju**

Bahagian A mengandungi 8 soalan yang bertujuan untuk mendapatkan maklumat yang berkaitan dengan butir-butir diri responden dan demografi. Bahagian B pula terdiri daripada 25 soalan yang bertujuan untuk mendapatkan maklumat mengenai lima kategori pembolehubah bebas. Manakala Bahagian C mengandungi 10 soalan untuk mendapatkan maklumat tentang prestasi kerja dalam sesebuah organisasi pendidikan.

3.9 Kajian Rintis

Kajian rintis ini dijalankan untuk memastikan kebolehpercayaan soalan dan keberkesanan alat uji. Kajian ini dilakukan di Sekolah Menengah Siong, Baling, Kedah Darul Aman. Seramai 30 orang guru dari sekolah tersebut telah dipilih secara rawak mudah sebagai responden kajian rintis. Kriteria responden ini menyamai responden kajian sebarang nanti. Tujuan kajian ini dijalankan untuk mengenalpasti tahap kefahaman responden terhadap arahan, kesesuaian bahasa, ayat serta kandungan keseluruhan instrumen yang digunakan di samping untuk mendapatkan nilai *Cronbach's Alpha*. Hasil kajian menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* ialah 0.9627 iaitu hampir dengan nilai 1. Dengan ini dapat disimpulkan bahawa alat yang diuji mempunyai kesahan dan kebolehpercayaan serta boleh digunakan dalam kajian ini.

Jadual 3.1

Keputusan Kajian Rintis

IV	Variabel	Bil.Item	Nilai Alpha
1	Analisis Faktor Persekitaran Luaran	5	0.7822
2	Analisis Faktor Persekitaran Dalam	5	0.8550
3	Penggubalan Visi	5	0.8451
4	Penggubalan Objektif Kualiti	5	0.8464
5	Aktiviti Penambahbaikan	5	0.8312
DV	Prestasi Kerja	10	0.9507
	Keseluruhan		0.9627

Berdasarkan dapatan di atas, pengkaji berpuas hati dengan nilai alpha yang diperolehi. Ini bermakna soalan-soalan dalam borang soal selidik boleh diterima dan kebolehpercayaannya tinggi. Menurut Sekaran (2000), jika nilai alpha melebihi 0.6 ini bermaksud kebolehpercayaan soal selidik itu tinggi dan tidak perlu dipertikaikan lagi. Bilangan soalan hanya 43 sahaja kerana mengambil kira faktor 'mood' responden.

3.10 Kaedah Pengumpulan Data

Borang soal selidik diedarkan ke semua sekolah menengah dalam daerah Sik yang berjumlah enam buah sekolah menengah. Setiap sekolah dibekalkan 40 naskah soal selidik dan diberi tempoh seminggu untuk menjawabnya. Ini memandangkan tidak semua borang soal selidik itu akan diterima semula oleh penyelidik.

Daripada jumlah keseluruhan borang soal selidik tersebut, hanya 175 borang soal selidik sahaja yang dianalisis kerana populasi keseluruhan guru-guru sekolah menengah dalam daerah Sik adalah 320 orang.

BAB IV

DAPATAN KAJIAN

4.1 Pendahuluan

Dalam bab ini, perbincangan akan dilanjutkan dengan mengemukakan hasil analisis data yang diperolehi daripada jawapan soal selidik dan dapatan kajian. Hampir semua responden yang dipilih menjawab soal selidik yang diedarkan. Walau bagaimanapun hanya 175 responden sahaja yang digunakan untuk kajian bagi mewakili populasi seramai 320 orang guru-guru sekolah menengah dalam daerah Sik, Kedah Darul Aman.

4.2 Analisis Data

Data yang diperoleh daripada soal selidik dianalisa dan diproses dengan menggunakan perisian komputer SPSS Version 9.00. Melalui perisian SPSS inilah diperoleh peratusan dan analisa kolerasi Pearson. Berikut adalah maklumat statistik deskriptif responden:

4.2.1 Jantina

Jadual 4.1

Jantina Responden

Gender	Kekerapan	Peratus
1. Lelaki	75	42.9
2. Perempuan	100	57.1
Jumlah	175	100

Berdasarkan jadual 4.1 di atas jumlah responden yang terlibat dalam kajian ini ialah seramai 175 orang. Jumlah responden lelaki seramai 75 orang (42.9%) manakala responden perempuan seramai 100 orang (57.1%). Ini menunjukkan jumlah guru-guru perempuan melebihi jumlah guru-guru lelaki dalam sektor pendidikan.

4.2.2 Tempoh Perkhidmatan

Jadual 4.2

Tempoh Perkhidmatan

Tempoh	Kekerapan	Peratus
1. Kurang 5 tahun	111	63.4
2. 6 - 10 tahun	33	18.9
3. 11 - 15 tahun	12	6.9
4. Lebih 15 tahun	19	10.9
Jumlah	175	100

Berdasar jadual 4.2, seramai 111 orang responden (63.4%) telah berkhidmat di sekolah tersebut kurang daripada 5 tahun, manakala 33 orang responden (18.9%) telah berkhidmat selama 6 hingga 10 tahun, 12 orang responden (6.9%) telah berkhidmat selama 11 hingga 15 tahun dan 19 orang responden (10.9%) telah bekhidmat melebihi 15 tahun di sekolah tersebut.

4.2.3 Jawatan

Jadual 4.3

Jawatan Di Sekolah

Jawatan	Kekerapan	Peratus
1. Penolong Kanan	7	4.0
2. Guru Kanan	3	1.7
3. Ketua Panitia	44	25.1
4. Guru Penolong	121	69.1
Jumlah	175	100

Jadual 4.3 menunjukkan seramai 7 orang responden (4.0%) memegang jawatan sebagai Penolong Kanan yang terlibat dalam kajian ini, manakala 3 orang responden (1.7%) adalah Guru Kanan, 44 orang responden (25.1%) adalah Ketua Panitia dan 121 orang responden (69.1%) adalah Guru Penolong.

4.2.4 Skim Perkhidmatan

Jadual 4.4

Skim Perkhidmatan Responden

Skim	Kekerapan	Peratus
1. PPPBS	63	36.0
2. PPPS	112	64.0
Jumlah	175	100

Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Bukan Siswazah (PPPBS) terdiri daripada guru-guru yang berkelulusan SPM, STPM dan Diploma. Manakala Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Siswazah (PPPS) pula terdiri daripada guru-guru yang mempunyai ijazah, sarjana dan PhD. Berdasarkan jadual 4.4, terdapat 63 orang responden (36.0%)

berada dalam skim PPPBS dan 112 orang responden (64.0%) berada dalam skim PPPS.

4.2.5 Penglibatan Dalam Pelaksanaan Peningkatan Kualiti

Jadual 4.5

Penglibatan Dalam Pelaksanaan Peningkatan Kualiti

Penglibatan	Kekerapan	Peratus
1. Ya	143	81.7
2. Tidak	32	18.3
Jumlah	175	100

Merujuk jadual 4.5, sejumlah 143 orang responden (81.7%) terlibat dalam pelaksanaan peningkatan kualiti dan 32 orang responden (18.3%) tidak terlibat dalam pelaksanaan peningkatan kualiti di sekolah tersebut. Ini menunjukkan bahawa majoriti guru terlibat secara langsung dalam pelaksanaan peningkatan kualiti di sekolah masing-masing.

