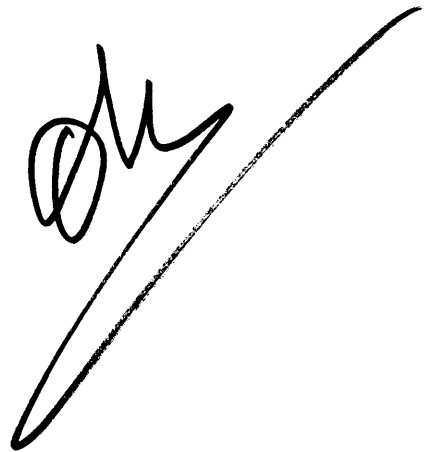


**FAKTOR KRITIKAL KEJAYAAN
KEPADA AMALAN PENGURUSAN
KUALITI MENYELURUH (TQM) DI
SEKOLAH: SATU KAJIAN
PERBANDINGAN**

ZUKI BIN IBRAHIM

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized cursive letters, positioned to the right of the author's name.

**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2000**

**FAKTOR KRITIKAL KEJAYAAN
KEPADA AMALAN PENGURUSAN
KUALITI MENYELURUH (TQM) DI
SEKOLAH: SATU KAJIAN
PERBANDINGAN**

ZUKI BIN IBRAHIM

**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2000**

**FAKTOR KRITIKAL KEJAYAAN KEPADA
AMALAN PENGURUSAN KUALITI
MENYELURUH (TQM) DI SEKOLAH: SATU KAJIAN
PERBANDINGAN**

ZUKI BIN IBRAHIM

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

November 2000

**FAKTOR KRITIKAL KEJAYAAN KEPADA
AMALAN PENGURUSAN KUALITI
MENYELURUH (TQM) DI SEKOLAH: SATU KAJIAN
PERBANDINGAN**

**Tesis diserahkan kepada Sekolah Siswazah untuk memenuhi
sebahagian keperluan bagi
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)
Universiti Utara Malaysia**

oleh:

ZUKI BIN IBRAHIM



**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)

ZUKI BIN IBRAHIM

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

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

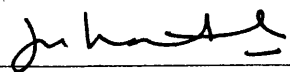
FAKTOR KRITIKAL KEJAYAAN KEPADA AMALAN PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH
(TQM) DI SEKOLAH : SATU KAJIAN PERBANDINGAN

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 Profesor Dr. Juhary bin Haji Ali
(Name of Supervisor): _____

Tandatangan
(Signature)

: 

Tarikh
(Date)

: 29-09-2000

KEBENARAN MENGGUNA

Kertas projek ini diserahkan sebagai memenuhi sebahagian keperluan pasca-ijazah Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya bersetuju supaya pihak perpustakaan UUM menggunakan kertas projek ini bagi tujuan rujukan sahaja. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan keseluruhan atau sebahagian daripadanya, bagi tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada penyelia saya atau semasa ketiadaan beliau, kebenaran tersebut boleh diperolehi daripada Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang salinan penerbitan atau penggunaan keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek ini untuk pemerolehan kewangan tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya. Di samping itu penghargaan kepada saya dan UUM hendaklah diberikan dalam sebarang penggunaan bahan-bahan maklumat yang terdapat dalam kertas projek saya.

Permohonan kebenaran untuk membuat salinan atau penggunaan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian kertas projek ini hendaklah dikemukakan kepada:

Dekan

Sekolah Siswazah

Universiti Utara Malaysia

06010 UUM Sintok

Kedah Darul Aman

ABSTRAK

Kajian ini dilaksanakan bertujuan bagi mengukur hubungan dan kesan faktor kritikal kejayaan terhadap amalan TQM di sekolah, mengenal pasti faktor kritikal kejayaan yang utama di dalam mempengaruhi amalan TQM dan mengukur perbezaan tahap amalan TQM di antara sekolah yang berlainan pencapaian khususnya di dalam Program 5 Bintang Jabatan Pendidikan Negeri Kedah di samping mengukur tahap pelaksanaan semasa bagi amalan TQM dalam sektor pendidikan menengah.

Data kajian ini dianalisis berdasarkan maklumbalas yang diterima daripada 262 orang guru yang mewakili populasi seramai 327 orang di empat buah sekolah menengah harian dalam daerah Kubang Pasu, Kedah. Dengan itu, kadar maklumbalas kajian ini ialah sebanyak 80.12% dengan 6 1.5% responden perempuan dan 3 8.5% adalah lelaki. Alat ujian yang digunakan ialah soal selidik yang mengandungi 43 item soalan.

Teknik statistik deskriptif iaitu frekuensi dan min dan teknik statistik inferensi seperti korelasi Pearson, regresi berganda dan ujian-t telah digunakan bagi mencapai matlamat kajian. Sebanyak tiga hipotesis telah diuji pada aras keyakinan $P < 0.05$. Hasilnya kajian ini telah berjaya menolak ketiga-tiga hipotesis null. Analisis Korelasi Pearson menunjukkan faktor sokongan pengurusan atasan mempunyai hubungan yang paling kuat dengan amalan TQM di sekolah. Faktor kritikal kejayaan lain yang juga menunjukkan hubungan yang kuat dengan amalan TQM di sekolah adalah latihan dan pengiktirafan, penglibatan staf dan perancangan strategik kualiti. Namun, faktor penilaian prestasi didapati mempunyai hubungan yang rendah dengan amalan TQM. Menerusi teknik regresi berganda, semua faktor kritikal kejayaan mempunyai hubungan dan kesan yang sangat signifikan terhadap amalan falsafah TQM dalam sektor pendidikan. Sekurang-kurangnya 62.60% varians di dalam amalan TQM di sekolah dapat dijelaskan oleh semua faktor kritikal kejayaan sebagai pembolehubah bebas. Tiga faktor yang memberi sumbangan yang besar kepada amalan TQM adalah sokongan pengurusan atasan, penglibatan staf dan latihan dan pengiktirafan. Ujian-t dalam kajian ini pula menjelaskan wujudnya perbezaan yang sangat signifikan dalam tahap amalan TQM di antara sekolah-sekolah yang berlainan pencapaian dan juga di kalangan sekolah dalam kategori pencapaian yang sama. Perbezaan paling ketara wujud dalam amalan TQM dari dimensi berfokuskan pelanggan, orientasi pencapaian, semangat berpasukan dan kepastian kualiti. Keseluruhan tahap amalan TQM dalam sektor pendidikan dalam kajian ini adalah agak memuaskan dengan purata nilai min yang menghampiri 4.0 (skala Likert 1 – 5) dan ia juga kompetitif dengan sektor industri. Berdasarkan semua dapatan yang diperolehi maka kajian ini berjaya mencapai kesemua lima objektif yang dinyatakan.

Implikasi penting kajian ini ialah faktor pengurusan dan faktor perlakuan sangat berperanan di dalam mempengaruhi budaya organisasi yang positif ke arah meningkatkan pencapaian organisasi. Dapatan kajian ini adalah penting, relevan dan sesuai dengan persekitaran dan budaya sekolah serta membuktikan bahawa konsep TQM boleh diaplikasikan dalam bidang pendidikan.

ABSTRACT

This study carried out to measure the relation and effect of critical success factors to the TQM practice in schools, identify the dominant critical success factors in influencing the practice of TQM in schools, measure the difference in the level of TQM implementation amongst the different achieving schools especially in the 5 Stars Programme of Kedah State Education Department and also to calculate the current level of TQM practice in the secondary educational sector.

Data for this study were analyzed based on the questionnaire responses of the 262 teachers who represented the population of 327 teachers from the four ordinary secondary schools in Kubang Pasu District, Kedah. Therefore, the return rates of this study is 80.12% with 61.5% of the respondents are females and 38.5% are males. The study used questionnaires as the instrument which consists of 43 items.

Descriptive statistical technique that is frequency and mean and inferential statistical technique such as Pearson correlation, multiple regression and t-test were used to address the research purposes. Three hypotheses were tested at confidence level, $P < 0.05$. The results indicated that these three null hypotheses have been fully rejected. Pearson correlation analysis indicated that top management commitment factor is having the highest correlation with the TQM practice in schools. The other critical success factors that showed highly correlated to the practice of TQM concept in schools are training and recognition, staff participation and quality strategic planning. However, performance appraisal was identified as the lowest correlated factor to the TQM practice. Using multiple regression technique, all the critical success factors showed highly significant relation and effect toward the practice of TQM philosophy in educational sector. At least 62.60% variance in TQM practice in schools can be explained by all the critical success factors as the independent variable. Top management commitment, staff participation and, training and recognition were found to be the most important factors in contributing to the practice of TQM. T-test in this study also explained a very significant difference in the practice of TQM, bothly between the different achieving schools and also amongst schools in the same category of performance. These differences significantly exist in TQM practice from the dimensions of customer focus, achievement oriented, team work and quality assurance. The overall of TQM practice level in the educational sector through this study is quite excellent with the average mean value nears to 4.0 (Likert scale 1 to 5) and its also competitive to the industrial sector. According to these findings so that the all five objectives of this study have been achieved properly.

The important implication of this study is management and behaviour factors, bothly are playing a big role in influencing the positive organizational culture toward improving the organizational performance. The findings of this study not only very important, relevant and suitable to the schools environment and culture but also proved that the TQM concepts are applicable in the educational area.

PENGHARGAAN

Pertamanya, ucapan syukur Alhamdulillah saya panjatkan ke hadrat Ilahi kerana dengan limpah dan rahmatNya telah mengurniakan kehidupan dan rezekiNya untuk saya sehingga sampai ke tahap ini. Kejayaan menyiapkan penyelidikan ini sebagai pra-syarat dalam program MSc (Management) adalah pengalaman baru dan bermakna buat saya dalam usaha mencapai tahap pendidikan yang lebih baik sebagai satu mobiliti sosial dan anjakan paradigma dalam kehidupan dunia yang sementara ini. Saya mengucapkan berbilang terima kasih kepada Tuan Pengarah Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan, Kementerian Pendidikan dan Pengarah Jabatan Pendidikan Negeri Kedah Darul Aman di atas kebenaran kepada saya untuk menjalankan kajian ini di sekolah-sekolah menengah di daerah Kubang Pasu, Kedah.

Penghargaan dan jutaan terima kasih saya tujukan kepada Penyelia saya, Profesor Dr. Juhary bin Haji Ali dari Sekolah Pengurusan UUM yang juga bekas pensyarah saya semasa di USM suatu ketika dahulu di atas segala jasa baik, kerjasama, bimbingan dan ilmu yang dicurahkan selama ini terutamanya sepanjang proses penyeliaan bagi penyelidikan ini. Kejayaan Prof. Joe adalah satu dorongan bermakna bagi saya untuk kesinambungan pembangunan diri dan kerjaya saya pada masa hadapan. Semoga Allah s.w.t akan memberikan balasan yang setimpal di atas setiap zarah ilmu yang beliau curahkan selama ini.

Tidak ketinggalan juga saya ucapkan ribuan terima kasih kepada Dekan Sekolah Siswazah, Prof. Madya Dr. Ibrahim bin Abdul Hamid dan Timbalan-Timbalannya, Puan Hajjah Nor Pujawati binti Md. Said (Pembangunan dan Hal Ehwal Pelajar) dan Prof. Madya Dr. Rosni Bakar (Akademik) serta semua pensyarah Sekolah Siswazah UUM di atas segala kerjasama, dorongan dan semangat yang telah diberikan kepada kami kumpulan Kohort 9 dalam usaha meneruskan dan menamatkan pengajian ini. Terima kasih juga kepada semua kakitangan Sekolah Siswazah dan Perpustakaan Sultanah Bahiyah, UUM di atas segala kerjasama dan bantuan yang telah diberikan.

Kepada kedua-dua bekas Pengarah Institut Aminuddin Baki, Profesor Dr. Ibrahim Ahmad Bajunid dan Dr. Abdul Rahim Selamat selaku orang yang merintis jalan kepada kewujudan dan kejayaan Program Kembar UUM/IAB dari Kohort 1 sehinggalah Kohort ke-9 ini, kami rasa sangat terhutang budi kepada kedua-dua tokoh pendidikan ini dan ketahuilah bahawa kami merasa amat bertuah sekali kerana tergolong dalam kumpulan yang disebut Kohort ini.

Kepada semua rakan sepengajian Kohort 9, terima kasih di atas segala-galanya. Buat Rahman, Nep, Braim, Cha, Bang Ya, Itrie, Puji, Raup, Rem, Rockie, Lan, Ng dan David: kenakalan, kelucuan dan ketrampilan kalian tetap dalam ingatan.

Akhirnya, ucapan jutaan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat secara langsung dan tidak langsung dalam membantu saya menyiapkan penyelidikan ini.

DEDIKASI

Buat isteri tercinta, Noriza binti Kassim terima kasih di atas segala dorongan dan pengorbanan yang diberikan sepanjang abang menjalani pengajian ini. Percayalah, tiada kejayaan dan kehidupan yang sebenar tanpa pengorbanan. Kebijaksanaan tidak akan hilang dengan terpacatnya ilmu dan pengalaman dalam diri seseorang. Sesungguhnya, kita perlu menempuhi pelbagai cabaran dan rintangan dengan sabar dan tenang demi untuk kebahagiaan keluarga di masa hadapan. Kata pujangga, “**Kejayaan yang kita kecapai di hari ini adalah mungkin berkat kesabaran kita pada hari semalam**”. Kejayaan abang adalah kebahagiaan kita sekeluarga.

Kepada putera sulung kesayanganku, Muhammad Kamal Fikri, maafkan abah kerana tidak dapat memberikan sepenuh perhatian dan kasih sayang kerana kesuntukan jangkamasa pengajian yang tidak membenarkan abah untuk selalu bermain bersama. Semoga pemikiran, ilmu dan diri yang kamu miliki dewasa nanti akan sesempurna namamu. Buat permata hati yang bakal dilahirkan tidak lama lagi, abah amat menanti kehadiranmu. Semoga engkau akan selamat, sempurna dan menjadi warga dunia yang beriman dan beramal salih. Abah harap kalian semua akan lebih berjaya dari apa yang telah abah capai sekarang ini.

Kepada maa, ayah ngah, mak cik Yah dan seluruh keluarga di Kelate, semoga berbahagia selalu dan terima kasih yang tidak terhingga di atas segala pengorbanan dalam membesarkan saya sehingga dewasa.

Kepada ibu mertua dan keluarga di Langkawi, terima kasih di atas penerimaan dan kemesraan kalian terhadap saya.

Kepada anak-anak bangsaku, sedarlah bahawa sejarah penjajahan negara ini selama lebih dari 450 tahun dahulu adalah sesuatu yang amat memalukan kita semua dan ianya akan berulang jika bangsa kita tidak berilmu, bersifat amanah dan bersatu...

ISI KANDUNGAN

	HALAMAN
KEBENARAN MENGGUNA	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
PENGHARGAAN	iv
DEDIKASI	v
ISI KANDUNGAN	vi
SENARAI JADUAL	x
SENARAI RAJAH	xii
SENARAI ABBREVIASI	xiii

BAB 1 : PENDAHULUAN

1.1	Pengenalan	1
1.2	Pernyataan Masalah	9
1.3	Tujuan Kajian	12
1.4	Objektif Kajian	12
1.5	Soalan-Soalan kajian	13
1.6	Kepentingan Kajian	13
1.7	Batasan Kajian	15
1.8	Struktur Kajian	16

BAB 2 : ULASAN KARYA: PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH

2.1	Pengenalan	18
2.2	Pengenalan Kepada Kualiti	18
2.2.1	Evolusi pengurusan kualiti dan ' Quality-Gurus '	18
2.2.2	Dimensi-dimensi kualiti	22
2.2.3	Kesan daripada kelemahan kualiti	24
2.2.4	Anugerah Kualiti	28
2.2.4.1	Anugerah Baldrige	28
2.2.4.2	Hadiah Deming	30
2.2.5	Pensijilan Kualiti	31
2.2.5.1	ISO 9000	31
2.2.5.2	ISO 14000	33
2.3	TQM	34
2.3.1	Konsep TQM	34
2.3.2	Matlamat dan Fokus TQM	39
2.3.3	Elemen-Elemen TQM	41
2.3.4	Perbezaan di antara TQM dan ISO 9000	45
2.3.5	Perbezaan di antara Industri dan Pendidikan	47
2.3.6	Perlaksanaan TQM dalam pendidikan	50
2.3.7	Kajian-kajian lepas	54
2.4	Penutup	67

BAB 3 : METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pengenalan	68
3.2	Kaedah dan rekabentuk kajian	68
3.3	Kerangka Konseptual dan Pembolehubah	71
3.3.1	Kerangka konseptual	71
3.3.2	Pembolehubah	71
3.4	Pembentukan hipotesis	72
3.5	Definisi Istilah	72
3.5.1	Definisi konseptual	72
3.5.2	Definisi operasional	74
3.6	Populasi dan persampelan	80
3.6.1	Populasi	80
3.6.2	Persampelan	81
3.7	Teknik Pengumpulan Data	82
3.8	Alat ujian	84
3.9	Kesahan dan Kebolehpercayaan Kajian	85
3.10	Teknik Penganalisaan Data	87

BAB 4: ANALISIS DATA DAN DAPATAN

4.1	Pengenalan	89
4.2	Analisis Taburan Frekuensi Demografi Responden	89
4.3	Analisis Data Bagi Pengujian Hipotesis	93
4.4	Analisis Data Bagi Tahap Perlaksanaan Amalan TQM106	
4.5	Penutup	107

BAB 5: PERBINCANGAN DAPATAN

5.1	Pengenalan	108
5.2	Faktor sokongan pengurusan atasan dan amalan TQM	108
5.3	Faktor kritikal kejayaan dan amalan TQM	112
5.4	Perbezaan dalam amalan TQM di antara sekolah yang berlainan pencapaian	117
5.5	Tahap perlaksanaan TQM dalam sektor pendidikan	120

BAB 6: KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN UNTUK KAJIAN LANJUTAN

6.1	Kesimpulan Dan Perakuan	121
6.2	Implikasi Kajian	123
6.3	Cadangan Untuk Kajian Selanjutnya	128

BIBLIOGRAFI	129
-------------	-----

LAMPIRAN:

A	Output SPSS	137
B	Bidang penilaian dalam Program 5 Bintang	147
C	Salinan sijil Program 5 Bintang	149
D	Borang soal selidik	150
E	Koresponden	155

SENARAI JADUAL

Jadual	Halaman
2.1: Perbandingan Budaya Organisasi TQM dan Organisasi Tradisional	37
2.2: Perbezaan TQM dan ISO 9000	46
3.1: Nama Sekolah dan Bilangan Populasi Guru	81
3.2: Persampelan dan Kadar Maklum Balas Kajian	82
3.3: Jadual Perancangan Kerja Penyelidikan	83
3.4: Taburan Soalan Dalam Soal Selidik	85
3.5: Pekali Kebolehpercayaan 'Cronbach-Alpha' bagi Kajian Rintis	86
3.6: Penggunaan Kaedah Statistik	88
4.1: Frekuensi Jantina	89
4.2: Frekuensi Umur	90
4.3: Frekuensi Tahap Pendidikan	90
4.4: Frekuensi Tempoh Berkhidmat	91
4.5: Frekuensi Jawatan Disandang	91
4.6: Ujian Korelasi Pearson bagi Faktor Kritikal Kejayaan dan Amalan TQM	93
4.7(a): Ujian Regresi Berganda Bagi Faktor-Faktor Kritikal Kejayaan Terhadap Amalan TQM di Sekolah (Model Summary)	95
4.7(b): Ujian Regresi Berganda Bagi Faktor-Faktor Kritikal Kejayaan Terhadap Amalan TQM di Sekolah (Anova)	96

4.7(c): Ujian Regresi Berganda Bagi Faktor-Faktor Kritikal Kejayaan Terhadap Amalan TQM di Sekolah (Coefficients)	96
4.8(a): Keputusan Ujian-t Bagi Perbezaan Amalan TQM di antara Dua Kumpulan Sekolah Yang Berlainan Pencapaian (Group Statistics)	98
4.8(b): Keputusan Ujian-t Bagi Perbezaan Amalan TQM di antara Dua Kumpulan Sekolah Yang Berlainan Pencapaian (Independent - Samples Test)	99
4.9(a): Keputusan Ujian-t Bagi Perbezaan Amalan TQM di antara Dua Sekolah Yang Berpencapaian Sederhana (SCS) (Group Statistics)	100
4.9(b): Keputusan Ujian-t Bagi Perbezaan Amalan TQM di antara Dua Sekolah Yang Berpencapaian Sederhana (SCS) (Independent - Samples Test)	101
4.10(a): Keputusan Ujian-t Bagi Perbezaan Amalan TQM di antara Dua Sekolah Yang Berpencapaian Tinggi (SCT) (Group Statistics)	102
4.10(b): Keputusan Ujian-t Bagi Perbezaan Amalan TQM di antara Dua Sekolah Yang Berpencapaian Tinggi (SCT) (Independent – Samples Test)	103
4.11: Perbezaan Dalam Amalan TQM Di Antara Sekolah	105
4.12: Nilai Skor Min bagi Faktor Kritikal Kejayaan dan Amalan TQM di Sekolah (Statistik Deskriptif)	106

SENARAI RAJAH

Rajah	Halaman
3.1: Kerangka Konseptual	71

SENARAI ABBREVIASI

Singkatan	Maksudnya
TQM	Pengurusan Kualiti Menyeluruh
JPA	Jabatan Perkhidmatan Awam
CSFs	Faktor Kritikal Kejayaan
ISO	Organisasi Antarabangsa Untuk Piawaian
QCC	Kumpulan Kawalan Mutu
PKPA	Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam
INTAN	Institut Tadbiran Awam Negara
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
EPRD (BPPP)	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
IAB	Institut Aminuddin Baki
IPT	Institusi Pengajian Tinggi
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
SCS	Sekolah Berpencapaian Sederhana
SCT	Sekolah Berpencapaian Tinggi
SMK	Sekolah Menengah Kebangsaan
Proses p & p	Proses pengajaran dan pembelajaran
SPM	Sijil Pelajaran Malaysia
SSB	Sistem Saraan Baru

BAB SATU

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Pengukuran pencapaian dan produktiviti sesebuah organisasi sama ada di sektor awam atau swasta adalah merujuk kepada kecekapan dan keberkesanan organisasi untuk mencapai matlamat yang ditetapkan sama ada peningkatan untung, prestasi atau kualiti produk dan perkhidmatan. Walaupun amalan pengurusan dan budaya kerja sektor awam dan swasta ini agak berbeza, namun pencapaian matlamat mereka akan memberi sumbangan yang besar terhadap pertumbuhan ekonomi negara ini. Justeru, kerajaan Malaysia telah mengambil langkah positif dengan memperkenalkan Anugerah Kualiti Perdana Menteri untuk memberi pengiktirafan dan dorongan yang berterusan kepada seluruh organisasi awam dan swasta ke arah peningkatan pencapaian dan produktiviti. Kejayaan ini adalah hasil daripada amalan budaya organisasi yang berteraskan kualiti melalui perlaksanaan konsep Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) oleh semua peringkat pekerja (Ahmad Sarji, 1993). Kajian ke atas kesan daripada budaya kualiti menunjukkan bahawa budaya sesebuah organisasi adalah sangat dipengaruhi oleh perlaksanaan falsafah dan konsep TQM (Hamidah Naina, 1996).