4.2.6 Perintis Ke Arah Peningkatan Kualiti

Jadual 4.6

Perintis Ke Arah Peningkatan Kualiti

Jawatan	Kekerapan	Peratus
1. Pengetua	144	82.3
2. Penolong Kanan	12	6.9
3. Guru Kanan	4	2.3
4. Ketua Panitia dan anda	15	8.6
Jumlah	175	100

Berdasarkan jadual 4.6, seramai 144 orang responden (82.3%) berpendapat bahawa Pengetua merupakan perintis ke arah peningkatan kualiti di sekolah, manakala 12 orang responden (6.9%) berpendapat bahawa Penolong Kanan merupakan perintis, 4 orang responden (2.3%) berpendapat bahawa Guru Kanan merupakan perintis dan 15 orang responden (8.6%) berpendapat bahawa

Ketua Panitia dan diri mereka sendiri merupakan perintis ke arah peningkatan kualiti di sekolah.

4.2.7 Ke kerap an Menyediakan Laporan

Jadual 4.7

Kekerapan Menyediakan Laporan

	Kekerapan	Peratus
1. Tidak Pernah	28	16.0
2. Sekali sekala	102	58.3
3. Kerap	32	18.3
4. Sentiasa	13	7.4
Jumlah	175	100

Berdasarkan jadual 4.7, terdapat 28 orang responden (16.0%) tidak pernah menyediakan laporan, 102 orang responden (58.3%) sekali-sekala menyediakan laporan, 32 orang responden (18.3%) menyatakan kerap menyediakan laporan dan 13 orang responden (7.4%) menyatakan sentiasa menyediakan laporan kepada pihak atasan.

4.3 Ujian Hipotesis

Penganalisan data yang dibentangkan dalam bahagian ini adalah bertujuan untuk mengenalpasti pengaruh pembolehubah bebas terhadap prestasi kerja yang merupakan pembolehubah bersandar. Analisa korelasi Pearson digunakan untuk menguji tahap hubungan antara pembolehubah-pembolehubah bebas dengan pembolehubah bersandar. Pembolehubah bebas ialah persekitaran luaran, persekitaran dalaman, penggubalan visi, objektif kualiti dan aktiviti penambahbaikan.

4.3.1 Pengujian Hipotesis Pertama

Analisis Persekitaran Luaran

Ho1 : Tiada terdapat hubungan yang positif antara analisis persekitaran luaran dengan prestasi kerja.

Ha1 : Terdapat hubungan yang positif antara analisis persekitaran luaran dengan prestasi kerja.

Jadual 4.8

Korelasi Antara Analisis Persekitaran Luaran Dengan Prestasi Kerja

		P.LUARAN	PRESTASI
PERSEKITARAN LUARAN	Kolerasi Pearson	1.000	.373**
	Sig. (1-tailed)		.000
	N	175	175
PRESTASI	Korelasi Pearson	.373**	1.000
	Sig. (1- tailed)	.000	
	N	175	175

** . Korelasi adalah signifikan pada aras keyakinan 0.01 (1-tailed).

Berdasarkan jadual 4.8 di atas, menunjukkan nilai Korelasi Pearson ialah .373 bagi tahap hubungan antara persekitaran luaran dengan prestasi kerja. Oleh itu terdapat hubungan positif yang sederhana di antara pembolehubah bebas iaitu persekitaran luaran dengan pembolehubah bersandar iaitu prestasi kerja. Nilai $p = 0.00$ iaitu lebih kecil daripada nilai $p=0.05$ dengan ini menunjukkan hubungan yang signifikan antara persekitaran luaran dengan

prestasi kerja. Oleh itu berdasarkan bukti statistik, hipotesis null ditolak dan hipotesis alternatif di atas (H_{a1}) diterima.

Jadual 4.9

Keputusan Regresi Analisis Persekitaran Luaran Dengan Prestasi Kerja

Model	β	t	Sig.
Konstant	25.146	9.764	.000
P.LUARAN	.664	5.277	.000

Pembolehubah Bersandar : PRESTASI KERJA

Berdasarkan jadual 4.9 di atas menunjukkan nilai β (Beta) koefisien bagi analisis persekitaran luaran ialah .664. Ini bermakna skor bagi analisis persekitaran luaran mempunyai hubungan secara positif dengan prestasi kerja. Tambahan satu unit dalam skor analisis persekitaran luaran akan membawa kepada tambahan dalam skor prestasi kerja sebanyak .664 sekiranya perkara-perkara lain tidak berubah. Nilai t ialah 5.277 yang mana lebih tinggi daripada nilai kritikal 2 (rule of thumb). Oleh itu dapat disimpulkan bahawa nilai korelasi ini adalah signifikan secara statistik.

Hasil ujian korelasi koefisien dan regresi Bivariate membuktikan bahawa analisis persekitaran luaran mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi kerja. Oleh itu hipotesis alternatif boleh diterima di samping menolak hipotesis null.

4.3.2 Pengujian Hipotesis Kedua

Analisis Persekitaran Dalaman

Ho2 : Tiada terdapat hubungan yang positif antara analisis persekitaran dalaman dengan prestasi kerja.

Ha2 : Terdapat hubungan yang positif antara analisis persekitaran dalaman dengan prestasi kerja.

Jadual 4.10

Korelasi Antara Analisis Persekitaran Dalaman Dengan Prestasi Kerja

		P.DALAMAN	PRESTASI
PERSEKITARAN DALAMAN	Korelasi Pearson	1.000	.436**
	Sig. (1-tailed)		.000
	N	175	175
PRESTASI	Korelasi Pearson	.436**	1.000
	Sig. (1- tailed)	.000	
	N	175	175

** . Korelasi adalah signifikan pada aras keyakinan 0.01 (1-tailed).

Berdasarkan jadual 4.10 di atas, menunjukkan nilai Korelasi Pearson ialah 0.436 bagi tahap hubungan antara analisis persekitaran dalaman dengan prestasi kerja. Oleh itu terdapat hubungan positif yang sederhana di antara pembolehubah bebas iaitu analisis persekitaran dalaman dengan pembolehubah bersandar iaitu prestasi kerja. Nilai $p = 0.00$ iaitu lebih kecil daripada nilai $p=0.05$ dengan ini menunjukkan hubungan yang

signifikan antara analisis persekitaran dalaman dengan prestasi kerja. Oleh itu berdasarkan bukti statistik, hipotesis alternatif di atas (Ha2) diterima dan hipotesis null ditolak.

Jadual 4.11

Keputusan Regresi Analisis Persekitaran Dalaman Dengan Prestasi Kerja

Model	β	t	Sig.
Konstant	23.712	10.053	.000
P.DALAMAN	.712	6.370	.000

Pembolehubah Bersandar : PRESTASI KERJA

Berdasarkan jadual 4.11 di atas menunjukkan nilai β (Beta) koefisien bagi analisis persekitaran dalaman ialah .712. Ini bermakna skor bagi analisis persekitaran dalaman mempunyai hubungan secara positif dengan prestasi kerja. Tambahan satu unit dalam skor analisis persekitaran luaran akan membawa kepada tambahan dalam skor prestasi kerja sebanyak .712 sekiranya perkara-perkara lain tidak berubah. Nilai t ialah 6.370 yang mana

lebih tinggi daripada nilai kritikal 2 (rule of thumb). Oleh itu dapat disimpulkan bahawa nilai korelasi ini adalah signifikan secara statistik.

Hasil ujian korelasi koefisien dan regresi Bivariate membuktikan bahawa analisis persekitaran dalaman mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi kerja. Oleh itu hipotesis alternatif boleh diterima di samping menolak hipotesis null.

4.3.3 Pengujian Hipotesis Ketiga

Penggubalan Visi

Ho3 : Tiada terdapat hubungan yang positif antara penggubalan visi dengan prestasi kerja.

Ha3 : Terdapat hubungan yang positif antara penggubalan visi dengan prestasi kerja.

Jadual 4.12**Korelasi Antara Penggubalan Visi Dengan Prestasi Kerja**

		P. VISI	PRESTASI
PENGGUBALAN VISI	Korelasi Pearson	1.000	.491**
	Sig. (1-tailed)		.000
	N	175	175
PRESTASI	Korelasi Pearson	.491**	1.000
	Sig. (1- tailed)	.000	
	N	175	175

** . Korelasi adalah signifikan pada aras keyakinan 0.01 (1-tailed).

Berdasarkan jadual 4.12 di atas, menunjukkan nilai Korelasi Pearson ialah 0.491 bagi tahap hubungan antara penggubalan visi dengan prestasi kerja. Oleh itu terdapat hubungan positif yang sederhana di antara pembolehubah bebas iaitu penggubalan visi dengan pembolehubah bersandar iaitu prestasi kerja. Nilai $p = 0.00$ iaitu lebih kecil daripada nilai $p=0.05$ dengan ini menunjukkan hubungan yang signifikan antara penggubalan visi dengan prestasi kerja. Oleh itu berdasarkan bukti statistik, hipotesis di atas (H_{a3}) diterima dan menolak hipotesis null.

Jadual 4.13

Keputusan Regresi Penggubalan Visi Dengan Prestasi Kerja

Model	β	t	Sig.
Konstant	23.520	11.459	.000
P.VISI	.755	7.423	.000

Pembolehubah Bersandar : PRESTASI KERJA

Berdasarkan jadual 4.13 di atas menunjukkan nilai β (Beta) koefisien bagi penggubalan visi ialah .755. Ini bermakna skor bagi penggubalan visi mempunyai hubungan secara positif dengan prestasi kerja. Tambahan satu unit dalam skor analisis persekitaran luaran akan membawa kepada tambahan dalam skor prestasi kerja sebanyak .755 sekiranya perkara-perkara lain tidak berubah. Nilai t ialah 7.423 yang mana lebih tinggi daripada nilai kritikal 2 (rule of thumb). Oleh itu dapat disimpulkan bahawa nilai korelasi ini adalah signifikan secara statistik.

Hasil ujian korelasi koefisien dan regresi Bivariate membuktikan bahawa penggubalan visi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi kerja. Oleh itu hipotesis alternatif boleh diterima di samping menolak hipotesis null.

4.3.4 Pengujian Hipotesis Keempat

Penggubalan Objektif Kualiti

Ho4 : Tiada terdapat hubungan yang positif antara penggubalan objektif kualiti dengan prestasi kerja.

Ha4 : Terdapat perhubungan yang positif antara penggubalan objektif kualiti dengan prestasi kerja.

Jadual 4.14

Korelasi Antara Penggubalan Objektif Dengan Prestasi Kerja

		P.OBJEKTIF PRESTASI	
PENGGUBALAN OBJEKTIF	Kolerasi Pearson	1.000	.318**
	Sig. (1-tailed)		.000
	N	175	175
PRESTASI	Korelasi Pearson	.318**	1.000
	Sig. (1- tailed)	.000	
	N	175	175

** . Korelasi adalah signifikan pada aras keyakinan 0.01 (1-tailed).

Berdasarkan jadual 1 di atas, menunjukkan nilai Korelasi Pearson ialah 0.318 bagi tahap hubungan antara penggubalan objektif kualiti dengan prestasi kerja. Oleh itu terdapat hubungan positif yang rendah di antara pembolehubah bebas iaitu penggubalan objektif kualiti dengan pembolehubah bersandar iaitu prestasi kerja. Nilai $p = 0.00$ iaitu lebih kecil daripada nilai $p=0.05$ dengan ini menunjukkan hubungan yang signifikan antara objektif kualiti

dengan prestasi kerja. Oleh itu berdasarkan bukti statistik, hipotesis di atas (H_{a4}) diterima dan hipotesis null ditolak.

Jadual 4.15

Keputusan Regresi Penggubalan Objektif Kualiti Dengan Prestasi Kerja

Model	β	t	Sig.
Konstant	32.068	21.179	.000
P.OBJEKTIF	.315	4.415	.000

Pembolehubah Bersandar : PRESTASI KERJA

Berdasarkan jadual di atas menunjukkan nilai β (Beta) koefisien bagi penggubalan objektif kualiti ialah .315. Ini bermakna skor bagi penggubalan objektif kualiti mempunyai hubungan secara positif dengan prestasi kerja. Tambahan satu unit dalam skor penggubalan objektif kualiti akan membawa kepada tambahan dalam skor prestasi kerja sebanyak .315 sekiranya perkara-perkara lain tidak berubah. Nilai t ialah 4.415 yang mana lebih tinggi daripada nilai

kritikal 2 (rule of thumb). Oleh itu dapat disimpulkan bahawa nilai korelasi ini adalah signifikan secara statistik.

Hasil ujian korelasi koefisien dan regresi Bivariate membuktikan bahawa penggubalan objektif kualiti mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi kerja. Oleh itu hipotesis alternatif boleh diterima di samping menolak hipotesis null.

4.3.5 Pengujian Hipotesis Kelima

Aktiviti Penambahbaikan

Ha5 : Terdapat hubungan yang positif antara aktiviti penambahbaikan dengan prestasi kerja.

Ho5 : Tiada hubungan yang positif antara aktiviti penambahbaikan dengan prestasi kerja.

Jadual 4.16

Korelasi Antara Aktiviti Penambahbaikan Kualiti Dengan Prestasi Kerja

		P.BAIKAN	PRESTASI
P.BAIKAN	Korelasi Pearson	1.000	.245**
	Sig. (1-tailed)		.000
	N	175	175
PRESTASI	Korelasi Pearson	.245**	1.000
	Sig. (1- tailed)	.000	
	N	175	175

** . Korelasi adalah signifikan pada aras keyakinan 0.01 (1-tailed).

Berdasarkan jadual 4.16 di atas, menunjukkan nilai Korelasi Pearson ialah 0.245 bagi tahap hubungan antara aktiviti penambahbaikan dengan prestasi kerja. Oleh itu terdapat hubungan positif yang rendah di antara pembolehubah bebas iaitu aktiviti penambahbaikan dengan pembolehubah bersandar iaitu prestasi kerja. Nilai $p = 0.00$ iaitu lebih kecil daripada nilai $p=0.05$ dengan ini menunjukkan hubungan yang signifikan antara objektif kualiti dengan prestasi kerja. Oleh itu berdasarkan bukti

statistik, hipotesis di atas (H_a5) diterima dan hipotesis null ditolak.

Jadual 4.17

Keputusan Regresi Aktiviti Penambahbaikan Kualiti Dengan Prestasi Kerja

Model	β	t	Sig.
Konstant	34.736	28.758	.000
P.OBJEKTIF	.187	3.325	.000

Pembolehubah Bersandar : PRESTASI KERJA

Berdasarkan jadual 4.17 di atas menunjukkan nilai β (Beta) koefisien bagi penggubalan visi ialah .187. Ini bermakna skor bagi aktiviti penambahbaikan kualiti mempunyai hubungan secara positif dengan prestasi kerja. Tambahan satu unit dalam skor aktiviti penambahbaikan kualiti akan membawa kepada tambahan dalam skor prestasi kerja sebanyak .187 sekiranya perkara-perkara lain tidak berubah. Nilai t ialah 3.325 yang mana lebih tinggi daripada nilai kritikal 2 (rule of thumb). Oleh itu dapat disimpulkan bahawa nilai korelasi ini adalah signifikan secara statistik.

Hasil ujian korelasi koefisien dan regresi Bivariate membuktikan bahwa aktiviti penambahbaikan kualiti mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi kerja. Oleh itu hipotesis alternatif boleh diterima di samping menolak hipotesis null.