Konsep Pengurusan Kualiti Menyeluruh atau ' Total Quality Management '

(TQM) mula diperkenalkan sejak awal kurun ke 19 lagi apabila Frederick Winslow Taylor, "Bapa Pengurusan Saintifik" menggunakan pendekatan statistik dalam membuat kawalan dan pemeriksaan kualiti ke atas pengeluaran produk di firma-firma perkilangan Amerika Syarikat. Kemudiannya konsep TQM telah mendapat sambutan di kalangan para pengurus firma di Jepun mulai awal 1950-an yang ketika itu giat membangunkan sektor industri mereka sehingga muncul sebagai pemimpin ekonomi di Asia. W. Edwards Deming, seorang profesor statistik di Universiti New York dalam tahun 1940-an adalah orang yang bertanggungjawab memperkenalkan konsep kualiti di Jepun apabila beliau pergi ke sana selepas perang dunia kedua untuk membantu firma Jepun memperbaiki kualiti dan produktiviti bagi mencapai kelebihan bersaing. Ini kerana kebanyakan output dari sektor perkilangan Jepun pada masa itu adalah pada tahap kualiti yang rendah. Bagi mengenang jasa Deming, sejurus selepas siri-siri syarahan beliau maka kerajaan Jepun telah memperkenalkan Hadiah Deming (Deming Prize) dalam tahun 1951, satu anugerah tahunan kepada firma yang berjaya dalam program pengurusan kualitinya sehingga ke hari ini (Stevenson, 1999). Kemasyhuran hasil kejayaan daripada amalan TQM dalam sektor perindustrian telah menyebabkan konsep ini berkembang dengan pesat pada tahun 1980-an apabila timbul kesedaran banyak pihak di seluruh dunia sama ada dalam sektor industri mahupun perkhidmatan termasuklah pendidikan tentang pentingnya aspek kualiti dalam kehidupan manusia. Dengan itu mereka mula menyesuaikan falsafah ini dengan keperluan organisasi mereka untuk mencapai matlamat yang ditetapkan (Kwan, 1996).

Fenomena di negara-negara maju antara tahun 1970 hingga 1980-an menunjukkan organisasi perniagaan di Amerika lebih memberi fokus kepada kos dan produktiviti berbanding kualiti. Sebaliknya firma-firma Jepun seperti pemimpin industri automotif iaitu Honda, Nissan dan Toyota lebih berfokuskan kepada pendekatan dan strategi kualiti di dalam membina reputasi dan kebolehpercayaan terhadap keluaran mereka. Hasilnya didapati penguasaan pasaran kereta buatan Jepun di Amerika dan Asia telah meningkat manakala para pengguna di Amerika Syarikat merasakan mereka tidak mendapat apa yang setimpal dengan bayaran yang dibayar ke atas produk buatan mereka. Dari segi kemajuan dalam bidang automasi pula didapati pada pertengahan tahun 1980-an, bilangan robot di Jepun dianggarkan berjumlah 140,000 tetapi bilangannya tidak sampai 10,000 di Amerika (Zainal Abidin, 1998). Selepas kejayaan Jepun baharulah majoriti firma di USA mula mengubah pemikiran mereka secara drastik kepada pendekatan kualiti dengan melantik perunding dan menghantar pengurus atasan mereka ke seminar berkaitan TQM. Seterusnya mereka telah melaksanakan program pembaikan kualiti secara besar-besaran sehinggalah tiada lagi jarak bagi pencapaian kualiti mereka berbanding firma-firma Jepun pada tahun 1990-an. Ini bermakna firma-firma berkenaan telah mempunyai kesedaran yang tinggi terhadap kepentingan kualiti iaitu kualiti mesti diiktiraf sebagai satu bahagian yang 'bersepadu' dalam operasi dan penghasilan barangan atau perkhidmatan dan bukan lagi sebagai satu ciri yang istimewa (Stevenson, 1999).

Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) adalah satu strategi penambahbaikan

dan menjadi isu penting pengurusan untuk mencapai keberkesanan dan kelebihan bersaing. Dalam hal ini TQM dilihat sebagai satu strategi untuk muncul sebagai yang terbaik, bermaksud TQM bukan sahaja boleh diaplikasikan dalam sistem ekonomi pasaran terbuka atau kapitalis tetapi juga sesuai untuk semua organisasi berorientasikan untung dan bukan berorientasikan untung dalam semua jenis struktur ekonomi dan masyarakat (Juhary Ali, Faoziah Idris dan Nadarajan, 1999). Walaupun ramai yang menanggap TQM sebagai budaya masyarakat Jepun tetapi tidak kurang juga yang memahami TQM sebagai satu amalan pengurusan yang baik dan manifestasi daripada kewujudan budaya organisasi yang sihat yang boleh dimiliki oleh sesiapa sahaja asalkan mereka berusaha untuk mencapai taraf kualiti kehidupan di tempat kerja (Juhary Ali, 1998). TQM juga dilihat sebagai strategi perniagaan dan satu cara bagi organisasi perniagaan untuk mencapai daya hidup (survival) dalam persekitaran perniagaan global yang kompetitif. Bagi Hakes (1991), TQM merupakan satu strategi dan isu bagi persekitaran perniagaan dan operasi semua organisasi, swasta mahupun awam kerana TQM penting untuk mencapai keberkesanan dan kelebihan bersaing bagi menguasai pasaran di peringkat domestik dan global (O' Brien, 1999). Banyak entiti korporat dan firma pemimpin industri khususnya, telah mendapati bahawa kunci kepada kebersaingan (competitiveness) dan kejayaan mereka adalah disebabkan oleh pelaksanaan falsafah dan program TQM dalam organisasi mereka (Feigenbaum, 1991). Oleh yang demikian, organisasi yang mengamalkan TQM akan melibatkan pelaksanaan pengurusan dan kaedah pengeluaran aktiviti-aktiviti yang berkualiti dan berorientasikan pengguna sebagai tanggungjawab

utama pihak pengurusan atasan dan tanggungjawab bersama pihak pengurusan operasi seperti pemasaran, kejuruteraan, pengeluaran, hubungan industri, kewangan dan perkhidmatan.

Di Malaysia, TQM dilihat menjadi fokus dan aliran utama pada awal tahun 1990-an bila mana kedua-dua sektor awam dan swasta mula mempunyai kesedaran terhadap falsafah, konsep dan manfaat daripada TQM. Lebih-lebih lagi TQM telah mendapat perhatian utama kerajaan apabila wujudnya pendekatan kualiti secara meluas dalam sektor awam bermula pada tahun 1990-an. Sebenarnya program TQM dilaksanakan secara rasminya dalam sektor awam pada tahun 1987 hasil daripada kempen produktiviti Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) dan ianya bermula dengan perlaksanaan program *kumpulan kawalan mutu* atau 'Quality Control Circle' (QCC) (Ahmad Sarji, 1993). Pendekatan terhadap kualiti ini mula mengambil tempat dalam strategi pengurusan organisasi awam apabila timbulnya kritikan -kritikan terhadap sektor awam yang dikatakan kurang cekap, tidak produktif dan tanggapan terhadap kakitangan kerajaan yang dikatakan bekerja hanya untuk makan gaji semata-mata. Bagi menghapuskan tanggapan negatif itu, kerajaan telah berusaha memupuk kecekapan dan keberkesanan dalam operasi kerjanya bagi memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada orang ramai dan meningkatkan produktiviti sektor awam melalui perlaksanaan TQM seperti yang dinyatakan dalam Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA) Bilangan 1 Tahun 1992. Mengikut pekeliling ini terdapat tujuh prinsip yang menjadi teras kepada perlaksanaan amalan TQM dalam sektor awam iaitu sokongan pengurusan

atasan, perancangan strategik kualiti, mengutamakan pelanggan, menyediakan latihan dan pengiktirafan, mengukuhkan semangat berpasukan, mengadakan pengukuran prestasi dan menekankan kepastian kualiti. Prinsip-prinsip ini menjadi teras kepada pemupukan budaya kualiti yang cuba diterapkan oleh kerajaan ke dalam pemikiran kakitangannya.

Betapa pentingnya budaya kualiti ini diamalkan jika sesuatu bangsa itu ingin mencapai tamadun yang tinggi dapat diperhatikan berdasarkan sedutan ucapan Yang Amat Berhormat Datuk Seri Dr. Mahathir bin Mohamad, Perdana Menteri Malaysia semasa melancarkan Gerakan Budaya Kerja Cemerlang pada 27 November 1989 yang lalu bahawa:

".....budaya sesuatu masyarakat adalah faktor utama yang akan menentukan maju mundurnya masyarakat itu. Budaya bukan sahaja dicerminkan oleh kesenian dan lain-lain aspek fizikal, tetapi lebih penting lagi ialah nilai-nilai yang diamalkan....."

Gerakan yang bertujuan untuk membina semangat kakitangan kerajaan ke arah meningkatkan kualiti perkhidmatan mereka menjelaskan bahawa kualiti bukan sahaja diukur dari segi daya pengeluaran semata-mata tetapi kualiti mesti dicernakan dalam semua aktiviti, tingkahlaku dan pekerjaan seseorang (Ahmad Sarji, 1991). Ini bertepatan dengan budaya kerja cemerlang masyarakat Jepun yang menjadi faktor terpenting kepada kejayaan firma pembuatan dan korporat mereka. Pendekatan pihak pengurusan firma Jepun yang menitikberatkan kebajikan para pekerjanya telah mendorong kepada kewujudan amalan pengurusan dan budaya kerja yang berkualiti. Budaya organisasi yang berteraskan konsep TQM ini berjaya mempengaruhi komitmen atau iltizam

pekerjanya terhadap organisasi, mencapai kadar pusing ganti, ketidakhadiran dan mogok yang rendah serta kualiti pengeluaran dan produktiviti yang lebih tinggi (Lincoln dan Kalleberg, 1991).

YAB Perdana Menteri Malaysia sekali lagi mengulangi penekanan beliau terhadap amalan budaya kualiti di kalangan orang Melayu khususnya dan bangsa Malaysia amnya semasa menyampaikan ucapan dasar Presiden di Perhimpunan Agung UMNO pada 11 Mei 2000 yang lalu bahawa:

" Sebenarnya budaya, nilai hidup dan kualiti dianggap perlu ada kepada orang Melayu untuk menjadikan mereka Melayu Baru iaitu Melayu yang berpegang kuat kepada agama Islam dan nilai-nilai murninya, berdisiplin dan sedar bahawa Tuhan hanya akan menolong mereka yang berusaha dan belajar serta menguasai ilmu-ilmu yang boleh menjayakan mereka. "

Menurut Dr. Juhary Ali (1998), organisasi yang terdapat di dalamnya budaya kualiti lebih berfokuskan kepada kecemerlangan, kebanggaan terhadap organisasi, kerja berkumpulan, berkomunikasi interaktif, orientasi pelanggan, kecekapan dan keberkesanan, hubungan interpersonal, kejujuran dan jaminan, latihan dan pembangunan serta perubahan dan inovasi. Budaya kualiti berteraskan perlaksanaan TQM ini bukan sahaja boleh menjamin keuntungan dan produktiviti yang tinggi dalam sektor korporat tetapi jika diterapkan di dalam sektor awam termasuklah pendidikan akan berupaya meningkatkan kecemerlangan organisasi mereka. Segala perubahan yang berlaku sebelum ini dalam pendekatan pengurusan akibat perkembangan konsep globalisasi dan liberalisasi juga secara langsung telah menukar pandangan dan sikap para pengurus di sektor awam dan swasta tentang cara mereka menguruskan aspek kualiti. Dengan kata lain mereka kini telah beralih kepada konsep TQM yang

terbukti dapat menjamin penghasilan produk atau perkhidmatan yang menepati kehendak pelanggan seterusnya meningkatkan kecemerlangan prestasi organisasi. Oleh itu penggunaan TQM bukan sahaja memanfaatkan pelanggan kerana dapat menikmati output yang berkualiti tetapi juga dapat memberi pulangan kepada organisasi itu sendiri khasnya dari segi penjimatan kos, peningkatan kecekapan, produktiviti dan keuntungan seterusnya menambahkan kekayaan pelabur dan pemilik (Ahmad Puat, 2000).

Dalam membicarakan kemajuan pelaksanaan konsep TQM dalam sektor pendidikan, Susan Garbutt (1996), seorang ahli pendidikan di United Kingdom pernah membuat kajian tentang pemindahan konsep TQM dari sektor industri kepada pendidikan. Beliau telah memberi sumbangan yang besar kepada dunia pendidikan ekoran kejayaannya mengenal pasti beberapa aspek utama TQM dalam sektor industri yang sesuai untuk dipindah dan diaplikasikan ke dalam bidang pendidikan bagi meningkatkan pencapaian. Aspek tersebut ialah komitmen pengurusan atasan, perancangan strategik kualiti, latihan, penilaian dan pembangunan staf dan penglibatan staf dalam membuat keputusan. Walaupun kajian Garbutt (1996) berjaya mengenal pasti lima faktor utama tersebut namun beliau tidak menunjukkan sejauh manakah hubungan dan kesannya terhadap tahap amalan TQM di sekolah. Setelah mengambilkira perkembangan dan keperluan terhadap pelaksanaan TQM dalam persekitaran Malaysia khasnya dalam kedua-dua sektor swasta dan awam, maka kajian ini dilaksanakan bertujuan untuk mengkaji faktor-faktor kritikal kejayaan kepada pelaksanaan TQM dan tahap pelaksanaan TQM dalam sektor pendidikan di

negara ini. Kajian ini penting kepada banyak pihak; kerajaan, pembuat dasar, pengurus dan pekerja kerana ia dapat memberikan panduan, pengetahuan dan bukti-bukti yang relevan dengan kepentingan mengamalkan konsep TQM sebagai satu cara hidup atau budaya organisasi.

1.2 Pernyataan Masalah

Memandangkan kualiti merupakan satu faktor terpenting di dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi maka penyelidikan berkaitan dengan aspek kualiti khasnya di dalam sektor pendidikan sangat perlu dilaksanakan di Malaysia (Musa Mohamad, 2000). Amalan pengurusan dan budaya kerja berkualiti seperti konsep TQM perlu dikaji bagi melihat situasi semasa tahap perlaksanaan dan faktor penentu kepada kejayaannya (Ruggieri dan Merli, 1998) terutamanya di dalam sektor pendidikan (Kanji dan Abdul Malek, 1999; Motwani dan Kumar, 1997). Dalam hal ini, kajian ini cuba untuk mengenalpasti faktor kritikal kejayaan (Critical Success Factors) yang dominan di dalam mempengaruhi tahap amalan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) di sekolah, melihat hubungan di antara faktor kritikal kejayaan dan tahap amalan TQM dan membuat perbandingan bagi tahap amalan TQM di antara sekolah-sekolah yang berbeza dari segi pencapaian.

Walaupun banyak usaha telah dan sedang dilakukan untuk meningkatkan tahap kualiti di dalam bidang pendidikan namun hasilnya masih tidak begitu memuaskan. Fenomena banyak pihak dalam masyarakat yang masih tidak berpuashati dan meluahkan rungutan dalam media massa terhadap kelemahan

sekolah sama ada dalam aspek berkaitan pengurusan , pencapaian akademik dan ko-kurikulum, tahap motivasi dan komitmen kakitangannya sehinggalah kepada isu terbaru sekarang ini iaitu gejala samseng di sekolah yang cuba disembunyikan oleh pihak pengurusan sekolah-sekolah yang terlibat. Kelemahan ini dipercayai ada kaitannya dengan budaya organisasi sekolah itu sendiri sebagai satu unit sosial yang mungkin kurang memberikan fokus utama kepada amalan pengurusan kualiti secara menyeluruh (TQM) sebagai budaya kerja.

Sebenarnya budaya organisasi yang sihat seperti konsep TQM ini perlu dipupuk sedari awal lagi dan diwujudkan secara berterusan di sekolah sekiranya kita ingin menghasilkan output manusia yang terbaik dan dapat menyumbang kepada kesejahteraan diri, masyarakat, agama dan negaranya apatah lagi sebagai bakal tenaga kerja yang produktif bagi memenuhi hasrat dan cabaran wawasan 2020 (Wan Mohd.Zahid, 1993). Hal ini penting supaya masyarakat tidak lagi mempertikaikan kewibawaan dan tahap profesionalisme warga pendidik sebaliknya akan sentiasa menyanjung tinggi segala jasa dan bakti mereka kepada agama, bangsa dan negara.

Dalam pada itu, ketiadaan amalan pengurusan kualiti di dalam organisasi sekolah juga boleh membawa kesan luaran yang negatif seperti penghasilan generasi pelajar yang sukar untuk mencapai keseimbangan dan penyesuaian dengan keperluan budaya organisasi majikannya yang lebih menekankan

amalan budaya kualiti atau budaya korporat di kalangan pekerjaanya (Ishak Hashim, 1992).

Kedengaran juga rungutan sesetengah pihak bahawa pelajar-pelajar lepasan sekolah tidak berkeupayaan untuk menyesuaikan diri bagi mencapai daya hidup atau 'survival' dan daya saing apabila mereka menjejakkan kaki ke institusi pengajian tinggi yang menekankan amalan budaya kualiti yang tinggi seperti kepantasan, ketahanan dan ketrampilan untuk mencapai kecemerlangan dalam semua bidang. Output pelajar ini seharusnya perlu dibekalkan bukan sahaja dengan pengetahuan, kemahiran dan pengalaman tetapi juga nilai, pemikiran dan sikap yang positif iaitu penerapan konsep kompetensi (Juhary Ali, 2000) supaya mereka mengamalkan cara hidup yang berkualiti bagi memenuhi keperluan sosioekonomi semasa, keperluan pembangunan dan kehidupan individu itu sendiri (Sufean Hussin, 1996).

Memandangkan amalan TQM ini telah terbukti berjaya menghasilkan pencapaian yang cemerlang dalam sektor korporat khususnya dari segi peningkatan produktiviti pekerja dan pencapaian organisasinya maka adalah lebih baik jika amalan ini dapat diterapkan sebagai sebahagian daripada budaya organisasi di dalam institusi pendidikan untuk mencapai kecemerlangan dalam menuju ke arah pendidikan yang bertaraf dunia (Wan Mohd. Zahid, 1996). Oleh itu rasionalnya kajian ini dilakukan untuk melihat hubungan di antara faktor kritikal kejayaan dan amalan TQM serta perbandingannya dengan pencapaian organisasi sekolah. Lebih-lebih lagi kajian berkaitan tajuk ini di

dalam sektor pendidikan masih terhad berbanding dengan sektor korporat dan sektor awam yang lain.

1.3 Tujuan Kajian

Secara umumnya kajian ini bertujuan untuk melihat sejauh manakah wujudnya perhubungan di antara faktor kritikal kejayaan dan amalan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) di sekolah, meninjau tahap perlaksanaan semasa bagi amalan TQM di dalam sektor pendidikan dan seterusnya ingin mengkaji sejauh manakah wujudnya perbezaan dalam budaya organisasi yang berteraskan kualiti seperti amalan TQM ini di kalangan sekolah-sekolah yang berlainan pencapaian.