BAB V

KESIMPULAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1 Kesimpulan

Kajian ini adalah berdasarkan 5 hipotesis yang dibentuk iaitu,

- i. analisis persekitaran luaran mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi kerja,
- ii. analisis persekitaran dalaman mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi kerja,
- iii. penggubalan visi mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi kerja,
- iv. penggubalan objektif kualiti mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi kerja, dan

- v. aktiviti penambahbaikan mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi kerja.

Hasil kajian menunjukkan bahawa terdapat bukti empirikal untuk menyokong kelima-lima hipotesis yang dibentuk. Oleh yang demikian kerangka konseptual yang dibina berdasarkan tinjauan literatur dapat diaplikasi dalam suasana kerja di negara kita khususnya dalam profesyen perguruan.

5.2 Rumusan Dapatan Kajian

Kajian ini dilakukan untuk mengenal pasti hubungan perancangan strategik kualiti dengan prestasi kerja guru-guru sekolah menengah dalam daerah Sik, Kedah Darul Aman. Seterusnya kajian ini juga untuk mengenal pasti hubungan pembolehubah bebas dengan pembolehubah bersandar seperti berikut :

- i. Hubungan antara faktor persekitaran luaran dengan prestasi kerja,
- ii. Hubungan antara faktor persekitaran dalaman dengan prestasi kerja,
- iii. Hubungan antara penggubalan visi dengan prestasi kerja,

- iv. Hubungan antara penggubalan objektif kualiti dengan prestasi kerja,
- v. Hubungan antara aktiviti penambahbaikan dengan prestasi kerja sesebuah organisasi.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa responden lelaki seramai 75 orang (42.9%) manakala responden perempuan seramai 100 orang (57.1%). Ini menunjukkan jumlah guru-guru perempuan melebihi jumlah guru-guru lelaki dalam sektor pendidikan. Seramai 111 orang responden (63.4%) telah berkhidmat di sekolah tersebut kurang daripada 5 tahun, manakala 33 orang responden (18.9%) telah berkhidmat selama 6 hingga 10 tahun, 12 orang responden (6.9%) telah berkhidmat selama 11 hingga 15 tahun dan 19 orang responden (10.9%) telah berkhidmat melebihi 15 tahun di sekolah tersebut.

Seramai 7 orang responden (4.0%) memegang jawatan sebagai Penolong Kanan yang terlibat dalam kajian ini, manakala 3 orang responden (1.7%) adalah Guru Kanan, 44 orang responden (25.1%) adalah Ketua Panitia dan 121 orang responden (69.1%) adalah Guru Penolong. Terdapat 63 orang responden (36.0%) berada dalam

skim PPPBS dan 112 orang responden (64.0%) berada dalam skim PPS.

Sejumlah 143 orang responden (81.7%) terlibat dalam pelaksanaan peningkatan kualiti dan 32 orang responden (18.3%) tidak terlibat dalam pelaksanaan peningkatan kualiti di sekolah tersebut. Seramai 144 orang responden (82.3%) berpendapat bahawa Pengetua merupakan perintis ke arah peningkatan kualiti di sekolah, manakala 12 orang responden (6.9%) berpendapat bahawa Penolong Kanan merupakan perintis, 4 orang responden (2.3%) berpendapat bahawa Guru Kanan merupakan perintis dan 15 orang responden (8.6%) berpendapat bahawa Ketua Panitia dan diri mereka sendiri merupakan perintis ke arah peningkatan kualiti di sekolah.

Terdapat 28 orang responden (16.0%) tidak pernah menyediakan laporan, 102 orang responden (58.3%) sekali-sekala menyediakan laporan, 32 orang responden (18.3%) menyatakan kerap menyediakan laporan dan 13 orang responden (7.4%) menyatakan sentiasa menyediakan laporan kepada pihak atasan.

Hipotesis pertama menyatakan bahawa terdapat hubungan positif yang sederhana antara analisis persekitaran luaran dengan prestasi kerja berdasarkan nilai Korelasi Pearson ialah .373 bagi tahap hubungan pembolehubah tersebut. Manakala nilai $p = 0.00$ iaitu lebih kecil daripada nilai $p=0.05$ dengan ini menunjukkan hubungan yang signifikan antara persekitaran luaran dengan prestasi kerja. Oleh itu berdasarkan bukti statistik, hipotesis null ditolak dan hipotesis alternatif diterima.

Dapatan kajian mendapati nilai β (Beta) bagi analisis persekitaran luaran ialah .664. Ini bermakna skor bagi analisis persekitaran luaran mempunyai hubungan secara positif dengan prestasi kerja. Tambahan satu unit dalam skor analisis persekitaran luaran akan membawa kepada tambahan dalam skor prestasi kerja sebanyak .664 sekiranya perkara-perkara lain tidak berubah. Nilai t ialah 5.277 yang mana lebih tinggi daripada nilai kritikal 2 (rule of thumb). Oleh itu dapat disimpulkan bahawa nilai korelasi ini adalah signifikan secara statistik.

Hipotesis kedua mendapati nilai Korelasi Pearson ialah 0.436 bagi tahap hubungan antara analisis persekitaran dalaman dengan prestasi kerja. Oleh itu terdapat hubungan positif yang sederhana

antara analisis persekitaran dalaman dengan prestasi kerja. Nilai $p=0.00$ iaitu lebih kecil daripada nilai $p=0.05$, dengan ini menunjukkan hubungan yang signifikan antara analisis persekitaran dalaman dengan prestasi kerja.

Manakala nilai β (Beta) bagi analisis persekitaran dalaman ialah .712. Ini bermakna skor bagi analisis persekitaran dalaman mempunyai hubungan secara positif dengan prestasi kerja. Tambahan satu unit dalam skor analisis persekitaran luaran akan membawa kepada tambahan dalam skor prestasi kerja sebanyak .712 sekiranya perkara-perkara lain tidak berubah. Nilai t ialah 6.370 yang mana lebih tinggi daripada nilai kritikal 2 (rule of thumb). Oleh itu dapat disimpulkan bahawa nilai korelasi ini adalah signifikan secara statistik.

Hipotesis ketiga menyatakan bahawa terdapat hubungan positif yang sederhana antara penggubalan visi dengan prestasi kerja berdasarkan nilai Korelasi Pearson ialah 0.491 bagi tahap hubungan tersebut. Manakala nilai $p=0.00$ iaitu lebih kecil daripada nilai $p=0.05$ dengan ini menunjukkan hubungan yang signifikan antara penggubalan visi dengan prestasi kerja. Oleh itu

berdasarkan bukti statistik, hipotesis alternatif diterima dan menolak hipotesis null.

Hasil kajian menunjukkan nilai β (Beta) bagi penggubalan visi ialah .755. Ini bermakna skor bagi penggubalan visi mempunyai hubungan secara positif dengan prestasi kerja. Tambahan satu unit dalam skor analisis persekitaran luaran akan membawa kepada tambahan dalam skor prestasi kerja sebanyak .755 sekiranya perkara-perkara lain tidak berubah. Nilai t ialah 7.423 yang mana lebih tinggi daripada nilai kritikal 2 (rule of thumb). Oleh itu dapat disimpulkan bahawa nilai korelasi ini adalah signifikan secara statistik.

Hipotesis keempat menyatakan terdapat hubungan yang positif yang sederhana antara penggubalan objektif kualiti dengan prestasi kerja berdasarkan nilai Korelasi Pearson ialah 0.318 bagi tahap hubungan tersebut. Manakala nilai $p=0.00$ iaitu lebih kecil daripada nilai $p=0.05$ dengan ini menunjukkan hubungan yang signifikan antara penggubalan objektif kualiti dengan prestasi kerja. Oleh itu berdasarkan bukti statistik, hipotesis alternatif diterima dan hipotesis null ditolak.

Manakala nilai β bagi penggubalan visi ialah .315. Ini bermakna skor bagi penggubalan objektif kualiti mempunyai hubungan secara positif dengan prestasi kerja. Tambahan satu unit dalam skor penggubalan objektif kualiti akan membawa kepada tambahan dalam skor prestasi kerja sebanyak .315 sekiranya perkara-perkara lain tidak berubah. Nilai t ialah 4.415 yang mana lebih tinggi daripada nilai kritikal 2 (rule of thumb). Oleh itu dapat disimpulkan bahawa nilai korelasi ini adalah signifikan secara statistik.

Hipotesis kelima mendapati nilai Korelasi Pearson ialah 0.245 bagi tahap hubungan antara aktiviti penambahbaikan dengan prestasi kerja. Oleh itu terdapat hubungan positif yang rendah antara aktiviti penambahbaikan dengan prestasi kerja. Nilai $p=0.00$ iaitu lebih kecil daripada nilai $p=0.05$ dengan ini menunjukkan hubungan yang signifikan antara objektif kualiti dengan prestasi kerja. Oleh itu berdasarkan bukti statistik, hipotesis alternatif diterima dan hipotesis null ditolak.

Dapatan kajian menunjukkan nilai β bagi penggubalan visi ialah .187. Ini bermakna skor bagi aktiviti penambahbaikan kualiti mempunyai hubungan secara positif dengan prestasi kerja. Tambahan satu unit dalam skor aktiviti penambahbaikan kualiti

akan membawa kepada tambahan dalam skor prestasi kerja sebanyak .187 sekiranya perkara-perkara lain tidak berubah. Nilai t ialah 3.325 yang mana lebih tinggi daripada nilai kritikal 2 (rule of thumb). Oleh itu dapat disimpulkan bahawa nilai korelasi ini adalah signifikan secara statistik.

Hasil ujian korelasi koefisien dan regresi Bivariate membuktikan bahawa aktiviti penambahbaikan kualiti mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi kerja. Oleh itu hipotesis alternatif boleh diterima di samping menolak hipotesis null.

5.3 Perbincangan

Pada keseluruhannya kajian ini telah mendapati ketiga-tiga objektifnya tercapai di mana terdapat hubungan yang positif antara pembolehubah-pembolehubah bebas dengan pembolehubah bersandar. Pembolehubah bebas terdiri daripada persekitaran luaran, persekitaran dalaman, penggubalan visi, objektif kualiti dan aktiviti penambahbaikan. Manakala pembolehubah bersandar pula ialah prestasi kerja.

Berdasarkan ujian hipotesis yang dijalankan dengan menggunakan analisa Korelasi Pearson dan analisis regresi menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif yang sederhana antara analisis persekitaran luaran, analisis persekitaran dalaman, penggubalan visi dan penggubalan objektif kualiti dengan prestasi kerja. Manakala aktiviti penambahbaikan mempunyai hubungan positif yang rendah dengan prestasi kerja.

Antara faktor-faktor pembolehubah bebas yang mempunyai nilai Korelasi Pearson yang tinggi terhadap prestasi kerja ialah penggubalan visi yang nilai korelasinya ialah 49.1% dan analisis persekitaran dalaman yang nilai korelasinya ialah 43.6%. Ini menunjukkan terdapat faktor-faktor lain yang lebih mantap seperti ganjaran, keselesaan, motivasi dan komitmen yang mempunyai hubungan yang kukuh untuk meningkatkan prestasi kerja dalam sesebuah organisasi itu.

Kajian ini dilakukan untuk mengesahkan kajian-kajian yang lepas tentang perancangan strategik kualiti yang mengandungi elemen-elemen seperti persekitaran luaran dan dalaman, penggubalan visi, objektif kualiti dan aktiviti penambahbaikan yang dapat meningkatkan prestasi kerja dalam sesebuah organisasi hanya

berada pada tahap hubungan positif yang sederhana sahaja. Hasil kajian ini menyokong kajian yang telah dilakukan oleh Arcaro (1995) dengan menyatakan bahawa perancangan strategik kualiti dapat meningkatkan prestasi kerja sesebuah organisasi.

Hasil kajian ini, iaitu terdapat hubungan yang positif antara faktor-faktor dalam perancangan strategik kualiti dengan prestasi kerja mengukuhkan kajian yang telah dilakukan oleh Pearson (1992). Beliau menyatakan bahawa perubahan kepada keperluan pelanggan, persaingan sengit globalisasi masa kini dan kecenderungan terhadap nilai dan kualiti telah membuka pilihan kepada pihak pengurusan untuk memperlengkapkan strategi dengan memberi penekanan terhadap prestasi perkhidmatan yang berkualiti.

Dapatan kajian ini mengukuhkan kajian yang dilakukan oleh Kaushal (1999) yang menyatakan bahawa setiap organisasi memerlukan perancangan strategik yang berkualiti untuk melakukan perubahan terhadap organisasi dan sikap pekerja. Dengan ini menunjukkan organisasi itu memerlukan perubahan segala aspek untuk bersaing dalam pasaran global, menggunakan teknologi canggih dan melakukan perubahan budaya kerja untuk meningkatkan prestasi mereka. Kajian ini memberi manfaat kepada

organisasi yang mempunyai masalah dan memerlukan perubahan atau suntikan baru untuk mengatasi segala masalah tersebut. Dengan cara ini sesebuah organisasi itu boleh menghasilkan produktiviti yang berkualiti dan mampu bersaing di pasaran antarabangsa di samping meningkatkan prestasi kerja.

Hubungan yang positif dan signifikan antara faktor-faktor yang terdapat dalam perancangan strategik kualiti dengan prestasi kerja dalam kajian ini merupakan satu faktor kritikal yang dapat menjamin kejayaan pengurusan kualiti sesebuah organisasi (Dale, 1994). Begitu juga dengan sektor pendidikan perlukan perancangan yang strategik bagi membolehkan pengurusan pendidikan lebih bersedia menerima perubahan (Downey et.al.1994).

Hasil kajian ini adalah selari dengan kajian Thibodeaux (1996), yang menyatakan bahawa pengurusan strategik merupakan aset yang terpenting terhadap keberkesanan sebuah organisasi. Kajian beliau adalah bertujuan untuk melihat tahap penglibatan dan konsensus di kalangan kumpulan pengurusan tertinggi dan bagaimana perancangan strategik memberi kesan terhadap keberkesanan prestasi sesebuah organisasi.

Oleh itu untuk meningkatkan prestasi kerja selain daripada perancangan strategik kualiti perlulah diberi penekanan terhadap pengurusan yang cekap lagi berkesan serta mengambil isu-isu yang penting terhadap pekerja dan mempunyai anjakan paradigma.

Hasil kajian telah membuktikan bahawa perancangan strategik kualiti iaitu analisis persekitaran luaran, dalaman, visi, objektif dan aktiviti penambahbaikan kualiti sememangnya mempengaruhi prestasi kerja. Oleh yang demikian perancangan strategik kualiti perlu diberi perhatian dan mengambil tindakan yang sewajarnya demi meningkatkan keupayaan dan kebolehan prestasi kerja dalam diri setiap individu.

Negara mempunyai visi untuk menjadi negara maju dalam segenap aspek menjelang tahun 2020. Untuk merealisasikan wawasan ini adalah penting dalam meningkatkan kecekapan produktiviti dalam semua organisasi yang menghasil dan memasarkan barangan serta perkhidmatan. Sekolah merupakan organisasi berteraskan perkhidmatan yang tidak ketinggalan dalam merealisasikan wawasan tersebut. Penghasilan tenaga kerja yang mahir serta masyarakat yang dinamik amat bergantung kepada prestasi kerja

guru. Oleh yang demikian adalah perlu meningkatkan keupayaan para guru dalam menghasilkan prestasi kerja yang tinggi.