1.4 Objektif kajian

Objektif utama kajian ini ialah untuk :

- 1) mengenal pasti hubungan di antara faktor kritikal kejayaan dan amalan TQM di sekolah.
- 2) mengenal pasti faktor-faktor utama di dalam faktor kritikal kejayaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan amalan TQM di sekolah .
- 3) mengukur jumlah kesan faktor kritikal kejayaan terhadap amalan TQM di sekolah.
- 4) mengukur perbezaan bagi amalan TQM di antara sekolah-sekolah yang berlainan dari segi pencapaian.
- 5) mengukur tahap perlaksanaan amalan TQM di dalam organisasi pendidikan khasnya di sekolah.

1.5 Soalan-Soalan kajian

Persoalan-persoalan berkaitan kajian ini ialah:

- 1) Adakah terdapatnya hubungan di antara faktor kritikal kejayaan dan amalan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) di sekolah?
- 2) Apakah faktor-faktor kritikal kejayaan yang penting dan utama di dalam mempengaruhi amalan TQM di sekolah?
- 3) Sejauh manakah kesan faktor kritikal kejayaan terhadap tahap amalan TQM di sekolah-sekolah ?
- 4) Adakah terdapatnya perbezaan yang signifikan bagi tahap amalan TQM di antara sekolah-sekolah yang berlainan pencapaian?
- 5) Sejauh manakah tahap pelaksanaan konsep dan falsafah TQM di dalam organisasi pendidikan khususnya di sekolah-sekolah.

1.6 Kepentingan kajian

Kepentingan umum kajian ini ialah untuk menyambung kajian Garbutt (1996) bagi meluaskan lagi penemuan berkaitan dengan amalan TQM di dalam sektor pendidikan. Dalam kajian ini, lima faktor utama berkaitan konsep TQM yang ditemui oleh Garbutt (1996) dianggap sebagai faktor kritikal kejayaan berdasarkan definisinya iaitu faktor-faktor utama dan penting yang menentukan kejayaan sesebuah organisasi di dalam mencapai matlamat yang ditetapkan (O'Brien, 1999; Juhary Ali, 1999).

Dalam pada itu, kepentingan khusus daripada kajian ini diharapkan akan dapat:

- 1). memberi panduan kepada para penggubal dasar dan pengurus atasan untuk mengenal pasti dan memberi perhatian yang serius kepada faktor-faktor kritikal

kejayaan TQM seperti komitmen pengurusan atasan, perancangan strategik kualiti, latihan dan pengiktirafan, penilaian prestasi dan penglibatan pekerja yang sebenarnya merupakan sistem, amalan dan isu yang berkaitan dengan pengurusan sumber manusia dalam sektor pendidikan yang boleh memberi pengaruh yang amat besar kepada sikap, perlakuan, amalan dan budaya bagi pekerja dan organisasi itu sendiri.

2). membantu para pengurus pendidikan pada semua tahap pengurusan untuk melakukan perancangan, penyelarasan, pelaksanaan dan pengawalan ke atas dasar, sistem dan amalan berkaitan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) di dalam organisasinya bagi menerapkan falsafah ini di kalangan anggotanya sebagai satu cara berfikir, bertindak dan bekerja yang produktif, sistematik dan berkesan yang diharapkan akan menjadi satu budaya atau cara hidup organisasi.

3). membantu para pengurus memainkan peranan strategik mereka dalam aspek pengurusan sumber manusia sebagai agen perubahan dalam organisasi terutamanya apabila mereka hendak menetapkan dan menerapkan falsafah TQM ini seterusnya menguruskan sesuatu perubahan di dalam organisasinya untuk mencapai prestasi yang lebih baik dalam jangka masa yang lebih singkat.

4). membantu seseorang pengurus atau pentadbir untuk menyesuaikan gaya kepimpinan dan pengurusannya dengan budaya organisasi yang sihat bagi meningkatkan pencapaian organisasi, penglibatan dan pembangunan kakitangannya sekaligus mengurangkan suasana konflik dan tekanan di dalam organisasinya.

5). membantu para pekerja khususnya subordinat di dalam sektor pendidikan untuk melaksanakan segala proses menghasilkan perkhidmatan pendidikan yang berkualiti di samping dapat meningkatkan prestasi mereka melalui pengamalan konsep TQM di dalam diri dan organisasi mereka.

6). memberi panduan kepada organisasi lain sama ada sektor awam mahupun swasta menyesuaikan dapatan-dapatan dalam kajian ini untuk dimanfaatkan dan diamalkan dalam organisasi masing-masing dalam usaha untuk meningkatkan pencapaian dan produktiviti. Orang-perseorangan juga boleh memanfaatkan kajian ini sebagai ilmu pengetahuan dan petunjuk ke arah penghargaan dan pencapaian sendiri, mencapai kecemerlangan dan kebenaran dalam kehidupan seterusnya membawa kepada kebaikan sejagat.

7). memberi sumbangan yang bermakna kepada dunia ilmu dengan memperkayakan lagi pengetahuan dalam bidang pengurusan khasnya yang berkaitan dengan konsep pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) dan juga sebagai panduan untuk kajian seterusnya pada masa akan datang.

1.7 Batasan kajian

Kajian ini terbatas untuk dilaksanakan di empat buah sekolah menengah harian yang memperolehi pencapaian yang berbeza di dalam Program Lima Bintang Jabatan Pendidikan Negeri Kedah (Lampiran B) bagi tahun 1999 yang lalu. Empat sampel sekolah yang terlibat ialah dua buah sekolah yang mewakili pencapaian yang tinggi dan dua buah sekolah lagi yang mewakili pencapaian

yang sederhana di dalam penilaian program tersebut bagi Daerah Pendidikan Kubang Pasu, Kedah Darul Aman.

Responden yang terlibat dalam kajian ini ialah Pegawai-Pegawai Perkhidmatan Pendidikan yang bertugas di sekolah sebagai Penolong Kanan, Ketua Bidang, Ketua Panitia, Guru Pakar dan Guru-guru Penolong.

1.8 Struktur Kajian

Dalam bab satu ini telah dibincangkan perkara-perkara pokok yang berkaitan dengan kajian ini iaitu pengenalan, pernyataan masalah, tujuan dan objektif kajian, soalan-soalan kajian, kepentingan, batasan kajian dan struktur kajian.

Seterusnya dalam bab dua, skop perbincangannya meliputi evolusi dalam pengurusan kualiti, dimensi kualiti, kesan daripada kelemahan dalam pencapaian kualiti, anugerah dalam pencapaian kualiti dan pensijilan kualiti seterusnya ulasan karya dan kajian – kajian lepas yang berkaitan dengan TQM.

Bab tiga kajian ini adalah bab metodologi kajian iaitu kaedah dan reka bentuk kajian, kerangka konseptual dan pembolehubah, pembentukan hipotesis, definisi istilah, populasi dan persampelan, teknik pengumpulan data, alat ujian, kesahan dan kebolehpercayaan kajian dan akan diakhiri dengan teknik penganalisan data.

Dalam bab empat pula iaitu analisis data dan dapatan akan menganalisis dan menginterpretasikan data secara mendalam dari segi frekuensi taburan maklumat demografi responden, pengujian tiga hipotesis kajian dan tahap pelaksanaan amalan TQM dengan menggunakan beberapa teknik statistik.

Seterusnya dalam bab lima iaitu perbincangan adalah merangkumi perbahasan yang mendalam berkaitan dengan dapatan dari pengujian semua hipotesis dan tahap pelaksanaan semasa bagi amalan TQM di dalam sektor pendidikan.

Akhirnya segala kesimpulan dan perakuan, implikasi kajian serta cadangan untuk kajian selanjutnya akan dikemukakan dalam bab terakhir iaitu bab enam.

BAB DUA

ULASAN KARYA: PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH (TQM)

2.1 Pengenalan

Skop perbincangan di dalam bab dua ini adalah merangkumi evolusi dalam pengurusan kualiti, dimensi atau ciri-ciri utama kualiti, kesan daripada kelemahan dalam pencapaian kualiti, anugerah dalam pencapaian kualiti, pensijilan kualiti dari segi ISO 9000 dan ISO 14000 dan seterusnya ulasan karya dan kajian – kajian lepas yang berkaitan dengan TQM.

2.2 Pengenalan Kepada Kualiti

2.2.1 Evolusi pengurusan kualiti dan 'Quality Gurus'

Secara amnya kualiti didefinisikan sebagai kebolehan sesuatu produk atau perkhidmatan untuk memenuhi jangkaan pengguna secara konsisten. Ini bermakna kualiti ialah mendapat apa yang telah kita bayar. Pendekatan kualiti dalam pekerjaan bermula sejak tercetusnya Revolusi Industri di Perancis pada abad ke-18 (Mohamed Sulaiman, 1998) apabila para pekerja mahir ingin mencapai kesempurnaan dalam semua tahap pengeluaran dengan cuba mengelakkan kecacatan yang berlaku pada produk dan melaksanakan kerja dengan betul untuk meningkatkan pengiktirafan dan reputasi terhadap hasil keluaran

mereka. Kemudiannya Frederick Winslow Taylor, seorang jurutera mekanikal yang digelar 'Bapa Pengurusan Saintifik' pada awal 1900 telah menekankan kepada kualiti dengan melakukan *pemeriksaan produk* dalam pengurusan di kilang. Pada tahun 1924, W. Shewhart dari Makmal Telefon Bell memperkenalkan carta kawalan statistik di dalam memantau proses pengeluaran. Ini diikuti oleh rakan sekerjanya pada tahun 1930, H. F. Dodge dan H. G. Romig yang memperkenalkan jadual untuk persampelan penerimaan. Bagaimanapun, *teknik kawalan kualiti berstatistik* ini tidak digunakan secara meluas sehinggalah perang dunia kedua apabila kerajaan Amerika Syarikat meminta vandomnya menggunakannya.

Perang dunia kedua menyebabkan peningkatan tumpuan yang ketara terhadap kawalan kualiti. Ini kerana tentera Amerika menggunakan teknik persampelan dengan pembekal peralatan perangnya. Pada akhir 1940-an, tentera Amerika dan majoriti universiti telah melatih jurutera untuk menggunakan teknik persampelan statistik. Pada masa yang sama, badan-badan kualiti profesional mulai ditubuhkan di seluruh negara seperti 'American Society for Quality Control' (ASQC).

Semasa tahun 1950-an, pergerakan kualiti ini telah beralih pula kepada *konsep kepastian kualiti*. Guru kualiti, W. Edwards Deming telah memperkenalkan kaedah kawalan kualiti berstatistik kepada para pengeluar Jepun yang menjanjikan pembinaan asas perkilangan yang

kukuh dan kelebihan bersaing dalam pasaran sejagat. Tiga unsur kualiti yang utama menurut Deming ialah ketetapan matlamat, pembaikan berterusan dan pengetahuan yang mendalam. Bagi Deming, penyebab kepada ketidakcekapan dan kualiti yang baik ialah 85% datangnya dari faktor sistem dan bukannya pekerja. Ini disokong oleh Noe dan rakan-rakannya (2000) bahawa segala dasar, sistem dan amalan pengurusan sumber manusialah yang akan mempengaruhi perlakuan, sikap dan nilai para pekerja. Seorang lagi guru kualiti, Joseph M. Juran pada awal 1950-an pula memulakan pendekatan *kos kualitinya* yang menekankan kepada pengenalpastian dan pengukuran yang tepat dan sempurna terhadap kos. Juran menegaskan adalah lebih baik kos pencegahan melebihi kos kegagalan produk supaya tahap kualiti optima bagi produk dicapai iaitu produk pada cacat-sifar. Juran terkenal dengan triloginya terhadap kualiti iaitu perancangan kualiti, kawalan kualiti dan pembaikan kualiti.

Pada pertengahan 1950-an, Armand Feigenbaum mengemukakan *kawalan kualiti menyeluruh* yang meluaskan lagi jangkauan konsep kualiti daripada hanya berfokuskan kepada bidang pembuatan kepada penerimaan bahan mentah dan reka bentuk produk. Satu ciri penting dalam sumbangan beliau ialah faktor penglibatan pengurusan atasan dalam program kualiti.

Semasa tahun 1960-an pula, *konsep kecacatan sifar* iaitu '*do it right the*

first time' menjadi popular melalui pendekatan Philip Crosby. Crosby lebih memberi fokus kepada kesedaran dan motivasi di kalangan pekerja dan jangkaan kesempurnaan yang diharapkan dari setiap pekerja. Ia berkembang daripada kejayaan Syarikat Martin dalam menghasilkan peluru berpandu yang 'sempurna' untuk tentera Amerika Syarikat. Selepas itu dalam tahun 1970-an, konsep-konsep kualiti di atas telah diperluaskan penggunaannya dalam sektor perkhidmatan termasuklah dalam operasi kerajaan, penjagaan kesihatan, perbankan dan industri pelancongan. Seorang lagi guru kualiti, Kaoru Ishikawa pada tahun 1970-an telah memperkenalkan gambarajah kesan dan akibat atau 'fishbone diagram' sebagai satu kaedah penyelesaian masalah dan mencapai penambahbaikan kualiti. Beliau juga memberi keutamaan kepada pelanggan dalaman iaitu 'orang yang seterusnya dalam proses', misalnya dalam pendidikan ialah pelajar-pelajar tingkatan empat yang bakal mengambil peperiksaan SPM pada tahun hadapan perlu diberikan perhatian awal mulai dari sekarang (Hirun Azaman, 2000).

Seterusnya evolusi pengurusan kualiti telah beranjak kepada pendekatan strategik kualiti mulai awal 1980-an. Pada masa itu, penekanan utama diberikan untuk mengenalpasti dan membetulkan sebarang kecacatan sebelum sesuatu produk itu sampai ke pasaran. Pendekatan strategik ini dikemukakan oleh David Garvin, seorang profesor di Harvard, adalah bersifat proaktif dengan memfokuskan kepada pencegahan kesilapan dalam setiap bahagian sebelum ia berlaku dalam keseluruhan produk

atau servis. Sehingga ke hari ini konsep kualiti telah berkembang kepada falsafah *Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)* dengan berteraskan kepada pendekatan strategik kualiti. TQM amat meyakini pertalian yang erat di antara kualiti dan keuntungan (Stevenson, 1999). Pendekatan ini juga meletakkan penekanan utamanya ke atas prinsip kepuasan pelanggan dan penglibatan semua tahap pengurusan terutamanya para pekerja di dalam usaha memperbaiki dan meningkatkan kualiti secara berterusan.

2.2.2 Dimensi - dimensi kualiti

Menurut David Garvin (1984), kualiti sesuatu produk, perkhidmatan ataupun organisasi bukan diukur berdasarkan satu aspek tertentu sahaja tetapi ia merangkumi beberapa dimensi atau ciri-ciri utama iaitu:

- i) pencapaian - yang merupakan ciri utama bagi produk, perkhidmatan dan organisasi seperti penggunaan bahan mentah bermutu tinggi, permintaan yang tinggi bagi sesuatu barangan, aspek kecemerlangan prestasi, ketangkasan, kecekapan dan kompetensi bagi perkhidmatan dan organisasi.
- ii) nilai estetik - iaitu penampilan, tanggapan orang ramai, bau dan cita rasa, umpamanya; reka bentuk dalaman, kecantikan sesuatu barangan dan aspek keceriaan dan kebersihan bagi organisasi perkhidmatan seperti hospital, sekolah dan restoran.
- iii) sifat yang istimewa - iaitu ciri-ciri tambahan yang unik seperti penjimatan minyak bagi kereta Perodua Kancil dan lokasi

pernah memenangi Anugerah Kualiti.

- ix) perkhidmatan selepas jualan - pengendalian terhadap komen dan kritikan dan memastikan kepuasan pengguna seperti penghantaran terus ke rumah, jaminan khidmat pembaikan jika timbul kerosakan, khidmat nasihat dan pemasangan.

Pemahaman awal terhadap dimensi-dimensi kualiti di atas amat penting bagi menjayakan sebarang usaha untuk mengaplikasikan pendekatan pengurusan berasaskan kualiti, khasnya TQM di dalam mana-mana organisasi. Kekurangan atau ketiadaan unsur-unsur kualiti tersebut mungkin akan menimbulkan beberapa kesan buruk dalam sesebuah organisasi.

2.2.3 Kesan daripada kelemahan kualiti

Adalah penting bagi pihak pengurusan untuk mengenalpasti beberapa cara yang berbeza tentang bagaimana kualiti produk atau perkhidmatan yang ditawarkan itu boleh memberi kesan kepada organisasi. Selepas itu mereka boleh membina dan mengekalkan program kepastian kualiti dan pembaikan kualiti yang berterusan. Menurut Ridge (1990), terdapat sekurang-kurangnya empat kesan utama daripada kelemahan kualiti ke atas organisasi:

- i) Kehilangan perniagaan, taraf ataupun peruntukan

Pencapaian dan prestasi produk atau perkhidmatan yang tidak berkualiti boleh menyebabkan sesuatu firma itu hilang perniagaannya kerana kerugian dan sesuatu organisasi itu kehilangan tarafnya yang akan

menjejaskan imej dan nama baiknya. Ini kerana kegagalan memberikan perhatian kepada pencapaian dalam aspek kualiti akan merosakkan imej organisasi yang berorientasikan keuntungan seperti firma perniagaan seterusnya akan mengurangkan penguasaan produknya dalam pasaran. Bagi organisasi bukan berorientasikan untung seperti jabatan kerajaan pula mungkin akan menghadapi kritikan hebat daripada publiknya manakala sekolah misalnya, mungkin akan turun taraf dari sekolah gred A ke gred B atau kehilangan peruntukan kewangan yang sepatutnya pada masa akan datang. Biasanya kawalan pihak atasan ke atas organisasi sebegini juga akan meningkat. Kawalan akan meningkatkan lagi tekanan di tempat kerja dan akan terbawa-bawa sehingga ke rumah (Robbins, 1998).

ii) Liabiliti

Organisasi juga perlu memberikan tumpuan penting terhadap sebarang liabiliti atau tanggungan yang perlu dihadapi akibat daripada kerosakan atau kecacatan pada produk atau perkhidmatan dan kelemahan kakitangan yang mengendalikan sesuatu urusan. Misalnya, perkhidmatan kaunter amat penting bagi jabatan-jabatan kerajaan manakala keselamatan pelajar adalah aspek paling penting bagi semua sekolah. Liabiliti akibat daripada kualiti yang lemah ini amat serius kerana organisasi dan individu berkenaan boleh didakwa mengikut undang-undang di mahkamah. Misalnya, kecuaiannya sebuah hospital kerajaan di utara tanahair awal tahun ini telah mengakibatkan seorang

surirumah dimasukkan darah yang mengandungi virus HIV ke dalam tubuhnya. Kejadian ini telah menjadi isu nasional dan menjejaskan kredibiliti negara dan kerajaan. Manakala hospital dan kakitangan berkenaan terpaksa menghadapi liabiliti tindakan undang-undang yang diambil oleh mangsa terlibat. Perlu ditegaskan di sini, kecuaiannya menunjukkan ketidakcapaian dalam kualiti seterusnya menyebabkan organisasi menghadapi liabiliti tertentu.

iii) Produktiviti

Produktiviti merujuk kepada penggunaan sumber yang berkesan untuk menghasilkan output yang terbaik. Produktiviti dan kualiti adalah saling berkaitan (Stevenson, 1999). Kualiti yang lemah akan membawa kesan kepada produktiviti semasa proses pengeluaran, terutamanya jika bahagian sesuatu produk itu cacat dan terpaksa diulangi semula pastinya akan membazirkan sumber, masa dan tenaga. Ini akan meningkatkan lagi kos operasi. Bagi seseorang guru yang tidak mengutamakan kualiti dalam proses pengajarannya akan mengakibatkan pelajar tidak faham pelajaran yang dipelajarinya secara berterusan dan kesannya prestasi akademik sekolah mungkin akan terjejas. Malah, kekurangan kualiti pada peralatan juga boleh mengakibatkan kecacatan output misalnya, sekolah di luar bandar yang serba kekurangan dalam kemudahan dan prasarana juga boleh membantutkan pencapaiannya. Jelaslah bahawa perkhidmatan yang tidak berkualiti akan menyebabkan perkhidmatan itu terpaksa diulangi dan akan mengurangkan produktivitinya. Sebaliknya,

memperbaiki dan mengekalkan kualiti produk atau perkhidmatan akan memberi kesan yang positif ke atas produktiviti.

iv). Kos kualiti

Setiap organisasi perlu menghadapi sekurang-kurangnya empat jenis kos yang melibatkan kualiti seperti dinyatakan oleh Juran pada tahun 1950 dahulu iaitu kos kegagalan dalaman, kos kegagalan luaran, kos penilaian dan kos pencegahan (Stevenson, 1999). Kos kegagalan dalaman ialah kos kerana kecacatan produk atau perkhidmatan yang ditemui semasa proses pengeluaran masih berlaku manakala kos kegagalan luaran pula disebabkan oleh kecacatan output yang ditemui selepas ianya dihantar atau diberikan kepada pelanggan. Kos penilaian pula ialah kos ke atas aktiviti-aktiviti yang dilaksanakan untuk memastikan kualiti terutamanya pemeriksaan, pengujian dan pengauditan kualiti. Kos pencegahan merujuk kepada kos untuk mencegah kecacatan daripada berlaku iaitu termasuklah kos perancangan dan sistem pentadbiran, pengurusan dengan pembekal, latihan, prosedur kawalan kualiti, kos reka bentuk dan fasa pengeluaran bagi mengelakkan kecacatan akibat faktor manusia.

Dewasa ini didapati kos kegagalan adalah lebih tinggi daripada kos pencegahan. Oleh itu, tahap kualiti yang optima boleh dicapai dengan melaksanakan konsep cacat sifar atau 'zero defects'. Kelemahan pencapaian dalam kualiti akan meningkatkan lagi kos-kos berkenaan dan ini tentunya akan memberi kesan langsung kepada kehilangan

perniagaan, taraf dan peruntukan serta meningkatkan lagi kawalan.

Dengan ini, pendekatan kualiti yang diamalkan bermula dalam sektor pembuatan dan sekarang ini dalam sektor perkhidmatan adalah bertujuan untuk mengurangkan risiko terhadap kehilangan perniagaan dan taraf, penanggungan liabiliti, pengurangan produktiviti dan peningkatan kos.

2.2.4 Anugerah kualiti

Anugerah kualiti telah diwujudkan bertujuan untuk membina kesedaran dan minat organisasi terhadap kualiti. Di Malaysia, kerajaan bersikap proaktif terhadap kualiti apabila memperkenalkan Anugerah Kualiti Perdana Menteri sejak 1990-an sehinggalah sekarang untuk memberi pengiktirafan sewajarnya kepada sektor swasta dan awam yang melaksanakan pengurusan dan budaya kerja berkualiti. Anugerah Malcolm Baldrige dan Hadiah Deming adalah dua jenis anugerah kualiti yang terkenal di peringkat antarabangsa yang diberikan setiap tahun kepada firma-firma yang melaksanakan pengurusan kualiti secara bersepadu dalam operasi mereka.

2.2.4.1 Anugerah Baldrige

Anugerah Baldrige bermula apabila Kongres Amerika Syarikat meluluskan Akta Pembaikan Kualiti Kebangsaan Malcolm Baldrige. Perundangan ini direka bentuk bagi memupuk daya usaha yang tinggi di kalangan firma perniagaan Amerika Syarikat untuk memperbaiki kualiti

barangan dan perkhidmatan mereka. Anugerah yang dinamakan sempena nama Malcolm Baldrige, seorang ahli industri dan bekas Setiausaha Perdagangan Amerika Syarikat kini ditadbir oleh Institute Piawaian dan Teknologi Kebangsaan (National Institute of Standards and Technology). Sebanyak dua anugerah maksimum diberikan secara tahunan kepada setiap tiga kategori pemenang iaitu pengilang besar, organisasi perkhidmatan yang besar dan perniagaan kecil (500 pekerja atau kurang). Kriteria penilaian bagi anugerah ini meliputi tujuh bidang utama: kepimpinan, perancangan strategik, fokus pelanggan dan pasaran, maklumat dan analisis, pengurusan dan pembangunan sumber manusia, pengurusan proses dan prestasi perniagaan. Kesan daripada anugerah ini didapati kesedaran terhadap kualiti di kalangan firma perniagaan Amerika telah meningkat. Persaingan untuk memenangkannya telah meningkatkan motivasi pekerja, kepantasan dan kemajuan dalam organisasi perusahaan dan perniagaan. Namun anugerah ini telah dikritik kerana dikatakan melibatkan banyak masa, tenaga dan kos kepada pihak pengurusan atasan dan para pekerja, memenangkannya tidak bermakna firma sudah menyelesaikan masalah berkaitan kualiti produknya dan telah menimbulkan kerehatan selepas memperolehinya. Bagaimanapun, keupayaan untuk mendapatkan manfaat yang maksimum daripada anugerah ini bergantung kepada sikap organisasi itu sendiri kerana setiap anugerah dan sistem ganjaran bertujuan untuk meningkatkan lagi dorongan untuk mencapai kejayaan (Martin dan Bartol, 1991). Menurut Brown (1994), Anugerah Baldrige ini juga telah

diperluaskan kepada institusi pendidikan bertujuan untuk meningkatkan pencapaian kualiti dalam sektor ini.

2.2.4.1 Hadiah Deming

Anugerah ini diberikan oleh kerajaan Jepun bagi mengenang jasa dan sumbangan W. Edwards Deming, seorang profesor statistik Amerika terhadap program pembangunan kualiti dan produktiviti Jepun sekitar 1950-an sehingga menyebabkan Jepun muncul sebagai negara industri yang termaju di dunia. Hadiah ini diberikan kepada mana-mana firma atau syarikat yang telah memenuhi piawaian penilaiannya. Walaupun hadiah ini biasanya diberikan kepada firma-firma Jepun tetapi pada tahun 1989, Florida Power and Light telah dipilih sebagai syarikat pertama Amerika Syarikat yang memenangi hadiah tersebut. Berbeza daripada Anugerah Baldrige yang lebih berfokuskan kepada kepuasan pelanggan, fokus utama dalam penilaian Hadiah Deming ialah kepada aspek kawalan kualiti berstatistik. Bagaimanapun, mengikut penilaian dalam hadiah ini, firma-firma yang memenangnya diiktiraf sebagai mempunyai program kualiti yang terperinci, komunikasi yang interaktif dalam organisasi, latihan, penglibatan pengurusan atasan dan pekerja dan juga mencapai kepuasan pelanggan (Stevenson, 1999).

Pencapaian organisasi dalam salah satu atau kedua-dua jenis anugerah di atas mencerminkan pencapaian organisasi tersebut dari segi pengiktirafan antarabangsa terhadap pelaksanaan program pengurusan kualiti dan amalan budaya organisasinya yang sihat.

2.2.5 Pensijilan kualiti

Dewasa ini banyak organisasi sama ada sektor swasta dan sektor awam telah menyedari akan kepentingan dan kelebihan memperolehi pensijilan kualiti khasnya, ISO 9000 bagi tujuan mendapatkan pengiktirafan antarabangsa, publisiti, reputasi dan membina keyakinan pelanggan terhadap produk atau perkhidmatan seterusnya sebagai satu strategi untuk meningkatkan penguasaan pasarannya.

2.2.5.1 ISO 9000

ISO 9000 ialah satu himpunan piawaian antarabangsa bagi pengurusan kualiti dan kepastian kualiti. Piawaian ini adalah kritikal untuk menjalankan perniagaan di peringkat antarabangsa khasnya di benua Eropah. ISO atau singkatan kepada 'International Organization for Standardization' bertujuan untuk mewujudkan satu piawaian standard ke seluruh dunia yang berupaya meningkatkan kecekapan operasi, memperbaiki produktiviti dan mengurangkan kos. ISO yang berpusat di Geneva telah dibentuk daripada badan piawaian kebangsaan 91 buah negara, kebanyakannya dari Eropah dan dilaksanakan melalui 180 jawatan kuasa teknikalnya. ISO 9000 merupakan satu tugas yang dilaksanakan oleh Jawatan Kuasa Pengurusan Kualiti dan Kepastian Kualiti Antarabangsa. Organisasi yang ingin mendapatkan sijil ISO 9000 mesti melalui proses yang melibatkan prosedur dokumentasi kualiti dan penilaian secara berterusan selama 12 hingga 18 bulan. Antara keperluan untuk pendaftaran dengan ISO ialah latar belakang

organisasi, kesantunan dan fungsi operasinya seperti kawalan proses, pemeriksaan, pembelian, latihan, pembungkusan dan penghantaran. Proses tinjauan terhadap keupayaan organisasi melibatkan penilaian sendiri dan kejayaan dalam identifikasi masalah dan pembaikannya. Organisasi yang telah mendaftar akan menghadapi siri-siri audit ISO yang berterusan untuk melayakkan mereka memperolehi pensijilannya dan mereka mesti mendaftar semula setiap tiga tahun sekali. Dewasa ini terdapat tidak kurang daripada 40,000 syarikat dan organisasi yang berdaftar dengan ISO di mana 75% adalah datang daripada negara Eropah.

Terdapat empat siri piawaian untuk ISO 9000 iaitu:

- i) ISO 9001 untuk organisasi yang terlibat dalam reka bentuk, pembangunan, pengeluaran, pemasangan dan perkhidmatan produk atau servis.
- ii) ISO 9002 untuk organisasi yang terlibat dalam pengeluaran, pemasangan dan perkhidmatan.
- iii) ISO 9003 untuk organisasi yang terlibat dalam pemeriksaan dan pengujian akhir.
- iv) ISO 9004 untuk organisasi yang melaksanakan elemen-elemen berkaitan Sistem Pengurusan Kualiti.

Proses pendaftaran dan pensijilan ISO 9000 ini diharapkan dapat membantu firma dan organisasi yang belum ada sistem pengurusan kualiti dengan cara memberi garis panduan di dalam mewujudkan sistem tersebut dan mengamalkannya dengan berkesan. Bagi mana-

mana firma dan organisasi yang telah mencapai sijil ISO 9000 ini diharapkan segala sistem, usaha dan budaya kualiti yang mereka laksanakan tidak akan terhenti setakat itu sahaja sebaliknya akan berterusan untuk menjamin kepuasan pelanggan (Sun, 2000).

2.2.5.2 ISO 14000

ISO 14000 merupakan satu piawaian baru antara bangsa yang diperkenalkan pada tahun 1996 bertujuan menilai pencapaian syarikat dari segi tanggungjawab terhadap persekitaran (alam sekitar) mereka. Ia bermula sebagai satu garis panduan dan pensijilan yang diberi terhadap usaha menjaga alam sekitar secara sukarela. Kini, piawaian untuk penilaian pensijilan ISO 14000 berdasarkan tiga bidang utama iaitu:

- i) Sistem pengurusan -- pembangunan sistem dan kesepaduan terhadap tanggungjawab persekitaran yang dimasukkan bersama ke dalam perancangan strategik organisasi.
- ii) Operasi -- penggunaan sumber dan tenaga yang semulajadi.
- iii) Sistem persekitaran -- mengukur, menilai dan menguruskan asap, kotoran, saliran dan bahan buangan dengan kaedah yang sistematik dan selamat daripada pencemaran.

Adalah diharapkan agar kewujudan piawaian baru ini akan menerima tarikan dan minat yang tinggi seperti mana sambutan hebat yang diberikan oleh masyarakat perniagaan antara bangsa terhadap piawaian ISO 9000. Kejayaan sebuah firma Malaysia, Carsem Semiconductor yang memperolehi pengiktirafan Piagam ISO 14001 pada Julai 2000

yang lalu membuktikan industri perkilangan kita beroperasi tanpa mengabaikan tanggungjawab terhadap penjagaan dan pemeliharaan kualiti alam sekitar yang bersih (Mohd. Tajol Rosli, 2000).

Dengan penjelasan yang terperinci terhadap konsep kualiti ini, dari segi takrifan, perkembangan pemikiran pengurusan kualiti para 'gurus', dimensi-dimensi kualiti, kesan atau kepentingannya, anugerah kualiti dan akhir sekali pensijilan kualiti melalui ISO 9000 dan ISO 14000, maka diharapkan kefahaman awal ini akan membuka jalan kepada perluasan kefahaman dan aplikasi konsep Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) dalam sektor pendidikan khususnya dalam persekitaran budaya kerja di sekolah yang menjadi fokus kajian ini.

2.3 TQM

2.3.1 Konsep TQM

Menurut Stevenson (1999), TQM merupakan satu pendekatan yang menekankan kepada kualiti dan memerlukan setiap orang dalam organisasi untuk berusaha secara berterusan ke arah pembaikan kualiti dan mencapai kepuasan pelanggan terutamanya, pelanggan luaran. Pendekatan ini biasanya diamalkan di dalam persekitaran organisasi yang mendapat sokongan daripada pihak pengurusan melalui penghargaan sendiri dan pengupayaan yang tinggi kepada para pekerjanya untuk mencapai matlamat yang ditetapkan (Sallis, 1993). Sebagai satu pendekatan yang dapat memperbaiki keberkesanan operasi

organisasi maka TQM mula dibangunkan dan dilaksanakan dalam pelbagai organisasi termasuklah dalam sistem pendidikan di sekolah (James, 1996). Bagi Harris (1994), tiga pendekatan generik kepada TQM dalam pendidikan. Pertama, berfokuskan pelanggan, di mana penyediaan perkhidmatan kepada pelajar melalui latihan dan pembangunan staf. Keduaanya, berfokuskan staf iaitu mengutamakan nilai dan sumbangan semua staf terhadap keberkesanan sekolah. Pendekatan yang ketiga ialah berpegang kepada perjanjian dan etika perkhidmatan dan berusaha memastikan proses pendidikan dapat dinilai dan diukur dengan spesifik iaitu kepastian dan pengukuran prestasi kualiti (Morgan dan Murgatroyd, 1992).

Jablonski (1991) menjelaskan TQM sebagai satu bentuk kerjasama untuk melaksanakan tugas, bergantung kepada keupayaan dan bakat kedua-dua pihak iaitu pengurusan dan pekerja ke arah memperbaiki kualiti dan produktiviti dengan bekerja secara berpasukan. Williams (1993) pula melihat falsafah TQM dari dua dimensi utama iaitu pertamanya, TQM sebagai alat pengurusan untuk meningkatkan produktiviti, mengekalkan kepuasan pelanggan dan mengurangkan pembaziran. Keduaanya, TQM sangat bermakna di dalam membina sikap yang baik dan memberi pendidikan moral kepada semua ahli dalam organisasi. Dalam pada itu, TQM juga dilihat sebagai satu pembangunan kesedaran dari beberapa perspektif dalam pengurusan. Dari perspektif pengurusan saintifik, ia memberi fokus kepada usaha

mengoptimalkan proses. Berdasarkan perspektif hubungan kemanusiaan, ia mengadaptasikan pendekatan perundingan dalam pengurusan. Dari situ, TQM telah berkembang dengan menggabungkan fokusnya terhadap pembaikan kualiti dan sebagai satu pendekatan kawalan kualiti yang berasaskan teknik statistik. Dari perspektif organisasi pula, TQM membolehkan manipulasi data secara statistik dengan menggunakan teknologi komputer, mengurangkan struktur birokrasi dengan mewujudkan iklim organisasi terbuka dan menghidupkan budaya yang berorientasikan pencapaian. Maka penerimaan terhadap struktur baru di kalangan ahli-ahli organisasi adalah disebabkan oleh kewujudan pasukan kerja dan kumpulan kawalan mutu (QCC) yang menggalakkan semua pekerja untuk memainkan peranan mereka dalam fungsi-fungsi pemeriksaan, pemantauan dan proses penambahbaikan berterusan (DeToro dan Tenner, 1992). Ia juga meluaskan tanggungjawab dan autoriti serta memberi pengupayaan bagi mencapai matlamat kelebihan bersaing. TQM bukanlah semata-mata satu koleksi teknik tetapi lebih luas lagi ia menggambarkan keseluruhan sikap terhadap kualiti. TQM adalah berkait rapat dengan budaya organisasi (Juhary Ali et al, 1999), bermaksud untuk benar-benar mengecapi nikmat daripada TQM maka budaya organisasi itu mestilah berubah. Dengan itu, Stevenson (1999) juga telah menonjolkan beberapa perbezaan ketara di antara budaya organisasi TQM dan budaya organisasi yang berasaskan pengurusan tradisional seperti dalam jadual 2.1 di bawah:

Jadual 2.1: Perbandingan Budaya Organisasi TQM dan Organisasi Tradisional

Aspek	TQM	Tradisional
i. Misi keseluruhan	Mencapai kepuasan pelanggan	Maksima pulangan atas pelaburan
ii. Objektif	Seimbang di antara jangka pendek dan jangka panjang	Tekankan jangka pendek sahaja
iii. Pengurusan	Terbuka, menggalakkan pandangan daripada Pekerja	Tidak selalu terbuka, tidak menggalakkan pandangan daripada pekerja
iv. Peranan	Membimbing, mengurangkan jurang dan membina kepercayaan	Mengarah dan memaksa
v. Keperluan pelanggan	Paling diutamakan, Penting untuk dikenal pasti dan difahami	Tidak diutamakan, Mungkin tidak jelas
vi. Masalah	Dikenal pasti dan Diselesaikan	Dibuat tuduhan dan denda
vii. Penyelesaian masalah	Sistematik dan Berpasukan	Tidak sistematik dan lebih individu
viii. Pembaikan	Berterusan	Eratik (Erratic)
ix. Pembekal	Rakan kongsi	Musuh
x. Kerja	Luas, lebih umum dan berpasukan	Sempit, lebih khusus dan usaha individu
xi. Fokus	Berorientasikan proses	Berorientasikan produk

Menurut Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA) Bil. 1 Tahun 1992, TQM ialah satu proses pengurusan kualiti yang berorientasikan pelanggan, berterusan dan melibatkan semua aspek dalam organisasi. TQM dalam sektor awam akan membawa organisasinya ke arah mencapai 'kualiti yang menyeluruh' dalam segala aspek operasinya iaitu keadaan di mana ciri-ciri kualiti bukan sahaja dipamerkan pada barangan atau perkhidmatan tetapi juga pada seluruh operasi dan urusan yang melibatkan sesebuah organisasi seperti kecekapan pentadbiran, kebolehan kakitangan, kelicinan sistem operasi, persekitaran yang kondusif, sistem fail yang sistematik dan sebagainya.

Penerapan konsep TQM dalam sektor perkhidmatan awam di Malaysia bertujuan untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan dengan tumpuan kepada pencapaian kepuasan pelanggan. Hal ini bertepatan dengan budaya kerja cemerlang masyarakat Jepun yang menjadi faktor terpenting kepada kejayaan firma pembuatan dan korporat mereka. Amalan TQM di Jepun terbukti berjaya mempengaruhi komitmen pekerja terhadap organisasi, mencapai kadar pusing ganti, ketidakhadiran dan mogok yang rendah dan meningkatkan kualiti pengeluaran dan produktiviti mereka. Ringkasnya, amalan TQM bukan sahaja menjamin keuntungan dan produktiviti yang tinggi dalam sektor korporat tetapi perlu diterapkan di dalam sektor awam yang juga berupaya meningkatkan kecemerlangan organisasi mereka (Juhary Ali, 1998).

Sebagai rumusan daripada pelbagai pandangan di atas, TQM merupakan strategi pengurusan yang bermatlamatkan kualiti menyeluruh dan kepastian kualiti. Terdapat tiga perkara utama berkaitan TQM khasnya dalam sistem pendidikan. Pertama, ia berfokuskan kepada memenuhi jangkaan semua pelanggannya. Pelanggan luaran seperti pembayar cukai, ibubapa dan kerajaan seharusnya berpuashati dengan piawaian kualiti output pelajar yang dihasilkan manakala pelanggan dalaman, guru-guru dan para pelajar sepatutnya berpuashati dengan proses pengajaran dan pembelajaran serta kebajikan mereka di sekolah. Oleh itu, sasaran TQM adalah keseluruhan proses dan output yang lahir dari sistem pendidikan negara. Kedua, TQM memerlukan kepastian kualiti untuk mewujudkan keyakinan terhadap spesifikasi piawaian atau standard sebenar yang dikehendaki oleh para pelanggan. Akhirnya, TQM adalah satu pendekatan pengurusan yang sangat bermakna di dalam pengukuran pencapaian dan maklumbalas organisasi.

2.3.2 Matlamat dan fokus TQM

Perlaksanaan TQM bertujuan untuk membawa perubahan yang menyeluruh ke arah melahirkan budaya organisasi yang cemerlang. Al-Khalaf (1994) melaporkan TQM sebagai paradigma penting kepada pembentukan budaya organisasi yang sihat. TQM dilihat sebagai proses transformasi budaya, bermaksud ciri-ciri budaya yang sedia ada akan diubahsuai, ditukar atau diperkukuhkan dengan ciri-ciri baru yang lebih baik. Ciri-ciri tersebut meliputi sikap dan nilai, sistem dan prosedur,

amalan operasi, struktur organisasi dan komunikasi terbuka (Ellis, 1993). Di dalam kerangka menyeluruh untuk perubahan organisasi, TQM merupakan satu falsafah perubahan jangka panjang yang memerlukan transformasi budaya organisasi dengan cara pembangunan wawasan yang dikongsi bersama untuk kecemerlangan organisasi pada masa hadapan (Offner, 1993).

Matlamat utama TQM dalam sektor awam ialah untuk memenuhi kepuasan pelanggan (PKPA, 1992). Misalnya dalam pendidikan, sekolah yang mencapai keputusan peperiksaan SPM yang cemerlang akan memberi kepuasan hati kepada semua pelanggannya iaitu pelajar, ibubapa, masyarakat setempat, Jabatan Pendidikan Negeri dan Kementerian Pendidikan. Bagi mencapai matlamat ini, maka sesebuah organisasi itu mestilah menghasilkan output yang dapat memenuhi kehendak dan menepati jangkaan pelanggannya. Ini boleh dilakukan dengan cara menggembeling segala sumber, tenaga dan strategi yang terancang, mengaplikasi konsep 'kecacatan-sifar' dan menghasilkan output yang sentiasa tepat pada kali pertama (do it right at the first time).