5.4 Cadangan Kajian Masa Hadapan

- i. Kajian yang telah dijalankan hanya melibatkan para guru siswazah dan bukan siswazah di sekolah-sekolah menengah dalam daerah Sik, Kedah Darul Aman. Oleh demikian pada masa hadapan kajian boleh dijalankan pada peringkat yang lebih besar dan melibatkan sampel yang lebih besar bilangannya. Penglibatan sampel daripada pelbagai negeri mungkin akan memberi keputusan yang lebih realistik dan menggambarkan perancangan strategik kualiti dijalankan di seluruh negara untuk meningkatkan prestasi guru. Kajian tersebut juga dapat memberi pengalaman dan gambaran bagaimana perancangan strategik kualiti dijalankan mengikut negeri masing-masing.

- ii. Pengurusan sekolah memainkan peranan penting dalam memperbaiki prestasi kerja guru. Oleh yang demikian kajian juga boleh dibuat bagi melihat pengaruh perancangan strategik kualiti pengurusan terhadap prestasi kerja. Ini akan memberi peluang kepada pihak pengurusan mengenalpasti kelemahan mereka serta mencari jalan untuk mengatasinya. Ini akan memberi laluan kepada peningkatan kepada prestasi kerja di kalangan pendidik di Malaysia.

- iii. Kajian ini berfokuskan kepada hubungan perancangan strategik kualiti terhadap prestasi kerja guru-guru. Oleh itu disarankan agar pada masa hadapan boleh melakukan kajian tentang pengurusan strategik yang lebih global tentang organisasi pendidikan. Pada hakikatnya terdapat beberapa faktor lain yang turut memberi kesan secara signifikan kepada prestasi kerja guru. Faktor-faktor lain termasuklah gaya kepimpinan pengetua, pengaruh motivasi luaran seperti gaji, persekitaran serta budaya kerja dalam organisasi. Oleh yang demikian kajian pada masa hadapan bolehlah

berfokuskan kepada faktor-faktor lain yang mempengaruhi prestasi kerja.

- iv. Para pelajar mendapat pendidikan asas ketika berada di sekolah rendah. Pendidikan asas amat penting dalam melahirkan pelajar yang berkembang secara seimbang. Oleh yang demikian adalah penting bagi mengetahui perancangan strategik kualiti di kalangan guru-guru yang mengajar di sekolah rendah. Justeru itu kajian pada masa hadapan boleh berfokuskan guru-guru di sekolah rendah.

Bibliografi

- Abdul Rahim bin Muhd Zain. (1994). **Hubungan antara kepuasan gaji dan pandangan gaji berasaskan kepuasan kerja dan prestasi kerja**. Tesis Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan) yang tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Amdun Hussain. (1997). **Kamus Pelajar Bahasa Malaysia**. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ansof, H. I., De Clerk, R. P., Hayes, R.L.(1976). **From strategic planning to strategic management**. Massachussets: John Wiley and Sons.
- Arcaro, (1995). **The Malcom Baldrige national quality awards for education**. New York: Marcel Decker Inc.
- BPG. (1982). **The Philosophy of teacher education in Malaysia**. Bahagian Pendidikan Guru. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Bennet, P., and Stone, C. (1992). Measuring educational quality. **British Journal of Education Studies**. 2. 29 - 31.
- Berry, T.H. (1992). **Managing the total quality transformation**. New York : Mc Graw Hill Inc.
- Crosby, P. B. (1988). **The externally successful organizations**. New York : Mc Graw Hill.
- Christensen, C. Roland, Andrews, Kenneth, R. , Pearson, Andrall, E., Christopher, A. (1991). **Business policy, texts and cases**. Illinios : Irwin Press.
- Cowie, A.P. (1989). **Oxford Advanced Learner's Dictionary**. Walton Street. Oxford : Oxford University Press.
- Dale. D.G. (1994). **Managing quality**. Oxford : Philip Allan.
- Deming, W.E. (1982). **Quality, productivity and competitive position**. Cambridge, Massachusset : Center for Advanced Engineering Studies, MIT Press.

- Downey, Carolyn, J., Larry, E.F., and Jefferey J.P. (1994). **The quality education challenge**. Volume 1. California: Corwin Press. Inc.
- Ernest and Young . (1993). **American quality foundation. Best practises, American society for quality control**. New York : Viking Press.
- Fiedler, F.D. (1967). **A theory of leadership effectiveness**. New York: Mc Graw-Hill.
- Fredrickson, J.W. (1984). The comprehensive of strategic decision process : extension, observations, future direction. **Journal of Management**. **27** (2). 445-456.
- Goldstein, L.D. (1992). **Applied strategic planning : comprehensive guide**. San Diego: Pfeiffer & Co.
- Gore, M. V. (1994). **The status of strategic- planning process and its impact on quality practicing used in Alberta Schools Systems**. Unpublished doctoral dissertation. Gonzaga University.
- Graves, D. (1993). Get on with total quality management - planning for the best. **National Productivity Review**. **12**. 179-182.
- Graziona & Robert, J. (1996). **The relationship between police officers' level of education ang work performance**. Unpublished Doctoral dissertation. Southern Illinois University Carbondale.
- Han, C.K. (1985). The practise of operation research in Malaysia and Singapore. **International Journal of Management Science**. **14** (4). 333-334.
- Harun Hasan (1996). Pemikiran kepemimpinan korporat dalam pentadbiran pendidikan. **Jurnal Pendidikan**. **8** (1). 31 -35.
- Harvey, J.W. (1995). **A study of strategic planning in Alabama Public Schools**. A doctrate for Aurburn University. ERIC.
- Hershey, C. (1992). Strategic Planning. **Strategic Management Journal**. **2**.123-124.

- Hoffmann, Alvan, T. (1996). **Strategic planning in education : a study case of intermediate agencies**. A. Doctrate Thesis for Drake University. ERIC.
- Houston, D. (1999). Developing a quality management system for a Postgraduate education programme: A case study. **Journal of Higher Education Policy & Management**. **11**. 227-241.
- Juran, J. M. (1989). **Juran for quality**. New York : The Free Press.
- Kaushal, S.L. (1999). Strategic change in dynamic enviroment - issues in organisational culture and employee perceptions. **Journal of Narsee Monjee of Management Studies**. **11** (1). 13 - 22.
- Lewis & Vicky, P. (1996). **Performance of chief nurse executive competencies**. Unpublished doctoral dissertation. Walden University.
- London, H. & Exner, J. E. (1978). **Dimensions of personality**. New York: John Wiley & Sons.
- Madu, C.N.& Kuai, C.H. (1991). Introducing strategic quality Management . **Long Range Planning** . 5. 105-108.
- Minchella & Ann, K. (1997). **Professional examination certification Scores as predictors of effective job performance**. Unpublished Doctoral dissertation. Wayne State University.
- Najib Tun Abdul Razak. (1996). Sepatah kata . **Journal Pendidikan**. Jld. 05. Bil. 01.
- Nolan, T.M. (1992). **Strategic planning process; implementation handbook for new wxecutive**. San Diego : Pfeiffer & Co.
- Pearson, A.E. (1993). Corporate redemption and seven deadly sins. **Harvard Business Review**. **6**. 65-75.
- Rafaei, S.M. (1985). Status of corporate planning in Malaysia as at 1985. **Kertas kerja oleh kakitangan Jabatan Pengurusan**, di UKM pada Julai 1985.