Bagi mencapai matlamat utama tadi, TQM memberi fokus kepada dua perkara, pertamanya, pembangunan sistem dan proses kerja yang berkualiti untuk menjamin penghasilan output yang juga berkualiti. Kedua, TQM memberi perhatian kepada golongan pelanggan dan

pembekal. Segala maklum balas, pandangan dan kritikan daripada pelanggan akan digunakan untuk memperbaiki dan meningkatkan lagi kualiti dalam rekabentuk sistem, proses kerja dan amalan organisasi. Dalam pada itu, para pembekal akan dianggap sebagai rakan kongsi iaitu konsep 'supplier partnership' (Stevenson, 1999) yang sama-sama bertanggungjawab menghasilkan keluaran yang berkualiti kerana pembekal berperanan membekalkan sumber-sumber yang berkualiti kepada organisasi (PKPA, 1992).

2.3.3 Elemen - elemen TQM

Menurut Berry (1997), TQM yang berasaskan perubahan ke arah pembangunan nilai-nilai kualiti meliputi ciri-ciri berfokuskan pelanggan, kerja berpasukan, keselamatan kepada semua ' stakeholder ', penglibatan menyeluruh, keikhlasan, keakraban, kesepaduan, permuafakatan dan kecemerlangan. Jablonski (1991) menegaskan bahawa TQM terdiri daripada enam elemen utama iaitu berfokuskan pelanggan, proses sama penting dengan hasil, pencegahan melebihi pemeriksaan, kepakaran tenaga kerja yang bergerak, pengurusan melalui fakta dan memberi maklumbalas untuk pembaikan. Ini bermakna, TQM memerlukan penglibatan pengurusan, proses penambaan berterusan dan kerja berpasukan. Selaras dengan ini, Lamprecht (1993) menekankan fungsi penambahbaikan berterusan sebagai komponen berpusatnya dengan lima komponen sokongan utama adalah penglibatan pekerja, pembaikan semua proses secara berterusan, pemantauan proses

melalui teknik statistik yang sesuai, meninjau pelanggan dan mengcontohi pesaing yang berjaya dan inovasi, untuk lebih bersifat kompetitif.

Di samping menganggap perkhidmatan pelanggan, pemikiran bersistem dan kepimpinan sebagai elemen asas, Bonsting (1992) menjelaskan empat tonggak bagi TQM:

- i. Organisasi mesti memberi fokus dan keutamaan kepada para pelanggan dan pembekalnya.
- ii. Setiap orang dalam organisasi mesti berdedikasi terhadap prinsip penambahbaikan yang berterusan, secara individu dan kolektif.
- iii. Organisasi mesti dianggap sebagai satu sistem and kerja yang dibuat dalam sistem ini mesti dilihat sebagai proses yang berterusan.
- iv. Kejayaan TQM adalah tanggungjawab pengurusan atasan.

Menurut Stevenson (1999), terdapat dua elemen utama di dalam pendekatan TQM. Satunya berkaitan usaha memperbaiki yang tidak pernah berakhir, yang merujuk kepada *penambahbaikan yang berterusan* atau disebut *kaizen* dalam istilah Jepun. Keduanya, matlamat *kepuasan pelanggan* yang melibatkan usaha memenuhi jangkaan pelanggan. Berdasarkan kepada dua elemen utama tadi, beliau telah menjana falsafah TQM kepada beberapa pendekatan atau strategi berikut:

- i. Kenal pasti kemahuan pelanggan iaitu pelanggan luaran (pengguna akhir) dan pelanggan dalaman (orang yang seterusnya dalam proses) dengan cara tinjauan, kumpulan sasar, temuduga, kajian dan sebagainya teknik yang mengambil kira suara mereka dalam proses membuat keputusan.
- ii. Merekabentuk produk atau perkhidmatan yang mudah dihasilkan dan digunakan oleh pelanggan.
- iii. Merekabentuk proses pengeluaran yang menekankan ' membuat kerja yang tepat pada kali pertama ' dengan cara mencari tempat di mana kesilapan selalu berlaku dan mencari sebab kenapa ia berlaku serta cuba mengelakkannya.
- iv. Mengekalkan hasil yang terbaik dan menggunakannya sebagai panduan dalam proses penambahbaikan.
- v. Memperluaskan konsep TQM ini di kalangan para pembekal dan pengedar supaya input yang datang daripada pembekal juga berkualiti dan output yang diedarkan kepada pengedar juga dikekalkan kualitinya.

Bagaimanapun, mengikut Stevenson (1999) lagi, lain-lain elemen TQM yang tidak kurang pentingnya termasuklah konsep ' *competitive benchmarking* ' iaitu mengcontohi firma lain yang berjaya dalam pendekatan mereka untuk memperbaiki operasi kita, *pengupayaan pekerja* iaitu memberi tanggungjawab dan autoriti kepada pekerja untuk membuat keputusan dan perubahan, *pendekatan pasukan*, *keputusan berasaskan fakta dari pendapat*, *pengetahuan terhadap alatan statistik*

seperti carta aliran, ' scatter diagram ' , histogram, carta pareto dan ' fishbone diagram ' (Pegels, 1995), *kualiti pembekal* dan *kualiti pada punca (quality at the source)* iaitu satu falsafah yang memerlukan setiap pekerja bertanggungjawab terhadap kualiti kerjanya untuk menghasilkan output yang memenuhi spesifikasi dengan cara memperbetulkan kesilapan dan membuat penilaian sendiri. Rigsby (1994) dalam kajiannya ke atas sebuah sekolah model pula melaporkan, amalan utama TQM adalah dicirikan oleh sokongan pengurusan atasan, kepercayaan yang kuat dalam konsep pengurusan penglibatan, kerja berpasukan dan semangat bersatu - padu.

Bagi mencapai kejayaan terhadap semua elemen penting TQM, Fox (1991) telah mencadangkan enam langkah penting untuk membangunkan budaya TQM di dalam organisasi:

- i. Pihak pengurusan atasan perlu menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap program pembangunan kualiti.
- ii. Mengiktiraf dan menghargai semua budaya kualiti semasa yang wujud dalam organisasi.
- iii. Mengenalpasti strategi - strategi penting untuk pembangunan budaya kualiti.
- iv. Mendidik pengurusan dan pekerja tentang TQM melalui latihan yang berterusan.
- v. Meningkatkan kesedaran terhadap kualiti di mana sahaja.
- vi. Menginstitusikan konsep penambahbaikan yang berterusan dan kepuasan pelanggan.

2.3.4 Perbezaan di antara TQM dan ISO 9000

Adalah penting bagi kita untuk memahami perkaitan dan perbezaan yang wujud di antara konsep TQM dan ISO 9000. Kefahaman ini perlu supaya seseorang itu tidak terkeliru sehingga menganggap kedua-duanya adalah perkara yang sama. Sebenarnya, seperti yang telah dijelaskan sebelum ini bahawa kedua-dua TQM dan ISO 9000 mempunyai beberapa perbezaannya. Dari segi konsep, TQM merupakan satu falsafah pengurusan Jepun yang berasaskan kualiti menyeluruh dalam semua aspek dengan memberi tumpuan utama kepada pencapaian matlamat kepuasan pelanggan dan penambahbaikan kualiti yang berterusan. ISO 9000 pula satu cara pensijilan kualiti di peringkat antara bangsa yang berasal dari Eropah untuk memberi pengiktirafan kepada firma-firma yang mempunyai satu himpunan siri piawaian yang seragam dalam sistem pengurusan dan kepastian kualitinya.

Secara jelas, TQM lebih berkait rapat dengan pembangunan budaya, nilai dan sikap yang berterusan dalam organisasi sebaliknya ISO 9000 lebih bersifat teknikal, menekankan piawaian yang seragam dan memerlukan dokumentasi yang lengkap untuk tujuan pemeriksaan bagi mendapatkan sijil pengiktirafan semata-mata (Juhary Ali, 2000). Jadual 2.2 di bawah menunjukkan perbezaan utama di antara TQM dan ISO 9000 dari beberapa aspek:

Jadual 2.2: Perbezaan TQM dan ISO 9000

Aspek	TQM	ISO 9000
i. Pelanggan	Pelanggan luaran dan dalaman	Pelanggan luaran atau pembeli
ii. Kualiti	Barangan, perkhidmatan Dan kerja	Barangan dan Perkhidmatan
iii. Penglibatan	Semua ahli	Staf Jabatan Kualiti
iv. Matlamat	• Penambahbaikan • Kepuasan pelanggan • Penguasaan pasaran	• Piawaian • Kepastian kualiti • Pensijilan
v. Kejelasan	Tiada piawaian seragam Yang bertulis untuk Semua organisasi	Piawaian didefinisikan dengan jelas
vi. Kawalan kualiti	• Buat yang tepat pada kali pertama • Proses penambahbaikan yang berterusan	• Patuh kepada kualiti yang telah ditetapkan • Patut kepada proses yang telah ditetapkan
vii. Kepastian kualiti	• Dari pandangan pembekal dan pelanggan • Konsep kualiti pada sumber	• Dari pandangan pelanggan • Berorientasikan pemeriksaan
viii. Peranan pengurusan	Perlu memberi inisiatif dan Membuat keputusan	Tidak perlu inisiatif dan Tidak membuat keputusan

Bagaimanapun, terdapat juga perhubungan yang agak positif di antara amalan TQM organisasi dan pencapaiannya dalam pensijilan ISO 9000 (Sun, 2000). Namun semuanya bergantung kepada bagaimana firma atau organisasi mahu menggunakan piawaian ISO 9000. Jika ia hanya untuk tujuan pensijilan dan pengiklanan semata-mata, maka segala dokumen dan prosedurnya akan memusnahkan proses operasinya yang sebenar dan sudah tentu ia tidak akan menyumbang kepada peningkatan pencapaiannya.

2.3.5 Perbezaan di antara industri dan pendidikan

Kefahaman terhadap perbezaan di antara industri dan pendidikan adalah perlu untuk mengelakkan sebarang keraguan tentang keupayaan TQM yang terbukti telah membawa kejayaan dalam industri juga boleh diaplikasikan dalam bidang pendidikan mengikut kesesuaiannya. Pendidikan berbeza dari perindustrian dalam empat cara: objektif, proses, input dan output (Kwan, 1996).

Bagi firma perindustrian, keuntungan ialah kayu pengukur keberkesanan pencapaiannya. Namun bagi organisasi pendidikan, *objektif* utamanya ialah memberi perkhidmatan, khasnya, membangunkan empat unsur utama dalam diri pelajar: intelek, rohani, emosi dan jasmani (Wan Mohd. Zahid, 1993).

Proses pengajaran dan pembelajaran dalam pendidikan adalah berbeza dari proses menghasilkan produk dalam sektor perindustrian. Proses

dalam pendidikan melibatkan ' komunikasi interaktif ' di antara guru dan pelajar dan prosedurnya tidak sama seperti mana yang berlaku dalam proses pengeluaran sesuatu produk industri yang boleh ' ditetapkan atau diprogramkan ' menerusi komputer atau mengikut format yang standard. Sekolah juga terdedah kepada penerimaan *input* yang pelbagai. Tidak seperti kilang, sekolah tidak dapat mengawal sepenuhnya kualiti input (pelajar) yang diterimanya sekaligus akan menambahkan lagi kesukaran di dalam mengawal kualiti output yang bakal dihasilkan. Disebabkan input pendidikan adalah manusia, bukannya bahan mentah seperti di kilang maka individu pelajar itu mempunyai latar belakang, sikap, perlakuan, kemampuan dan kemahiran yang sangat berbeza antara satu sama lain.

Sektor pendidikan juga menghadapi kesukaran untuk menentukan piawaian kualiti yang tertentu bagi mengukur pencapaian *outputnya*. Walaupun sistem peperiksaan mempunyai kriteria penilaian dan penggredan yang seragam tetapi pencapaian pelajar dan organisasi sekolah adalah berbeza mengikut situasi (pelajar dan sekolah) yang berbeza. Oleh sebab itulah Crawford dan Shutler (1999) tidak setuju jika pengukuran kualiti dalam pendidikan terlalu berfokuskan kepada keputusan peperiksaan pelajar, sebaliknya menyokong TQM dalam pendidikan dengan memberikan lebih tumpuan kepada sistem pengajaran dan pembelajaran yang berkualiti. Pertimbangkan setiap komponen dalam sistem ini dengan konsep ' kualiti yang menyeluruh ' ,

mencari punca kepada kegagalan dalam pencapaian peperiksaan dan merawat pada peringkat puncanya. Atas alasan ini, kajian ini telah memilih sekolah - sekolah yang terlibat bukan berdasarkan pencapaian mereka dalam peperiksaan awam tetapi berdasarkan pencapaian yang menyeluruh dalam Program Lima Bintang Jabatan Pendidikan Negeri Kedah yang diukur berdasarkan lima bidang utama: kurikulum, ko-kurikulum, disiplin, keceriaan dan pengurusan pentadbiran (JPN Kedah, 1997). Bagi firma perindustrian, output yang berkualiti adalah yang dapat memuaskan keperluan pelanggan, terutama pelanggan luarannya iaitu pengguna akhir. Namun dalam pendidikan, terdapat banyak pelanggannya: pelajar, ibubapa, guru, masyarakat setempat, pihak pentadbiran atasan, kerajaan, majikan berpotensi dan masyarakat secara umum. Kejayaan memenuhi keperluan satu pihak tidak mungkin boleh memberi kepuasan kepada pihak yang lain. Walaupun Wan Mohd. Zahid (1993) mengutarakan konsep Deming iaitu 'cacat sifar' dalam sistem pendidikan negara ini, ia perlu difahami sebagai usaha mengurangkan kecacatan sekolah, umpamanya dari segi masalah disiplin, keciciran, kecederaan, prestasi tidak baik dan sebagainya namun ia mustahil untuk mencapai 100 % cacat sifar seperti pada produk di kilang. Oleh itu usaha penyerapan, pengubahsuaian dan pemahaman maksud tersirat dari segala konsep yang terkandung dalam TQM ke dalam sektor pendidikan perlu giat dilakukan supaya falsafah agung ini menjadi nadi yang menghidupkan budaya organisasi sekolah ke arah mencapai sistem pendidikan yang bertaraf dunia.

Walaupun pendidikan berbeza dari perindustrian, perlu ditegaskan di sini bahawa pelaksanaan konsep TQM di sekolah adalah sangat relevan kerana ia masih boleh diadaptasi dari sektor industri (Garbutt, 1996). Malah bagi Siu dan Heart (1992), mengurus manusia dan sumber adalah sama sahaja tidak kira ia firma perniagaan atau institusi pendidikan, sektor awam atau sektor swasta.

Harris (1994) sendiri pernah mengesyorkan pelaksanaan TQM di sekolah tanpa perlu membeza-bezakan antara sektor pendidikan dan industri.

2.3.6 Pelaksanaan TQM dalam pendidikan

Di samping popularitinya dalam firma pembuatan, falsafah TQM juga telah diterapkan ke dalam industri perkhidmatan seperti bank, hospital dan pendidikan. Banyak pengkaji mengatakan aplikasi TQM dalam sektor pendidikan khususnya di sekolah-sekolah adalah sebagai satu pendekatan yang sistematik dan bersepadu untuk mencapai kepuasan pelanggan dan penambahbaikan kualiti yang berterusan dalam semua operasi perkhidmatannya (Cornesky, 1992) dan sekolah juga dikatakan cuba menginstitusikan program kualiti ini selaras dengan alasan yang dibuat oleh organisasi perniagaan (Kwan, 1996). Mengikut Sallis (1993), minat awal terhadap TQM dalam sektor pendidikan bermula di institusi pengajian tinggi dan teknikal. Kemudian ia telah meluas ke bidang pentadbiran pendidikan, pendidikan vokasional, pembangunan kurikulum seterusnya ke dalam sistem persekolahan (Berry, 1997).

Perkembangan ini adalah berasaskan kepada persepsi terhadap institusi pendidikan sebagai organisasi perkhidmatan yang lebih berfokuskan kepada faktor-faktor kualiti, tanggungjawab, keselamatan, kesetiaan dan pembangunan sumber manusia untuk masa depan negara.

Konsep TQM memerlukan sekolah dianggap sebagai organisasi perkhidmatan yang diwujudkan untuk memenuhi keperluan para pelanggannya, perkhidmatannya meliputi program pendidikan, bimbingan dan kaunseling, maklumat, peluang penglibatan (Sufean Hussin, 1996), pembangunan dan latihannya. Dengan itu, TQM di sekolah adalah satu proses transformasi terhadap pengurusan, pengajaran, kurikulum dan budaya organisasi yang diharapkan dapat menarik minat pelajar, ibubapa dan komuniti.

Dalam membicarakan kepentingan TQM kepada sekolah, Gore (1993) mengatakan konsep utama TQM, penambahbaikan berterusan adalah asas kepada pendidikan bersesuaian dengan tujuan persekolahan untuk pembangunan dan pembaikan individu. Bagi beliau, beberapa aspek TQM seperti kepimpinan, pembangunan wawasan dan budaya, kerja berpasukan, mengurus sumber manusia, ' benchmarking ' dan kepuasan pelanggan adalah sangat relevan dengan pencapaian matlamat pendidikan. Ini menyokong pandangan Sherr dan Lozier (1991), tiga nilai asas yang dimiliki semua institusi pendidikan iaitu kepentingan manusia, keperluan menggunakan pengetahuan dan penambahbaikan

yang berterusan adalah selaras dengan elemen - elemen utama TQM. Berasaskan pengalaman Berry (1997) dengan beberapa sistem persekolahan menunjukkan bahawa falsafah TQM berupaya membentuk kerangka konseptual untuk pembangunan sekolah dari segi membina budaya organisasi yang cemerlang. Ini kerana proses TQM bersesuaian dengan organisasi sekolah berdasarkan beberapa sebab:

- i. sekolah telahpun melaksanakan beberapa proses yang menggambarkan falsafah TQM seperti wujudnya pasukan pembangunan kurikulum (panitia -panitia), pengupayaan guru-guru untuk membuat keputusan dalam bilik darjah, penggunaan proses perancangan strategik sekolah, konsep kerja berpasukan dan pengurusan melalui fakta. Dewasa ini, sekolah juga diminta mengaplikasikan konsep ' competitive benchmarking ' iaitu menyelidiki dan mengcontohi pesaing - pesaingnya yang telah mencipta rekod kejayaan, melakukan perubahan dalam pengurusan dan membudayakan unsur kreativiti dan inovasi dalam kepimpinan dan pengurusan pendidikan (Musa Mohamad, 2000).
- ii. Proses TQM juga memberi pengiktirafan kepada pencapaian individu dalam organisasi menunjukkan kesesuaiannya dengan matlamat pembangunan dalam proses pendidikan.
- iii. TQM memerlukan pendidikan dan latihan kepada semua kakitangan organisasi selaras dengan tujuan persekolahan untuk memberi ilmu pengetahuan dan kemahiran kepada pelajar.

Individu juga berpeluang untuk memberi sumbangan menerusi struktur organisasinya sebagai satu pasukan kerja.

- iv. TQM adalah berasaskan kepada pembinaan tanggungjawab, komitmen dan kepercayaan dalam organisasi ke arah mencapai matlamat yang dikongsi bersama.
- v. TQM tidak perlu membuat perubahan kepada struktur organisasi yang besar seperti yang ada dalam sistem pendidikan negara dan organisasinya, ia hanya satu strategi yang berkesan untuk sentiasa berubah ke arah meningkatkan penambahbaikan, pencapaian dan produktiviti.
- vi. TQM adalah satu pendekatan jangka panjang bagi penambahbaikan kualiti berasaskan kepada pencapaian sendiri organisasi. Falsafah ini dilihat bersesuaian dengan pendidikan di sekolah sebagai satu proses pembangunan peribadi, budaya, organisasi dan masyarakat yang bersifat jangka panjang.

Oleh yang demikian tiada sebab mengapa sekolah tidak boleh mengamalkan falsafah TQM ini . Apalagi Murgatroyd (1993) pernah menegaskan bahawa TQM adalah satu aplikasi yang sangat relevan dan logik kepada organisasi sekolah jika mereka benar-benar ingin muncul sebagai organisasi pembelajaran atau ' learning organizations ' .

2.3.7 Kajian - kajian lepas

Kepentingan dan manfaat yang diperolehi dari konsep TQM ini telah mendorong kepada perkembangan dan pengamalannya dalam pelbagai sektor dan bidang pekerjaan. Kajian-kajian lepas menunjukkan bahawa amalan TQM mempunyai hubungannya dengan pencapaian, faktor kritikal kejayaan, komitmen, kepuasan kerja, gaya kepimpinan, produktiviti dan sebagainya. Kajian ke atas firma INTEL Penang dan Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Johor menunjukkan bahawa pencapaian mereka dalam memenangi Anugerah Kualiti Perdana Menteri mempunyai kaitan dengan budaya organisasi yang berteraskan amalan falsafah pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) di dalam organisasi mereka (Selvaraj, 1992). Dapatan ini disokong oleh Sun (2000) dalam kajiannya ke atas 316 buah syarikat iaitu firma pembuatan dan perkhidmatan serta lain-lain organisasi swasta di Norway yang mendapati bahawa pencapaian dalam peningkatan produktiviti dan keuntungan, kepuasan pelanggan, kelebihan bersaing dan pensijilan ISO 9000 mempunyai korelasi yang sangat tinggi dengan pengamalan ciri-ciri utama TQM dalam organisasi mereka. Tinjauan Dellana dan Hauser (1999) ke atas skor penilaian dalam Anugerah Baldrige di kalangan firma-firma perindustrian di USA mendapati pencapaian dalam skor Baldrige yang tinggi juga berkait secara signifikan dengan kejayaan program TQM mereka. Tetapi Lisiecka (1999) yang melakukan kajian ke atas syarikat-syarikat Poland menemui satu penemuan yang agak memeranjatkan. Beliau melaporkan bahawa matlamat pencapaian dalam

ISO 9000 dijadikan satu landasan dan alasan yang baik ke arah merealisasikan falsafah TQM yang seterusnya akan memberi kesan kepada perlakuan kakitangan dan pertumbuhan syarikat. Namun kebanyakan pengkaji mendapati bahawa amalan TQM yang menjadi penyebab kepada pencapaian dalam mana-mana sistem pengiktirafan termasuklah ISO 9000 (Sun, 2000).

Kajian Lok dan Crawford (1999) ke atas para jururawat di Australia pula mendapati budaya kualiti berteraskan ciri inovasi dan komunikasi interaktif mempunyai hubungan dengan komitmen dan kepuasan kerja serta berkorelasi lebih tinggi dengan gaya kepimpinan bertimbangrasa atau berorientasikan pekerja berbanding gaya berstruktur (berorientasikan tugas). Walaupun kajian Lok dan Crawford melibatkan banyak pembolehubah bebas namun dapatan berkaitan faktor sokongan pengurusan atasan mempengaruhi amalan budaya kualiti di kalangan pekerja bawahan adalah satu perkara yang sangat relevan dengan kajian ini. Ruggieri dan Merli (1998) pula menunjukkan beberapa faktor kritikal kejayaan sebagai penentu kepada amalan TQM di dalam sektor industri di Italy. Faktor terpenting yang dikenalpasti ialah komitmen pengurusan atasan manakala faktor lain yang mempunyai hubungan positif yang signifikan kepada amalan TQM ialah perancangan strategik kualiti, latihan dan pembangunan dan penglibatan pekerja yang kemudiannya disokong oleh Stevenson (1999). Di samping itu, Hoffman dan Mehra (1999) berjaya mengenalpasti beberapa faktor kritikal

kejayaan kepada TQM yang juga menjadi kunci kepada kejayaan program penambahbaikan produktiviti dalam organisasi. Antara faktor tersebut adalah sokongan pengurusan atasan, penglibatan menyeluruh pekerja, penyelarasan dalam fungsi tugas, latihan, komunikasi organisasi dan perancangan projek. Oleh yang demikian, Helms (1996) pernah menegaskan TQM sebagai satu bahagian yang bersepadu dalam program penambahbaikan produktiviti tersebut. Dalam pada itu, kajian ke atas firma-firma pembuatan oleh Sohal dan Terziovski (2000) di Australia dan Juhary Ali et al (1999) di Malaysia juga mendapati bahawa faktor kritikal kejayaan mempunyai hubungan yang signifikan dengan perlaksanaan konsep TQM. Dapatan ini selaras dengan penemuan Al- Khalaf (1994) dalam sektor perbandaran di Amerika Syarikat. Bagaimanapun, penemuan penting Juhary Ali et al (1999) dilaporkan bahawa dalam sektor perindustrian di Malaysia, tahap kesedaran terhadap faktor-faktor kritikal dan konsep TQM adalah tidak berbeza di kalangan semua tahap pengurusannya sebaliknya menunjukkan perbezaan yang ketara di kalangan jabatan dan bahagian yang pelbagai dalam organisasi. Perlaksanaan TQM di kalangan firma-firma pembuatan di Malaysia juga dilaporkan berada pada tahap yang agak sederhana tetapi berpotensi untuk meningkat (Juhary Ali et al, 1999; Amarjit, 1993). Berdasarkan dapatan daripada beberapa kajian tadi jelaslah bahawa faktor kritikal kejayaan mempunyai hubungan yang signifikan dengan amalan TQM di dalam pelbagai sektor termasuklah perindustrian, perbandaran, perubatan dan perkhidmatan. Tahap

perlaksanaan TQM di dalam sektor tersebut juga berada pada paras yang memuaskan dan telah membawa kejayaan kepada organisasi mereka dari segi peningkatan prestasi dan produktiviti (Anderson dan Sohal, 1999).

Bersesuaian dengan kemasyhuran falsafahnya, kajian ke atas aplikasi TQM telah melangkaui sempadan benua, Eropah mahupun Asia, blok barat dan timur, dan meliputi pelbagai dimensi serta natijahnya. Cao, Clarke dan Lehaney (2000) dari United Kingdom melihat TQM sebagai satu pendekatan kepada bidang pengurusan perubahan pada alaf baru ini. Mereka mengutarakan aplikasi TQM perlu diintegrasikan sebagai satu pendekatan 'sistemik' iaitu pendekatan baru bersepadu yang dapat menangani cabaran dalam semua konteks perubahan sama ada perubahan proses, struktur (fungsi), nilai dan kuasa. Begitu juga Dickenson, Campbell dan Azarov (1999) melihat perlaksanaan TQM di Rusia sebagai satu strategi untuk perubahan berasaskan tiga pendekatan: pensijilan pihak ketiga, penilaian sendiri dan model TQM Rusia dan barat dengan memberikan keutamaan kepada pembinaan infrastruktur institusi dan pendidikan untuk TQM. Chattopadhyay (1999), yang membuat penilaian ke atas amalan TQM di Republik Kyrgyzstan telah menjelaskan fokus penting kualiti di negara itu ialah kepastian kepada spesifikasi (kualiti) dan keyakinan untuk memperbaiki proses (operasi). Oleh itu, tumpuan utama mereka ialah kepada program latihan yang meliputi aspek pengupayaan, silang fungsian, peralatan pengurusan,

pembinaan pasukan kerja yang bersifat sendiri dan persekitaran teladan dalam organisasi bagi mencapai penambahbaikan berterusan dan kepuasan pelanggan. Sokongan pengurusan atasan amat penting di dalam membawa perubahan budaya berasaskan pendekatan kualiti dalam organisasi. Mereka juga merasakan perlu wujud satu badan kualiti kebangsaan misalnya seperti SIRIM di Malaysia, yang akan berperanan di dalam membina kesedaran bersama terhadap prinsip-prinsip TQM di peringkat negara supaya piawaian kualiti tidaklah hanya terhad di tempat kerja semata-mata. Manakala kejayaan prinsip penambahbaikan yang berterusan pula memerlukan gabungan semua sistem, proses dan orientasi tindakan yang serupa dalam organisasi (Jha, Noori dan Michela, 1996). Martins dan Toledo (2000) yang mencadangkan kerangka program TQM di Brazil menegaskan bahawa ia perlu fleksibel agar dapat disesuaikan dengan perubahan pesat persekitaran dan perubahan perlahan dalam budaya korporat yang timbul daripadanya. Antara cadangannya dalam melaksanakan program TQM adalah pembentukan pasukan pelbagai disiplin, menganalisis persekitaran luaran dan dalaman (Zainal Abidin, 1998), pertimbangan alatan dan metodologi yang sesuai, mengadakan rancangan tindakan, penetapan piawaian pencapaian dan prosedur, budaya penambahbaikan berterusan dan konsisten dengan perancangan strategik organisasi. Perlaksanaan TQM yang berfokuskan pembekal-pelanggan, penambahbaikan berterusan dan perhubungan strategik melalui konsep perikatan kerjasama dalam firma pembuatan pula dikenalpasti dapat

meningkatkan keupayaan organisasi untuk belajar secara berterusan, meningkatkan keberkesanan operasi seterusnya mencapai kelebihan bersaing (Love dan Gunasekaran, 1999). Yasin dan Alavi (1999) pula mendapati pelaksanaan TQM dalam industri penjagaan kesihatan di USA juga menunjukkan perhubungan yang jelas di antara pendekatan kualiti, kecekapan dan kelebihan bersaing yang akhirnya menyumbang kepada pertumbuhan syer pasaran dan ini selaras dengan kajian Helms (1996) dalam industri pembuatan. Sebenarnya konsep TQM telah digunakan dalam banyak hospital, klinik dan organisasi kesihatan di Eropah sejak tahun 1990 lagi. Namun dapatan terbaru dari kajian Ovretveit (2000) menjelaskan bahawa pelaksanaan TQM lebih berjaya di kalangan pasukan kerja sesuatu projek atau tugas seperti pasukan pembedahan atau petugas khas berbanding sebagai satu program organisasi dalam sektor ini. Walaubagaimanapun, Gunasekaran et al (1998) pernah menekankan TQM sebagai satu strategi pembangunan yang penting dan sesuai bagi mencapai kejayaan firma perniagaan dan pembuatan dari aspek kualiti dan produktiviti.

Di sebalik kejayaan TQM tersebut, Tuan dan Yee-Ng (1998) melaporkan bahawa pelaksanaan TQM di China masih kurang memuaskan dengan hanya sedikit komitmen firma perniagaan mereka terhadap TQM kerana negara itu masih dalam peringkat transisi ke arah keterbukaan, pembangunan sistem ekonomi dan sistem pengurusan moden. Berdasarkan kajian ke atas tiga firma China di Hong Kong (Chiu, 1999), dilaporkan bahawa kebanyakan masalah utama yang

berkaitan kekurangan penglibatan pekerja dan kesukaran membentuk budaya kerja berpasukan dalam program TQM di kalangan mereka adalah berpunca dari unsur-unsur yang terdapat dalam budaya tradisionalnya seperti pemalu, kurang percaya, jurang kuasa yang tinggi antara golongan atasan dan bawahan, kesedaran status dan pengelakan konflik. TQM masih dianggap sebagai sesuatu yang baru bagi sektor industri di Hong Kong. Dari tinjauan Lee dan Leung (1999) mendapati, firma-firma di sana tidak begitu bersedia untuk menerima konsep dan program TQM malah mereka juga tidak mempunyai perancangan strategik kualiti untuk memperbaiki atau mencapai tahap pengurusan kualiti yang boleh dibanggakan. Semuanya ini dikatakan berpunca dari kekurangan komitmen dan pemahaman terhadap kualiti pada peringkat pengurusan atasannya. Kebanyakan daripada program TQM menemui kegagalan di negara-negara membangun disebabkan oleh kecetekan pemahaman terhadap prinsip-prinsip TQM itu sendiri (Al-Khalifa dan Aspinwall, 2000). Dua pengkaji ini juga melaporkan hasil kajian mereka ke atas Qatar, antara negara pengeksport gas asli cecair utama dunia bahawa kesedaran dan pemahaman pelbagai organisasinya dari sektor swasta kepada awam terhadap TQM adalah masih pada tahap yang sangat rendah dan faktor-faktor kritikal kejayaan TQM tidak diketahui umum apalagi diamalkan. Oleh itu, inisiatif negara-negara sedemikian terhadap TQM perlu digiatkan menerusi komitmen kepimpinan, pendidikan dan latihan serta mungkin melalui tekanan kerajaan dengan cara menginstitusikan TQM.

Dalam pada itu, kajian berkaitan TQM dalam bidang pendidikan pula masih lagi terhad berbanding sektor perindustrian terutamanya, menyebabkan kita kekurangan panduan untuk membangunkan pendekatan ini ke arah meningkatkan pencapaian organisasi masing-masing (Berry, 1997). Dalam hal ini Berry merumuskan, kepimpinan pendidikan perlu memainkan peranan asas dari segi kesedaran, kefahaman, komitmen dan kepakaran mereka di dalam menjayakan pembangunan program TQM dan membawa perubahan budaya dalam institusi atau sekolah mereka. Memandangkan evolusi TQM dalam pendidikan bermula di institusi pengajian tinggi (Sallis, 1993) maka penemuan kajian TQM di sekolah tidaklah sebanyak dan sehebat seperti di institusi pengajian tinggi. Ini berdasarkan kata-kata Motwani dan Kumar (1997), "TQM has already arrived in higher education, in dozens of institution, notably research universities and community colleges" (p. 135). Hasilnya institusi ini mempunyai sejarah kejayaan masing-masing dari segi komunikasi, moral pekerja, peningkatan kecekapan dan produktiviti serta pengurangan kecacatan dan kos. Dengan itu, mereka telah mengemukakan model lima fasa dalam melaksanakan TQM bagi mana-mana institusi pendidikan termasuklah sekolah: *penetapan* (kajian awal), *persediaan* (wawasan, misi, kualiti dalaman sedia ada, rekabentuk), *permulaan* (objektif, latihan, jawatankuasa kualiti, 'benchmarking'), *perkembangan* (pendidikan berterusan, pasukan kerja, pengiktirafan dan ganjaran) dan *penilaian* (program penilaian dan membuat perubahan). Pengalaman De Cosmo et al (1991) pula dalam

melaksanakan TQM di sebuah kolej di USA selama hampir lima tahun terdiri dari tiga fasa iaitu bermula dari pihak pengurusan atasan dan diikuti dalam pembangunan kurikulum. Fasa terakhirnya di dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Mereka mendapati satu faedah terpenting daripadanya ialah penglibatan aktif staf di dalam proses dokumentasi dan piawaian ke atas segala prosedur kolej dan staf juga didapati bersedia bekerja secara berpasukan dan silang jabatan. Coate (1991) dalam kajiannya mendapati *sokongan pengurusan atasan dan kerja berpasukan* adalah faktor kritikal kejayaan kepada pelaksanaan TQM di Oregon State University. Bagi Coate, TQM telah menjimatkan masa dan kos, mengupayakan pekerja pada semua peringkat dan meningkatkan moral mereka. Walaupun kajian Nnadozie (1993) tidak menonjolkan konsep TQM secara langsung tetapi dapatannya menjelaskan bahawa faktor-faktor budaya sekolah di Amerika Syarikat dari segi penglibatan guru dalam membuat keputusan, kepimpinan dan sokongan pengurusan, orientasi pencapaian, kerja berpasukan dan komitmen organisasi mempunyai korelasi dengan persepsi guru terhadap kepuasan kerja. Dari kajian ke atas pelaksanaan TQM di Kolej Teknologi Virginia, perubahan dalam budaya kerja kakitangan dan budaya institusi pendidikan tidak akan berlaku dengan segera tetapi hasilnya mungkin dapat dilihat dalam masa lima hingga sepuluh tahun (Leffel et al, 1991). Kajian Davies dan Ellison (1997) menjelaskan bahawa di samping penekanan TQM kepada proses iaitu bahan dan kos kualiti, *faktor penglibatan staf* dari segi peluang memberikan

pandangan, maklumat dan membuat keputusan juga sangat penting kepada proses penambahbaikan berterusan dan perancangan kualiti di sekolah.

Walaupun Kwan (1996) berhujah bahawa terdapat tiga masalah asas di dalam melaksanakan TQM dalam bidang pendidikan dari segi perbezaan antara industri dan pendidikan, justifikasi sumbangan unik TQM dan tiada sokongan dari pengalaman semasa tetapi dewasa ini pendidikan merupakan satu industri perkhidmatan yang baru dan adanya pengalaman dan kajian semasa yang telah membuktikan sumbangan unik TQM terhadap kejayaan organisasi pendidikan (Kanjilal dan Abdul Malek, 1999). Susan Garbutt (1996) juga menegaskan bahawa sekolah perlu menyesuaikan pendekatan TQM kerana ia dapat meningkatkan penggunaan sumber yang berkesan, memaksimumkan peluang untuk pelajar, membangunkan kakitangan dan memenuhi keperluan komunitinya. Bagi Garbutt, semuanya ini boleh dicapai jika sekolah membuat penilaian semula yang berterusan, sentiasa meninjau pembangunan organisasi sekolah dan menetapkan objektifnya apalagi sekiranya sekolah mempunyai pernyataan misi dan berusaha untuk mencapainya (Zainal Abidin, 1998).

Di Malaysia, kajian-kajian lepas berkaitan TQM dalam sektor pendidikan sama ada di sekolah atau institusi pendidikan yang lain lebih banyak berkait dengan aspek persepsi dan kesedaran staf atau guru

terhadap pelaksanaan TQM (Azemi Abu, 1997; Sabri Ismail, 1997; Leslie Tawan, 1996; Tan Lay Yen, 1995). Kajian Azemi Abu (1997) mendapati lebih 90% guru di dua sekolah perintis ISO 9000 di Perlis mempunyai tahap kesedaran dan persepsi yang tinggi terhadap pelaksanaan konsep TQM dalam pendidikan. Kesedaran dan persepsi ini dikatakan tiada hubungan dengan faktor demografi guru sebaliknya dipengaruhi oleh faktor kepimpinan pengurusan atasan. Begitu juga Tan Lay Yen (1995) yang mendapati persepsi pensyarah-pensyarah maktab perguruan di Kedah yang terlibat secara langsung dalam jawatan kuasa kualiti lebih bersetuju tentang keberkesanan TQM berbanding dengan rakan-rakan yang tidak terlibat. Faktor demografi guru juga dilaporkan tidak menunjukkan perbezaan dalam persepsi terhadap TQM, selaras dengan dapatan Azemi Abu (1997) dan Amarjit (1993). Namun, kesedaran dan pelaksanaan TQM di sekolah-sekolah harian biasa di daerah Kota Setar, Kedah pula masih pada tahap yang kurang memuaskan (Mokhtar, 1995). Rata-rata guru menyatakan ketidakpastian mereka terhadap elemen-elemen TQM kerana kurangnya komitmen pengurusan atasan di dalam menyebarkan maklumat kualiti kepada kakitangannya. Ringkasnya, tahap kesedaran dan pelaksanaan TQM adalah lebih baik di sekolah-sekolah yang terlibat dengan sistem pensijilan kualiti seperti ISO 9000 dan dikalangan staf yang terlibat dalam pasukan kualiti berbanding dari yang lainnya. Leslie Tawan (1996) yang mengkaji kesedaran dan persepsi terhadap pelaksanaan TQM di kalangan kakitangan awam di Jabatan Pendidikan Negeri

Sarawak pula menunjukkan tahap pendidikan dan jawatan yang disandang ada hubungan yang signifikan dengan tahap kesedaran terhadap TQM. Antara petunjuk utama bagi kesedaran TQM tersebut adalah semangat berpasukan, mengutamakan pelanggan, kepastian kualiti serta latihan dan pengiktirafan.

Dari tinjauan yang dibuat didapati *kajian tentang perbandingan bagi tahap amalan TQM di antara sekolah-sekolah yang berbeza pencapaian dan kajian berkaitan faktor kritikal kejayaan kepada amalan TQM dalam sektor pendidikan* adalah amat terhad sekali sama ada di luar negara atau di Malaysia. Rosenbaum (1988) hanya melaporkan terdapatnya perbezaan yang signifikan dalam budaya organisasi bagi sekolah yang berpencapaian tinggi berbanding sekolah berpencapaian rendah. Kemudian Kinner (1994) mendapati persepsi sekolah berpencapaian tinggi terhadap budaya organisasi dari segi perkongsian wawasan, kerjasama, komunikasi dan inovasi adalah lebih tinggi dari sekolah berpencapaian rendah. Di Malaysia, setakat ini cuma kajian Hamidah Naina (1996) yang menjelaskan bahawa wujudnya perbezaan yang signifikan dalam budaya organisasi yang berteraskan kualiti di antara sekolah yang berpencapaian tinggi dan rendah dalam SPM khususnya dari segi sokongan pengurusan atasan, semangat berpasukan dan kepastian kualiti. Kajian menarik Hamidah Naina (1996) ini juga telah melaporkan faktor demografi guru dan sekolah hanya menjelaskan 24% varians di dalam budaya kualiti di sekolah.

Kanji dan Abdul Malek (1999) menerusi kajian perbandingan bagi amalan kualiti di antara institusi-institusi pengajian tinggi (IPT) di Amerika Syarikat dan Malaysia melaporkan korelasi yang tinggi di antara faktor-faktor kritikal kejayaan bagi kedua-dua negara. Kedua-dua negara ini juga bersetuju bahawa faktor kritikal kejayaan terpenting ialah faktor kepimpinan di samping perancangan strategik, latihan, ganjaran dan penglibatan staf. Namun, majoriti mereka (75%-85%) percaya bahawa kedudukan dalam faktor-faktor kritikal kejayaan adalah sering berubah-ubah telah menyokong kajian Laszio (1996) bahawa model pengukuran TQM adalah berbeza mengikut negara, sektor dan organisasi. Kajian di kedua-dua negara ini juga mendapati institusi pengajian tinggi (IPT) yang melaksanakan TQM adalah lebih tinggi pencapaian organisasinya dari segi kepuasan pelanggan dan keuntungan (khususnya IPTS di USA) berbanding IPT yang tidak mengamalkan TQM. Dalam hal ini, kecenderungan sektor pendidikan tinggi di Malaysia untuk mengamalkan TQM adalah agak sederhana iaitu 43.1% berbanding USA hanya 12.3% kerana kebanyakan mereka di USA (70.9%) sudah mengamalkannya. Oleh itu, kajian ini cuba meluaskan lagi bidang yang masih terhad ini dengan memberi fokus kepada *hubungan dan pengaruh faktor kritikal kejayaan terhadap amalan TQM di dalam sektor pendidikan khususnya di sekolah dan melihat perbandingan tahap amalan TQM di antara sekolah-sekolah yang berlainan pencapaian.*

2.4 Penutup

TQM merupakan strategi pengurusan yang bermatlamatkan kualiti menyeluruh dan kepastian kualiti. Ia adalah satu pendekatan pengurusan yang sangat bermakna di dalam menilai pencapaian sesebuah organisasi. Mana-mana organisasi yang berhasrat muncul sebagai 'learning organization' dalam era K-Ekonomi ini maka TQM adalah satu aplikasi yang sangat relevan dan logik kepada organisasi berkenaan. Berdasarkan kepada pelbagai penemuan dalam kajian-kajian lepas di atas, tidak dapat dinafikan lagi bahawa falsafah TQM telah membawa kejayaan dan kecemerlangan kepada banyak organisasi mahupun individu melangkaui batasan masa dan sempadan negara. Pencapaian dan kejayaan TQM didapati lebih banyak bergantung kepada faktor kepimpinan dan sokongan pengurusan, penglibatan kakitangan, latihan dan pendidikan serta pengiktirafan. Semua faktor ini dianggap sebagai faktor kritikal kejayaan TQM yang menjadi fokus utama kajian ini.