- Relly & Stanley, M. (1995). **An examination of job satisfaction, work involvement and Motivation in accounting department personel.** Unpublished doctoral disseration. Walden University.
- Renner and Jean, C. (1996). **An experimental investigation of work standards : Anchors on performance on revised task.** Unpublished doctoral dissertation. University of Colorado.
- Rhyne, L. (1986). The relationship of strategic planning to Management. **Strategic Management Journal. 7.** 423-436.
- Ringbakk, K.A. (1986). **Organised corporate planning systems : an empirical studies of planning practices and experiences in America big companies.** Unpublished doctoral disseration. University of Wisconsin. Madison.
- Ritter, D. (1993). A tool for improvement using quality criteria. **National Productivity Review. 12.** 183-221.
- Robbins, S. P. (1998). **Organizational behavior.** Upper Saddle River, New Jersey:Prentice-Hall.
- Ross, Joel, E. & Shetty, Y.K. (1993). **Making quality a fundamentals part of strategy. Perspective on management.** Texas : Business Publication Inc.
- Ross, Joel, E. (1995). **Total quality management, texts, cases and reading.** Florida : St. Lucie Press.
- Rue, L. & Fulmer, R. (1973). Is long range planning profitable?. **Proceedings of the Academy of Management. 9.** 397-424.
- Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European community. **Journal of Applied Psychology, 82** (1), 30-32.
- Sallis, E. (1996). **Total quality management in education.** London : Kogan Page.
- Sekaran, Uma (2000). **Research methods for business : a skill-building approach.** New York : John Wiley and Sons Inc.

- Stahl, Michael, J. (1995). **Management : Total quality in global enviroment.** Cambridge. USA : Basil Blackwell Inc.
- Steiner, G.A. (1979). **Strategic Planning What Every Manager Must Know.** New York : McMillan.
- Thibodeaux, M. S. and Edward, F. (1996). The organizational effectiveness and Commitment through strategic management. **Industrial Mangement and Data Systems. 96.** 21 - 29.
- Waggle, B. (1972). Management science and strategic planning. **Handbook of Strategic Planning.** 379-394.
- Wallace, A.S. (1992). The four phases of strategic management. **Strategic Management Journal. 2.** 9 - 21.
- Wan Mohd. Zahid Mohd. Noordin, (1993). **Wawasan pendidikan : Agenda pengisian.** Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.
- Wells, P and Goh, T.N. (1996). A framework for quality assurance in teaching. **Total Quality Management.** 7(2). 183-188.
- Wright, P. (1984). Multinationals in third world business unit performance ; application of strategic elements. **Strategic Management Journal. 7.** 231-240.
- Wright, P.M. & Noe, R.A. (1996). **Management of Organisations.** USA : Irwin Press.
- Zabid, R. (1997). The nature of managerial work roles in Malaysia public enterprise. **Asian Pasifoc Journal of Management,** Vol. 5(1). 9. 16-27.
- Zainal, A.M. (1998). **Perancangan Strategik.** Kuala Lumpur : Utusan Publication.

Lampiran A

Soal Selidik Kajian

Kajian yang dijalankan ini adalah berkaitan dengan hubungan perancangan strategik kualiti dengan prestasi kerja dalam organisasi pendidikan.

BAHAGIAN A

Sila berikan maklum balas yang sesuai dengan anda kepada semua soalan. Segala maklumat yang dinyatakan adalah SULIT. Kejujuran anda ketika mengemukakan pendapat adalah amat dihargai.

Sila tandakan [/] di dalam kotak yang disediakan bagi setiap kenyataan berikut.

- | | | |
|---|---------------------------|----------|
| 1. Jantina | (1) Lelaki | 1 [] |
| | (2) Perempuan | 2 [] |
| 2. Tempoh berkhidmat di sekolah sekarang | (1) Kurang dari 5 tahun | 1 [] |
| | (2) 6 - 10 tahun | 2 [] |
| | (3) 11 - 15 tahun | 3 [] |
| | (4) Lebih 15 tahun | 4 [] |
| 3. Jawatan anda di sekolah | (1) Penolong Kanan | 1 [] |
| | (2) Guru Kanan | 2 [] |
| | (3) Ketua Panitia | 3 [] |
| | (4) Guru Penolong | 4 [] |
| 4. Lokasi sekolah | (1) Luar Bandar | 1 [] |
| | (2) Bandar | 2 [] |
| 5. Skim Perkhidmatan | (1) PPPBS | 1 [] |
| | (2) PPS | 2 [] |
| 6. Adakah anda terlibat dalam pelaksanaan peningkatan kualiti di sekolah? | (1) Ya | 1 [] |
| | (2) Tidak | 2 [] |

7. Siapakah di kalangan anda yang merintis usaha ke arah peningkatan kualiti di sekolah?
- | | |
|------------------------------|----------|
| (1) Pengetua | 1 [] |
| (2) Penolong Kanan | 2 [] |
| (3) Guru Kanan | 3 [] |
| (4) Ketua Panitia dan anda | 4 [] |
-
8. Kekerapan anda menyediakan laporan kepada unit atau bahagian mengenai peningkatan kualiti.
- | | |
|---------------------|----------|
| (1) Tidak Pernah | 1 [] |
| (2) Sekali Sekala | 2 [] |
| (3) Kerap | 3 [] |
| (4) Sentiasa | 4 [] |

BAHAGIAN B

Sila nyatakan darjah persetujuan anda kepada pernyataan berikut dengan membulatkan pada nombor yang bersesuaian.

- 1 Sangat Tidak Setuju**
- 2 Tidak Setuju**
- 3 Tidak Pasti**
- 4 Setuju**
- 5 Sangat Setuju**

Analisis Persekitaran Luaran

- | | |
|--|-----------------------|
| 9. Mengenal pasti perubahan keperluan pelajar / ibu bapa. | 1 2 3 4 5 |
| 10. Mengenal pasti perkembangan teknologi baru untuk membantu dalam perancangan. | 1 2 3 4 5 |
| 11. Menganalisis perubahan sosial budaya dalam pembentukan perancangan. | 1 2 3 4 5 |
| 12. Menganalisis keperluan untuk mengadakan kerjasama dengan agensi lain. | 1 2 3 4 5 |
| 13. Wawasan negara menjadi asas kepada pembentukan misi sekolah | 1 2 3 4 5 |

Analisis Persekitaran Dalam

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 14. Menyediakan program yang memenuhi keperluan pelajar / ibu bapa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Mengenal pasti perkhidmatan yang ditawarkan adalah berkualiti tinggi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Nilai, falsafah dan budaya sekolah anda mengutamakan kualiti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Memastikan sumber, tenaga manusia, kewangan, teknologi dan kemudahan sekolah dapat meningkatkan kualiti perkhidmatan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Cadangan staf sentiasa diberi perhatian dalam perancangan sekolah. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Penggubalan Visi Sekolah

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 19. Pernyataan visi atau wawasan memastikan komitmen terhadap sekolah. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Wawasan sekolah menepati keperluan pelanggan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Wawasan sekolah memotivasikan staf. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Komitmen meluas dalam pembentukan wawasan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Wawasan sentiasa diperkatakan dan dipertingkatkan di kalangan staf dan orang luar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Penggubalan Objektif Kualiti

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 24. Mempunyai objektif kualiti yang menyokong wawasan sekolah. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Mempunyai plan tindakan sendiri bagi meningkatkan prestasi unit masing-masing. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Saling bekerjasama dengan unit yang lain untuk menjayakan perancangan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

27. Mempunyai matlamat jangka pendek dan jangka panjang untuk meningkatkan prestasi. 1 2 3 4 5

28. Memastikan objektif kualiti mudah tercapai. 1 2 3 4 5

Mengenalpasti Aktiviti Penambahbaikan

29. Sentiasa membuat perbandingan prestasi sekolah (akademik, keceriaan , kokurikulum dan lain-lain) bagi mempelajari cara meningkatkan prestasi. 1 2 3 4 5

30. Mengumpul data / maklumat bagi memastikan peningkatan pencapaian berkualiti. 1 2 3 4 5

31. Sentiasa membuat penilaian program / aktiviti untuk meningkatkan prestasi. 1 2 3 4 5

32. Memastikan program / aktiviti yang dijalankan mengikut jadual. 1 2 3 4 5

33. Kursus dalaman untuk guru-guru dijalankan dari semasa ke semasa. 1 2 3 4 5

BAHAGIAN C

Sila nyatakan darjah persetujuan anda kepada pernyataan berikut dengan Membulatkan pada nombor yang bersesuaian.