BAB TIGA

METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pengenalan

Bab ini akan membincangkan dengan jelas berkaitan dengan kaedah dan rekabentuk kajian, kerangka konseptual dan pembolehubah, pembentukan hipotesis, definisi istilah, populasi dan persampelan, teknik pengumpulan data, alat ujian, kesahan dan kebolehpercayaan dan teknik penganalisan data yang digunakan dalam kajian ini.

3.2 Kaedah dan rekabentuk kajian

Kaedah kajian ini berbentuk deskriptif secara menyiasat dan mengkaji bagi mendapatkan maklumat yang relevan untuk menjawab masalah yang telah dikenalpasti dan juga mendapatkan penyelesaian alternatif kepada masalah tersebut dengan melakukan pengujian hipotesis.

Jenis kajian ini ialah kajian korelasi dengan kadar campurtangan penyelidik yang minima dan penyelidikan dijalankan secara semulajadi.

Lokasi kajian ini ialah di empat buah sekolah menengah harian yang memperolehi pencapaian yang berbeza di dalam Program 5 Bintang Jabatan

Pendidikan Negeri Kedah Tahun 2000 di dalam daerah pendidikan Kubang Pasu (Lampiran B). Empat buah sekolah yang terlibat telah berjaya mendapat sijil pencapaian (Lampiran C) masing-masing daripada Pengarah Pendidikan Negeri Kedah. Untuk mendapatkan maklumat terperinci berkaitan sekolah yang akan terlibat, kaedah dan instrumen penilaian bagi Program 5 Bintang tersebut maka penyelidik telah menemuduga seorang Penolong Pegawai Pendidikan Daerah Kubang Pasu (Sektor Pengurusan Akademik) sebanyak tiga kali. Hasil daripada temuduga tersebut, telah dicadangkan empat buah sekolah menengah di bawah sebagai sampel yang sesuai untuk tujuan kajian ini iaitu:

- i. dua buah sekolah yang berprestasi " tinggi " teratas iaitu SMK Tanjung Pauh, Jitra, Kedah dan SMK Jitra, Kedah yang memperolehi pencapaian cemerlang dalam Program 5 Bintang dengan jumlah mata purata di antara 4.50 hingga 5.00 bintang. (Kedua-dua sekolah ini telah dianugerahkan Sijil 5.0 Bintang oleh Jabatan Pendidikan Negeri Kedah Bagi Tahun 2000)*
- ii. dua buah sekolah yang berprestasi " sederhana " terbawah iaitu SMK Changlun, Kedah dan SMK Sanglang, Kedah yang memperolehi pencapaian baik dalam Program 5 Bintang dengan jumlah mata purata di antara 4.01 hingga 4.49 bintang. (SMK Changlun, Kedah telah dianugerahkan Sijil 4.17 Bintang manakala SMK Sanglang telah dianugerahkan Sijil 4.05 Bintang daripada Jabatan Pendidikan Negeri Kedah Bagi Tahun 2000)*

(*Data diperolehi pada 13. 8. 2000 dari Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) Kubang Pasu, Kedah Darul Aman)

Disebabkan tidak ada mana-mana sekolah menengah di daerah Kubang Pasu yang memperolehi pencapaian " rendah " iaitu kurang daripada 4.0 bintang dalam program tersebut maka kajian ini telah memilih sampel berdasarkan dua buah sekolah yang memperolehi pencapaian tertinggi di atas dan dua buah sekolah lagi yang memperolehi pencapaian sederhana terbawah. Perlu ditegaskan di sini bahawa klasifikasi sekolah-sekolah yang berpencapaian " tinggi " , " sederhana " dan " rendah " di atas hanyalah berdasarkan kesesuaian untuk tujuan kajian ini sahaja.

Unit analisis kajian ini ialah organisasi iaitu sekolah-sekolah menengah yang memperolehi pencapaian yang tinggi dan sederhana dalam penilaian Program 5 Bintang Jabatan Pendidikan Negeri Kedah.

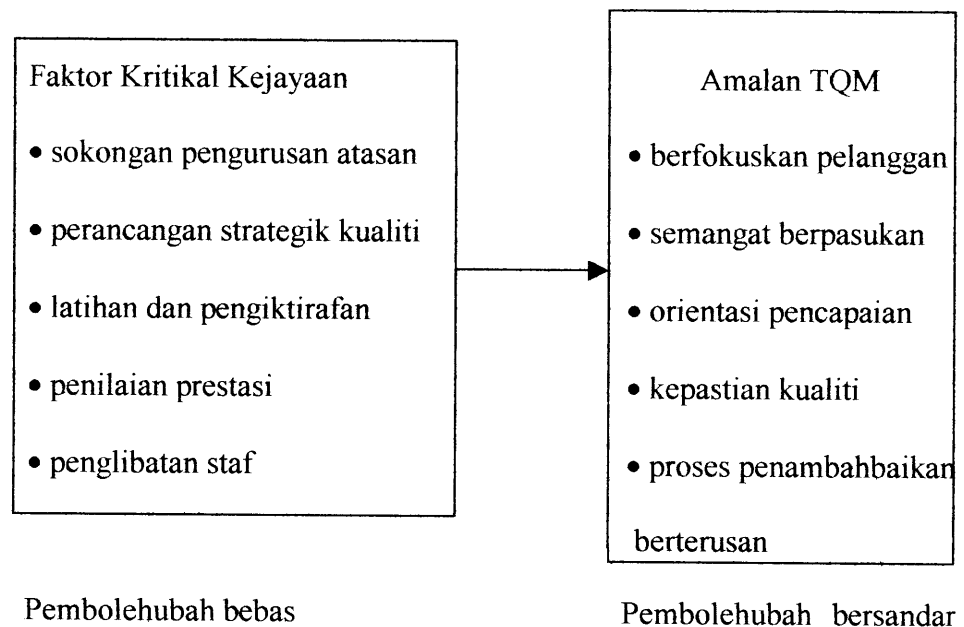
Rekabentuk kajian ialah dengan memilih sampel secara rawak melebihi 208 orang untuk mewakili populasi berjumlah 327 orang (Sekaran, 2000). Kaedah kutipan data ialah dengan menggunakan soal selidik. Tempoh masa kajian ialah secara kajian sekali iaitu dengan memberikan tempoh masa selama dua minggu kepada responden untuk menjawab soalselidik yang mengandungi 43 item soalan.

Jenis skala pengukuran yang digunakan ialah skala Likert iaitu skala nominal dan skala interval dengan julat dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Analisis data dalam kajian ini dibuat dengan melakukan pengujian hipotesis.

3.3 Kerangka Konseptual dan Pembolehubah

3.3.1 Kerangka konseptual

Berdasarkan garis panduan dalam Pekeliling Perkhidmatan Awam Bil. 2 Tahun 1992, ulasan karya, dapatan dan cadangan dari kajian-kajian lepas maka kerangka konseptual seperti dalam rajah 3.1 di bawah telah direkabentuk bagi mencapai tujuan dan objektif kajian ini:



Rajah 3.1 : Kerangka Konseptual

3.3.2 Pembolehubah

Berdasarkan dari rajah 3.1 di atas juga maka kajian ini akan melibatkan dua pembolehubah utama:

- i. Pembolehubah bebas iaitu faktor kritikal kejayaan yang terdiri dari lima faktor: sokongan pengurusan atasan, perancangan strategik kualiti, latihan dan pengiktirafan, penilaian prestasi dan penglibatan staf.

- ii. Pembolehubah bersandar iaitu amalan TQM di sekolah yang diukur dari lima dimensi utama: berfokuskan pelanggan, semangat berpasukan, orientasi pencapaian, kepastian kualiti dan proses penambahbaikan berterusan.

3.4 Pembentukan hipotesis

H_{01} : Faktor sokongan pengurusan atasan tidak mempunyai hubungan yang paling kuat dengan amalan TQM di sekolah.

H_{02} : Faktor kritikal kejayaan tidak mempunyai hubungan dan kesan yang signifikan dengan amalan TQM di sekolah.

H_{03} : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi amalan TQM di antara sekolah - sekolah yang berlainan pencapaian.

3.5 Definisi istilah

3.5.1 Definisi konseptual

1. **Faktor kritikal kejayaan** bermaksud faktor-faktor utama dan penting yang menentukan kejayaan sesebuah organisasi di dalam mencapai matlamat yang ditetapkan (O' Brien, 1999) manakala Zainal Abidin (1998) mentakrifkan faktor kritikal kejayaan sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kejayaan sesebuah organisasi dengan lebih kuat dan bermakna yang mana faktor-faktor ini perlu diberi tumpuan

dan dianalisis dengan lebih terperinci. Bersesuaian dengan kajian ini, Juhary Ali et al (1999) mendefinisikan faktor kritikal kejayaan sebagai faktor-faktor dominan dan genting yang menentukan kejayaan mana-mana organisasi di dalam melaksanakan falsafah, konsep mahupun program TQMnya. Bagi maksud kajian ini juga maka faktor kritikal kejayaan akan dihadkan kepada lima aspek utama iaitu; sokongan pengurusan atasan, perancangan strategik kualiti, latihan dan pengiktirafan, penilaian prestasi dan penglibatan staf.

2. Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) ditakrifkan sebagai satu pendekatan yang menekankan penambahbaikan kualiti secara berterusan di dalam penghasilan barangan atau perkhidmatan dan perlaksanaan operasi organisasi (Kotler et al. ,1999) dengan menggunakan segala sumber, sistem dan prosedur yang ada (Sallis, 1993). Berdasarkan PKPA Bil. 1 Tahun 1992, sektor awam negara kita mendefinisikan TQM sebagai satu proses pengurusan kualiti yang berorientasikan pelanggan dan proses penambahbaikan yang berterusan bertujuan untuk mencapai kualiti yang menyeluruh bagi semua aspek dalam organisasi. Secara jelasnya, Stevenson (1999) mentakrifkan TQM sebagai satu pendekatan pengurusan yang menekankan kepada pencapaian kualiti dan memerlukan setiap orang dalam organisasi berusaha secara berterusan ke arah penambahbaikan kualiti bagi mencapai kepuasan pelanggan terutamanya, pelanggan luaran. Rumusannya, dua elemen terpenting dalam TQM adalah proses penambahbaikan berterusan dan

kepuasan pelanggan. Di dalam kajian ini, amalan TQM di sekolah akan diukur berasaskan lima dimensi utama iaitu; berfokuskan pelanggan, semangat berpasukan, orientasi pencapaian, kepastian kualiti dan proses penambahbaikan berterusan.

3.5.2 Definisi operasional

Penjelasan definisi tentang istilah atau faktor-faktor operasional di bawah adalah berdasarkan kepada kesesuaian definisi konseptual di atas.

3.5.2.1 Faktor kritikal kejayaan

1. **sokongan pengurusan atasan** merujuk kepada komitmen pihak pengurusan atasan di sekolah terhadap amalan kualiti dari segi menubuhkan jawatan kuasa kualiti dalam struktur organisasi, menggerakkan panitia mata pelajaran sebagai satu pasukan kualiti (KMMK), memberi penekanan terhadap pelaksanaan tugas dan proses p & p yang berkualiti, menyebarkan maklumat kualiti, menggalakkan penglibatan menyeluruh kakitangan terhadap pengamalan budaya kualiti dan menganjurkan sambutan Hari Kualiti.
2. **perancangan strategik kualiti** bermaksud sekolah mempunyai wawasan dan matlamat yang jelas, melakukan perancangan strategik pembangunannya bagi tempoh 3 hingga 5 tahun, menetapkan piawaian kualiti terhadap pencapaian dalam pelbagai bidang dan menganalisis persekitaran luaran dan dalaman organisasi untuk mengenalpasti peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahannya.

3. **latihan dan pengiktirafan.** Latihan merujuk kepada program pembangunan staf dalam aspek kualiti seperti peluang untuk kakitangan menghadiri kursus atau seminar berkaitan TQM, menjemput penceramah luar memberikan ceramah tentang budaya kerja kualiti, menggubal plan induk latihan (PKPA, 1992) dan melaksanakan latihan dalaman yang berkualiti kepada semua kakitangan. **Pengiktirafan** pula memberi penghargaan kepada kakitangan di atas pencapaian cemerlang mereka dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Ia boleh diberi dalam bentuk surat pujian, hadiah, pujian, peluang mengikuti latihan, pingat, majlis keraian dan sebagainya.

4. **penilaian prestasi** ialah pelaksanaan Sistem Saran Baru (SSB) yang sedang diamalkan dalam sektor perkhidmatan awam sekarang. Ini merujuk kepada kelayakan dan kesesuaian kakitangan yang berjaya mendapat prestasi cemerlang, kepuasan kakitangan terhadap pencapaiannya dalam penilaian prestasi oleh pegawai atasannya, penilaian dan persepsi kakitangan terhadap pelaksanaan sistem SSB ini dan perbincangan secara bersemuka dan terbuka antara pegawai penilai dan kakitangan bawahannya dalam melaksanakan penilaian prestasi.

5. **penglibatan staf** bermaksud penglibatan sebenar guru-guru di dalam membuat pemilihan, keputusan dan melaksanakan keputusan ke atas sesuatu perkara atau program yang akan memberi kesan langsung kepada mereka, sekolah dan pelajar (Nnadozie, 1993). Ia juga termasuk penglibatan dan kerjasama guru-guru untuk memberi sumbangan di dalam menjayakan sesuatu aktiviti atau program sekolah seperti Hari

Anugerah, mesyuarat agung PIBG, kem motivasi, kelas intensif dan sebagainya serta penekanan guru-guru untuk mencapai hasil kerja yang berkualiti dalam melaksanakan tugas mereka.

3.5.2.2 Amalan TQM

1. **berfokuskan pelanggan** dimaksudkan sebagai pihak sekolah memberikan keutamaan dalam operasinya untuk memenuhi keperluan pelanggannya. Guru-guru sebagai pelanggan dalaman terjamin kebajikan dan kualiti hidup mereka di tempat kerja. Manakala pelajar pula sebagai pelanggan utama sekolah akan mendapat program pendidikan menyeluruh (akademik dan ko-kurikulum) yang berkualiti. Guru-guru juga menunjukkan standard kualiti kerja yang tinggi, kesediaan untuk membantu pelajar serta mengutamakan kebajikan dan keselamatan pelajar. Dari segi pencapaian kepuasan pelanggan luaran pula, pencapaian sekolah dalam bidang akademik khususnya dalam peperiksaan awam seperti PMR dan SPM juga telah diambilkira.
2. **semangat berpasukan** bermaksud seluruh kakitangan di sekolah berpegang kepada budaya bekerja sebagai satu pasukan ke arah mencapai wawasan dan matlamat organisasi mereka. Oleh itu, bersama dengan semangat ini mereka mempunyai sifat saling percaya-mempercayai, bantu-membantu, bekerjasama, hormat-menghormati, bertukar-tukar idea dan maklumat dan wujud hubungan sosial yang sihat dan interaksi yang positif di kalangan mereka.

3. **orientasi pencapaian** bermaksud budaya kerja di sekolah yang mengutamakan pencapaian cemerlang dalam akademik bagi memenuhi kepuasan pelanggan terutamanya pelanggan luaran (Stevenson, 1999). Ia juga meliputi usaha galakan dan pengiktirafan pihak sekolah terhadap pencapaian para pelajarnya dalam bidang akademik dan ko-kurikulum serta pencapaian sekolah itu sendiri dalam bidang disiplin.
4. **kepastian kualiti** menekankan kepada pencegahan awal daripada timbulnya masalah-masalah kualiti dalam menghasilkan sesuatu output, melalui beberapa tindakan yang terancang dan sistematik. Di sekolah, ia merujuk kepada tindakan guru-guru yang sentiasa menilai dan menyemak proses pengajaran dan pembelajarannya (p&p), pihak sekolah yang menekankan kepada konsep kecacatan sifar di dalam operasinya serta penganalisaan dan perbandingan terhadap prestasi pelajar dalam setiap ujian dan peperiksaan dalaman di sekolah.
5. **proses penambahbaikan berterusan** ialah tindakan-tindakan strategik yang dirancang dengan teliti bagi mencapai matlamat organisasi. Ia memerlukan penglibatan menyeluruh kakitangan untuk memanipulasikan segala sumber dan kepakaran yang ada bagi memperbaiki segala kelemahan dan mengatasi isu atau masalah yang dihadapi (Zainal Abidin, 1998). Ini boleh dicapai jika semua guru sentiasa membuat pemantauan ke atas segala kerja rumah, tugas dan prestasi pelajar manakala pihak pentadbiran pula membuat pencerapan ke atas proses p & p guru-guru, mengadakan perbincangan yang terbuka dan juga melakukan penilaian semula (proses timbal balik atau ' post-

mortem ') ke atas setiap program yang dilaksanakan bagi mencapai proses penambahbaikan yang berterusan dalam kualiti seterusnya meningkatkan pencapaian yang berkualiti.

3.5.2.3 Sekolah

Sekolah ditakrifkan sebagai sebuah organisasi pendidikan yang mana kajian ini merujuk kepada sekolah-sekolah menengah harian yang berada di bawah pentadbiran Kementerian Pendidikan Malaysia.

3.5.2.4 Pencapaian sekolah

Dalam kajian ini, pencapaian sekolah adalah merujuk kepada pencapaian dalam **penilaian Program Lima Bintang Jabatan Pendidikan Negeri Kedah**. Program yang dahulunya dikenali sebagai Operasi Cerdik III telah dilaksanakan oleh Jabatan Pendidikan Negeri Kedah mulai 1 Oktober 1996, antara lainnya berfungsi sebagai satu mekanisme penggerak ke arah mempertingkatkan kualiti pendidikan dan membina budaya kerja cemerlang. Ia bertindak sebagai satu sistem pengukuran dan penilaian yang berkesan dalam pengurusan pendidikan di sekolah dalam lima bidang yang utama (JPN Kedah, 1997) iaitu **kurikulum, ko-kurikulum, disiplin dan hal ehwal murid, keceriaan, kebersihan dan keselamatan sekolah dan pengurusan pentadbiran, perkhidmatan dan kewangan sekolah** (Lampiran B). Menurut maklumat dari pihak PPD Kubang Pasu (Dewi Rosnah, 2000), penilaian

kendiri akan dibuat oleh Jawatankuasa Khas Program 5 Bintang di sekolah masing-masing pada 2 peringkat iaitu peringkat pertama (dari Januari hingga Mei) dan peringkat kedua (dari Jun hingga November) dan markah akan dihantar ke Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) seterusnya ke Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) Kedah selepas setiap peringkat untuk dianalisis. Penilaian terakhir akan dibuat oleh Jawatankuasa Khas Program 5 Bintang peringkat daerah dan negeri melalui lawatan mengejut pegawai-pegawai dari PPD dan JPN ke seluruh sekolah di negeri Kedah pada akhir tahun dan awal tahun berikutnya untuk membuat penilaian sebenar menggunakan instrumen tertentu. Penilaian dalam program ini adalah mengambil kira aspek-aspek dokumentasi dan juga pelaksanaan terhadap apa yang telah didokumenkan. Pencapaian sekolah diukur berdasarkan jumlah mata purata yang diperolehi dalam lima bidang penilaian di mana sekolah yang memperolehi pencapaian cemerlang atau elit dengan mata purata 5.00 bermaksud sekolah tersebut telah mencapai 5 bintang dalam kelima-lima bidang penilaian pada tahun yang dinilai. Hanya sekolah yang telah mencapai mata purata 4.00 ke atas atau 4 bintang ke atas sahaja akan diberikan sijil pencapaian (Lampiran C) oleh Jabatan Pendidikan Negeri Kedah dalam perhimpunan bulanan Jabatan Pendidikan Negeri Kedah di Dewan Al- Farabi, Pusat Sumber Pendidikan Negeri, Alor Setar, Kedah pada hari Ahad pertama setiap bulan. Sekolah yang telah berjaya mendapat sijil pencapaian sebelum ini mestilah mencapai pencapaian mata purata semasa yang lebih tinggi

daripada pencapaian sebelumnya untuk mendapatkan sijil pengiktirafan yang baru dalam tahun semasa. Bagi sekolah yang telah berjaya mencapai taraf lima bintang sebelum ini, mereka mestilah mengekalkan pencapaian tersebut bagi membolehkannya mendapat sijil pencapaian yang baru dalam tahun semasa. Dengan ini, penilaian dalam program tersebut adalah berterusan dan ia berorientasikan pencapaian matlamat sekolah. Oleh yang demikian, strategi pelaksanaan Program Lima Bintang ini boleh dikatakan menghampiri konsep ISO 9000.