- 1 Sangat Rendah**
- 2 Rendah**
- 3 Sederhana**
- 4 Tinggi**
- 5 Sangat Tinggi**

34. Kuantiti hasil kerja berbanding dengan sasaran yang ditetapkan. 1 2 3 4 5

35. Kualiti hasil kerja berbanding dengan sasaran yang ditetapkan. 1 2 3 4 5

36. Kebolehan melaksanakan tugas dalam tempoh yang ditetapkan. 1 2 3 4 5

37. Kebolehan melaksanakan peraturan dan arahan pentadbiran.	1	2	3	4	5
38. Kebolehan mengelola atau mengendalikan tugas.	1	2	3	4	5
39. Kebolehan menyampaikan maksud, pendapat dan arahan secara lisan dan bertulis.	1	2	3	4	5
40. Kebolehan membuat keputusan selaras dengan keperluan tugas dalam tempoh yang ditetapkan.	1	2	3	4	5
41. Kebolehan mengenalpasti dan menyelesaikan masalah.	1	2	3	4	5
42. Kebolehan mengatur, membahagi dan mengendalikan tugas.	1	2	3	4	5
43. Kebolehan menjalinkan hubungan dan kerjasama dengan pegawai atasan dan rakan sejawat.	1	2	3	4	5

Terima kasih di atas kerjasama anda menjayakan kajian ini.



Ruj. Kami: KP(BPPDP) 13/15 (506)
Tarikh : 14 Ogos 2000.

En. Yahaya bin Wan Chik,
1942, Kubang Menerong,
13300 Tasek Gelugor,
Seberang Perai Utara.

Tuan,

***Kebenaran Untuk Menjalankan Kajian Di Sekolah-Sekolah, Maktab-
Maktab Perguruan, Jabatan-Jabatan Pendidikan Dan Bahagian-
Bahagian Di Bawah Kementerian Pendidikan Malaysia***

Adalah saya dengan hormatnya diarah memaklumkan bahawa permohonan
tuan untuk menjalankan kajian bertajuk:

**"Hubungan Perancangan Strategik Kualiti Dengan
Prestasi Kerja Sesebuah Organisasi"**

telah diluluskan.

2. Kelulusan ini adalah berdasarkan apa yang terkandung di dalam
cadangan penyelidikan yang tuan kemukakan ke Bahagian ini. **Kebenaran
bagi menggunakan sampel kajian perlu diperolehi daripada Ketua
Bahagian/Pengarah Pendidikan Negeri yang berkenaan.** Sila
kemukakan ke Bahagian ini senaskah laporan kajian tuan setelah ia selesai
kelak.

Sekian untuk makluman dan tindakan tuan selanjutnya. Terima kasih.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menurut perintah,

(DR. AMIR BIN MOHD SALLEH)

b.p. Pengarah,
Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan,
Kementerian Pendidikan Malaysia.

sk.

Pengarah Pendidikan,
Jabatan Pendidikan Negeri Kedah.

✓ Dekan,
Sekolah Siswazah,
UUM.



UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

06010 UUM, Sintok, Kedah Darul Aman, Malaysia. Tel : 04 - 9241801 - 8 Cable : UTAMAS Telex : MA 42052 Fax/DL : 04 - 7005767

Sekolah Siswazah

UUM/SS/81479

1 Ogos 2000

Pengetua
SMK Sik, Kedah
SMK Batu Lima, Sik Kedah
SMK Agama, Sik Kedah
SMK Chepir, Sik Kedah
SMK Gulan, Sik Kedah
SMK Jeneri, Jeniang, Sik Kedah
SMK Siong, Baling, Kedah

Tuan

PENYELIDIKAN PROGRAM SARJANA SAINS (PENGURUSAN)

Dengan ini disahkan bahawa Yahaya bin Wan Chik, (no. matrik 81479) adalah pelajar siswazah program Sarjana Sains (Pengurusan) secara penuh masa di Universiti Utara Malaysia.

Sehubungan dengan itu, beliau dikehendaki menjalankan kajian untuk membolehkan beliau memenuhi keperluan penyediaan Kertas Projek/Tesis.

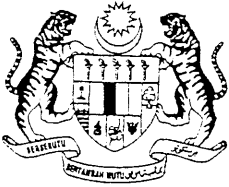
Tajuk Kertas Projek beliau ialah, "Hubungan Perancangan Strategik Kualiti Dengan Prestasi Kerja Dalam Organisasi Pendidikan".

Saya memohon kerjasama dan pertimbangan pihak tuan membenarkan beliau menjalankan soalselidik di Sekolah tuan bagi tujuan tersebut.

Sekian, dimaklumkan.

(PADMINI PILLAI)

b.p. Dekan



Ruj.Kami : JPK(PPPS)03-12/9Jld.7(76)
Tarikh : 26 Ogos, 2000

Encik Yahaya b. Wan Chik,
M 004, Kolej Kediaman Maybank,
Universiti Utara Malaysia,
06010 Sintok,
Kedah Darul Aman.

Tuan,

**KEBENARAN UNTUK MENJALANKAN KAJIAN DI SEKOLAH-SEKOLAH
JABATAN-JABATAN DAN INSTITUSI-INSTITUSI DI BAWAH KEMENTERIAN
PENDIDIKAN MALAYSIA**

Adalah saya diarah merujuk kepada tuan bertarikh 23 Ogos, 2000 serta surat Kementerian Pendidikan Ruj. KP (BPPDP)13/15 (506) bertarikh 14 Ogos, 2000 mengenai perkara di atas.

2. Sehubungan ini, Jabatan Pendidikan Kedah Darul Aman **membenarkan** pihak tuan menjalankan kajian tersebut merujuk kepada para 2 surat Kementerian Pendidikan, di institusi-institusi berikut :

- I. Sekolah Menengah Kebangsaan Batu Lima, Sik
- II. Sekolah Menengah Kebangsaan Sik
- III. Sekolah Menengah Kebangsaan Chepir, Sik
- IV. Sekolah Menengah Kebangsaan Jeneri, Sik
- V. Sekolah Menengah Kebangsaan Gulau, Sik
- VI. Sekolah Menengah Kebangsaan Agama Sik
- VII. Sekolah Menengah Kebangsaan Parit Panjang, Baling
- VIII. Sekolah Menengah Kebangsaan Siong, Baling

3. Kebenaran ini tertakluk kepada persetujuan Pengetua sekolah-sekolah berkenaan dan adalah sah sehingga 31 Disember, 2000.

Sekian, terima kasih.

**'BERKHIDMAT UNTUK NEGARA'
'PENDIDIKAN CEMERLANG KEDAH GEMILANG'**

Saya yang menurut perintah,

(**HAJI MAHADZIR BIN HAJI SHARIFF, BKM., PPN.**)
Ketua Penolong Pengarah
Unit Perhubungan, Pendaftaran dan Pendidikan Swasta,
Sektor Pengurusan Sekolah
b.p. Pengarah Pendidikan Kedah Darul Aman.

.../sb.