3.6 Populasi dan persampelan

3.6.1 Populasi

Kajian ini akan dilakukan di empat buah sekolah menengah harian yang memperolehi pencapaian yang berbeza di dalam Program 5 Bintang Jabatan Pendidikan Negeri Kedah bagi Daerah Pendidikan Kubang Pasu tahun 2000.

Maklumat sekolah dan bilangan populasi guru yang terlibat dalam kajian ini ialah seperti di dalam jadual 3.1 di sebelah:

Jadual 3.1: Nama Sekolah dan Bilangan Populasi Guru*

Bil	Nama Sekolah	Bil. Guru Lelaki	Bil. Guru Perempuan	Jumlah Guru
1.	SMK. Tanjung Pauh, Jitra, Kedah Darul Aman.	28	53	81
2.	SMK. Jitra, Kedah Darul Aman.	38	85	123
3.	SMK. Changlun, Kedah Darul Aman.	32	53	85
4.	SMK Sanglang, Kedah Darul Aman.	21	17	38
	Jumlah Populasi Guru	119	208	327

**Data di atas sah sehingga 31 Jun 2000 dan diperolehi pada 13. 8. 2000 dari Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) Kubang Pasu, Kedah Darul Aman.*

3.6.2 Persampelan

Kaedah persampelan dalam kajian ini ialah persampelan berkebarangkalian jenis sampel rawak berkelompok (Bailey, 1987), dengan cara memilih empat buah sekolah menengah di dalam daerah Kubang Pasu. Mengikut Uma Sekaran (2000), jumlah sampel yang diperlukan dalam kajian ini adalah seramai 208 orang sahaja untuk mewakili populasi guru seramai 327 orang. Bagaimanapun, bagi mendapatkan keyakinan yang tinggi terhadap kajian ini maka penyelidik telah mengedarkan soal selidik kepada hampir semua guru di empat buah sekolah terbabit. Hasilnya seramai 262 orang responden telah memberikan maklum balas. Oleh itu, sampel sebenar kajian ini ialah seramai 262 orang dengan kadar maklum balas keseluruhannya ialah 80.12 %.

Maklumat terperinci berkaitan bilangan populasi, sampel dan kadar maklum balas bagi setiap sekolah adalah seperti dalam jadual 3.2:

Jadual 3.2: Persampelan dan Kadar Maklum Balas Kajian

Bil	Nama Sekolah	Bilangan Populasi (N)	Bilangan Sampel (n)	Kadar Maklum Balas
1.	SMK. Tg. Pauh, Jitra, Kedah.	81	65	80.25 %
2.	SMK. Jitra, Kedah	123	94	76.42 %
3.	SMK. Changlun, Kedah	85	70	82.35 %
4.	SMK. Sanglang, Kedah.	38	33	86.84 %
	Jumlah	327	262	80.12 %

Responden yang terlibat dalam kajian ini ialah Pegawai Perkhidmatan Pendidikan yang bertugas di sekolah sebagai Penolong Kanan, Ketua Bidang, Guru Pakar, Ketua Panitia dan Guru-guru penolong.

3.7 Teknik Pengumpulan Data

Permohonan rasmi kepada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan (BPPP/EPRD) Kementerian Pendidikan Malaysia telah dibuat sebaik sahaja proposal penyelidikan ini diluluskan oleh panel penilai proposal penyelidikan Sekolah Siswazah UUM. Selepas mendapat kelulusan menjalankan penyelidikan dari pihak EPRD (Lampiran E), satu permohonan akan dihantar kepada Pengarah Pendidikan Negeri Kedah untuk mendapatkan kebenaran bagi menjalankan penyelidikan ini di empat buah sekolah menengah berkenaan seperti yang dicadangkan oleh pihak Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) Kubang Pasu, Kedah Darul Aman. Seterusnya bagi tujuan pengumpulan data, penyelidik telah membuat lawatan ke empat buah sekolah tersebut secara kendalian sendiri untuk berjumpa dan berbincang dengan pihak sekolah. Di samping menggunakan soal selidik untuk mendapatkan data primer, penyelidik

juga mengadakan temubual dengan pihak pentadbiran sekolah dan membuat pemerhatian ke sekitar kawasan sekolah semasa sesi lawatan untuk tujuan mendapatkan data sekunder. Maklumat lain yang berkaitan untuk tujuan kajian ini juga diperolehi daripada pihak PPD Kubang Pasu.

Soal selidik kajian ini telah diberikan kepada Pengetua dan penyelidik meminta kerjasama beliau untuk mengedarkan borang soal selidik tersebut kepada guru-guru yang terpilih sebagai responden. Selepas seminggu penyelidik telah membuat lawatan kedua ke sekolah-sekolah berkenaan untuk memungut semula soal selidik. Secara ringkasnya, jadual perancangan kerja penyelidikan ini adalah seperti jadual 3.3 berikut:

Jadual 3.3: Jadual Perancangan Kerja Penyelidikan

Bil.	Aktiviti Penyelidikan	Tarikh
1.	Penghantaran proposal kepada Panel Penyelidikan Sekolah siswazah, UUM.	24 Mei 2000
2.	Perbincangan dengan Penolong Pegawai PPD Kubang Pasu, Kedah Darul Aman.	19 dan 22 Jun 2000
3.	Permohonan kepada pihak BPPP(EPRD), Kementerian Pendidikan Malaysia.	15 Julai 2000
4.	Permohonan kepada Pengarah Pendidikan Negeri Kedah.	7 Ogos 2000
5.	Kajian Rintis di Sekolah Menengah Kebangsaan Hosba, Jitra, Kedah.	15 Ogos 2000
6.	Pengutipan data ke sekolah-sekolah.	20 -- 31 Ogos 2000
7.	Analisis data.	1 -- 7 Sept. 2000
8.	Menulis laporan akhir.	8 -- 22 Sept. 2000
9.	Penghantaran draf akhir.	23 -- 30 Sept. 2000
10.	Binding.	1 -- 15 Okt. 2000
11.	Penyerahan tesis.	21 Okt. 2000

3.8 Alat ujian

Alat-alat ujian yang digunakan dalam kajian ini ialah soal selidik (Lampiran D) yang mengandungi 43 item soalan dan terdiri daripada 3 bahagian utama:

- i. bahagian A mengandungi 5 item soalan bagi mendapatkan maklumat demografi responden iaitu umur, jantina, tahap pendidikan, tempoh berkhidmat dan jawatan yang disandang dengan menggunakan skala pengukuran likert jenis nominal.
- ii. bahagian B terdiri daripada 21 item soalan untuk mengukur faktor kritikal kejayaan iaitu sokongan pengurusan atasan, perancangan strategik kualiti, latihan dan pengiktirafan, penilaian prestasi dan penglibatan staf yang dibina berdasarkan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Malaysia (1992) dengan menggunakan skala pengukuran likert jenis interval berjulat dari 1 (sangat tidak setuju) kepada 5 (sangat setuju).
- iii. bahagian C mengandungi 17 item soalan untuk mengukur amalan TQM di sekolah dari dimensi berfokuskan pelanggan, semangat berpasukan, orientasi pencapaian, kepastian kualiti dan proses penambahbaikan berterusan yang dibina berdasarkan soal selidik tentang TQM oleh Edward Sallis dan Nnadozie Chinaekwu Alphonse (1993) dengan menggunakan skala dan julat pengukuran yang sama seperti dalam bahagian B.

Ringkasnya, taburan soal selidik kajian ini adalah seperti jadual 3.4 di sebelah:

Jadual 3.4: Taburan Soalan Dalam Soal Selidik

Bahagian	Nombor Item Soalan	Jumlah
Bahagian A: Maklumat demografi	1, 2, 3, 4, 5	5
Bahagian B: Faktor kritikal kejayaan	Nombor Item Soalan	Jumlah
i. Sokongan pengurusan atasan	6, 7, 8, 9, 10	5
ii. Perancangan strategik kualiti	11, 12, 13, 14	4
iii. Latihan dan pengiktirafan	15, 16, 17, 18	4
iv. Penilaian prestasi	19, 20, 21, 22	4
v. Penglibatan staf	23, 24, 25, 26	4
	Sub-jumlah	21
Bahagian C: Amalan TQM	Nombor Item Soalan	Jumlah
i. Berfokuskan pelanggan	27, 28, 29, 30	4
ii. Semangat berpasukan	31, 32, 33	3
lii. Orientasi pencapaian	34, 35, 36	3
Iv. Kepastian kualiti	37, 38, 39	3
v. Proses pembaikan berterusan	40, 41, 42, 43	4
	Sub-jumlah	17
	Jumlah soalan	43

3.9 Kesahan dan Kebolehpercayaan Kajian

Untuk menentukan kesahan alat ujian tadi maka penyelidik telah mendapatkan pengesahan dengan seorang pakar (Abdul Rahim, 2000). Selepas itu kajian rintis pertama telah dilakukan di Sekolah Kebangsaan Dato' Wan Kemara, Changlun, Kedah ke atas sampel seramai 15 orang pada 7 Ogos 2000 untuk mendapatkan kebolehpercayaan awal. Nilai pekali kebolehpercayaan

'Cronbach-Alpha' pertama yang diperolehi ialah 0.8759. Selepas sedikit pengubahsuaian ke atas beberapa item soal selidik, kajian rintis yang kedua telah dijalankan di Sekolah Menengah Kebangsaan Hosba, Jitra, Kedah ke atas 21 orang guru pada 20 Ogos 2000 dan hasilnya nilai pekali kebolehppercayaan 'Cronbach-Alpha' (Lampiran A) telah meningkat kepada 0.9416 seperti yang terdapat pada jadual 3.5 di bawah:

Jadual 3.5: Pekali Kebolehppercayaan 'Cronbach-Alpha' bagi Kajian Rintis

Bil. Kajian	Tempat Kajian Rintis Dijalankan	Bil. Sampel	Pekali Kebolehppercayaan 'Cronbach-Alpha'
Pertama	Sek. Keb. Dato' Wan Kemara, Changlun, Kedah Darul Aman	15	0.8759
Kedua	Sek. Men. Keb. Hosba, Jitra, Kedah	21	0.9416

Jadual 3.5 di atas menunjukkan bahawa aspek kebolehppercayaan bagi keseluruhan alat ujian kajian ini adalah tinggi kerana Sekaran (2000) menjelaskan nilai pekali kebolehppercayaan yang melebihi 0.65 ke atas dan menghampiri nilai 1.00 adalah sangat baik. Tambahan pula, nilai pekali kebolehppercayaan Alpha telah meningkat dalam kajian rintis yang kedua. Ringkasnya, dua kajian rintis ini telah membuktikan bahawa alat ujian kajian ini boleh dipercayai dan kajian ini sesuai untuk dilaksanakan di kedua-dua peringkat persekolahan iaitu sekolah rendah dan sekolah menengah.

3.10 Teknik Penganalisaan Data

Semua data yang diperolehi daripada kajian ini akan dianalisa dengan menggunakan program komputer ' Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 9.05 for Windows 98 '. Semua hipotesis akan diuji pada aras keertian $\alpha = 0.05$. Ini bermakna segala keputusan yang dicapai berkaitan hubungan, kesan dan perbezaan yang signifikan dalam kajian ini adalah berdasarkan kepada darjah keyakinan 95%. Oleh itu, aras keertian 0.05 telah digunakan sebagai paras yang kritikal bagi membuat keputusan berhubung dengan penerimaan atau penolakan sesuatu hipotesis (Sincich, 1996).

Jadual 3.6 di sebelah menunjukkan kaedah-kaedah statistik yang digunakan dan tujuan-tujuan setiap kaedah tersebut (Sekaran, 2000; Sincich, 1996; Levin dan Rubin, 1991) bagi pengujian dan penganalisaan data dalam kajian ini.

Jadual 3.6: Penggunaan Kaedah Statistik

Kaedah Statistik Digunakan	Tujuan atau aspek yang dianalisa
1. Ujian Kebolehpercayaan 'Cronbach – Alpha '	Untuk mendapatkan nilai pekali atau koeffisien kebolehpercayaan alat ujian dalam kajian rintis.
2. Teknik statistik Deskriptif (Pemerihalan)	Untuk menunjukkan taburan frekuensi bagi maklumat demografi responden seperti jantina, umur, tahap pendidikan, tempoh berkhidmat dan jawatan yang disandang di samping mendapatkan nilai skor min dan sisihan piawai bagi faktor-faktor kritikal kejayaan dan dimensi-dimensi yang wujud di dalam amalan TQM di sekolah.
3. Ujian Korelasi Pearson	Untuk mengenalpasti kekuatan hubungan di antara pembolehubah bebas iaitu faktor-faktor kritikal kejayaan dan pembolehubah bersandar iaitu amalan TQM di sekolah.
4. Analisis Regresi Berganda	Untuk menentukan faktor-faktor kritikal kejayaan yang utama mempengaruhi amalan TQM dan mengukur kesan atau sumbangan faktor kritikal kejayaan kepada pengamalan konsep TQM di sekolah.
5. Ujian-t	Untuk mengkaji sama ada wujud perbezaan yang signifikan bagi tahap amalan TQM di antara dua kumpulan sekolah berprestasi sederhana dan berprestasi tinggi dan di antara dua sekolah dalam kumpulan yang sama.

BAB EMPAT

ANALISIS DATA DAN DAPATAN

4.1 Pengenalan

Dalam bab ini, semua data yang diperolehi akan dianalisis dengan menggunakan program komputer 'Statistical Packages for the Social Sciences (SPSS) version 9.05 for Windows 98 '. Teknik penganalisaan data yang digunakan ialah teknik statistik deskriptif dan teknik statistik inferensi seperti teknik korelasi Pearson, teknik regresi berganda dan ujian-t mengikut kesesuaian hipotesis (Sekaran, 2000; Sincich, 1996). Analisis data ini akan dibahagikan kepada tiga bahagian, iaitu analisis taburan frekuensi maklumat demografi responden, analisis data bagi pengujian hipotesis dan analisis data bagi tahap pelaksanaan TQM.

4.2 Analisa taburan frekuensi maklumat demografi responden

4.2.1 Frekuensi Jantina

Jadual 4.1: Frekuensi Jantina

Jantina			
	<u>Frekuensi</u>	<u>Peratus sebenar</u>	<u>Peratus terkumpul</u>
Lelaki	101	38.5	38.5
Perempuan	161	61.5	100.0
Jumlah	262	100.0	

4.2.2 Frekuensi Umur

Jadual 4.2: Frekuensi Umur

Umur			
	Frekuensi	Peratus sebenar	Peratus terkumpul
< 30 tahun	35	13.4	13.4
30 -- 39 tahun	128	48.9	62.3
40 -- 49 tahun	81	30.9	93.2
> 50 tahun	18	6.8	100.0
Jumlah	262	100.0	

4.2.3 Frekuensi Tahap Pendidikan

Jadual 4.3: Frekuensi Tahap Pendidikan

Tahap Pendidikan			
	Frekuensi	Peratus sebenar	Peratus terkumpul
Sijil perguruan	29	11.1	11.1
Diploma	21	8.0	19.1
Sarjana Muda	195	74.4	93.5
Sarjana	17	6.5	100.0
Jumlah	262	100.0	

4.2.4 Frekuensi Tempoh Berkhidmat

Jadual 4.4: Frekuensi Tempoh Berkhidmat

Tempoh Berkhidmat			
	Frekuensi	Peratus sebenar	Peratus terkumpul
< 1 tahun	39	14.9	14.9
1 -- 3 tahun	89	34.0	48.9
4 -- 6 tahun	50	19.1	68.0
7 -- 9 tahun	27	10.3	78.3
> 10 tahun	57	21.8	100.0
Jumlah	262	100.0	

4.2.5 Frekuensi Jawatan Disandang

Jadual 4.5: Frekuensi Jawatan Disandang

Jawatan Disandang			
	Frekuensi	Peratus sebenar	Peratus terkumpul
Guru biasa	155	59.2	59.2
Ketua Panitia, Penyelaras dll setaraf	89	34.0	93.2
Ketua Bidang	11	4.2	97.4
Guru Pakar DG2	1	0.4	97.8
Penolong Kanan	6	2.3	100.0
Jumlah	262	100.0	

Berdasarkan jadual 4.1 hingga 4.5 di atas, didapati majoriti responden ialah perempuan (61.5%) manakala lelaki hanya 38.5%. Hampir separuh

daripada responden berumur di antara 30 hingga 39 tahun (48.9%), 30.9% berumur dalam lingkungan 40 hingga 49 tahun dan 6.9% berumur melebihi 50 tahun. Sebahagian besar responden adalah pemegang ijazah pertama (74.4%) dan seramai 17 orang (6.5%) pemegang ijazah tinggi pada peringkat sarjana. Lebih separuh daripada responden telah berkhidmat selama 4 tahun ke atas manakala 21.8% sudah berkhidmat tidak kurang daripada 10 tahun. Kajian ini juga menyaksikan lebih separuh (59.2%) responden belum lagi menyandang apa-apa jawatan penting kecuali masih berkhidmat sebagai guru biasa. Sebanyak 34.0% yang bertanggungjawab sebagai ketua panitia, penyelaras, penyelia tingkatan, setiausaha peperiksaan dan yang setaraf dengannya, Ketua Bidang 4.2%, seorang menyandang jawatan Guru Pakar DG2 dan bakinya (2.3%) menyandang jawatan sebagai Penolong Kanan (Pentadbiran, Hal Ehwal Murid, Ko- Kurikulum) dan Penyelia Petang.

4.3 Analisis data bagi pengujian hipotesis.

H_{01} : **Faktor sokongan pengurusan atasan tidak ada hubungan yang paling kuat dengan amalan TQM**

Jadual 4.6 Ujian Korelasi Pearson bagi Faktor Kritikal Kejayaan dan Amalan TQM

	Amalan TQM	
	Pekali korelasi	Signifikan
Sokongan pengurusan atasan	0.688**	0.000
Latihan dan pengiktirafan	0.665**	0.000
Penglibatan staf	0.661**	0.000
Perancangan strategik kualiti	0.621**	0.000
<u>Penilaian prestasi</u>	0.407**	0.000
Faktor kritikal kejayaan	0.791**	0.000

** . Correlations is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Hipotesis H_{01} diuji dengan menggunakan teknik korelasi Pearson. Berdasarkan darjah pekali korelasi (R) dalam jadual 4.6 di atas didapati faktor sokongan pengurusan atasan ($R=0.688$) mempunyai nilai korelasi yang tertinggi. Ini bermakna faktor sokongan pengurusan atasan merupakan faktor yang mempunyai hubungan yang paling kuat dengan amalan TQM di sekolah dengan nilai signifikan 0.000. Oleh itu, kita mempunyai bukti yang cukup kuat untuk *menolak* H_{01} . Dapatan ini menunjukkan bahawa faktor sokongan pengurusan atasan bukan sahaja merupakan faktor kritikal kejayaan TQM yang terpenting dalam sektor perindustrian (Sohal dan Terziovski, 2000; Stevenson,

1999; Ruggieri dan Merli, 1998), perubatan (Lok dan Crawford, 1999), sektor perkhidmatan (Hoffman dan Mehra, 1999) dan perbandaran (Al-Khalaf, 1994) tetapi juga di dalam sektor pendidikan (Kanji dan Abdul Malek, 1999).

Faktor kritikal kejayaan lain yang mempunyai hubungan penting dengan amalan TQM di sekolah adalah latihan dan pengiktirafan ($R=0.665$), penglibatan staf ($R=0.661$) dan perancangan strategik kualiti ($R=0.621$) kerana Levin dan Rubin (1991) mengatakan korelasi yang kuat mempunyai nilai R yang melebihi 0.60. Kajian ini mendapati nilai pekali korelasi semua faktor kritikal kejayaan tidak banyak berbeza kecuali faktor penilaian prestasi yang mempunyai hubungan terendah ($R=0.407$) dengan amalan TQM di sekolah. Dapatan ini dianggap penting kerana pengkaji belum lagi menemui kajian-kajian lepas tentang hubungan aspek penilaian prestasi dengan budaya kualiti.

Jadual 4.6 di atas juga menunjukkan faktor perlakuan seperti sokongan pengurusan atasan dan penglibatan staf dan faktor pengurusan iaitu latihan dan pengiktirafan, perancangan strategik kualiti dan penilaian prestasi mempunyai hubungan yang amat signifikan dengan amalan TQM di sekolah pada nilai $p=0.000$. Ini disokong oleh kajian Farhad Analoui (1999) yang melaporkan faktor penentu utama kepada budaya dan keberkesanan organisasi sektor awam ialah faktor perlakuan individu dan faktor pengurusan sumber manusia. Dapatan bagi faktor latihan dan pengiktirafan selaras dengan kajian sebelumnya dalam pelbagai sektor (Al-Khalifa dan Aspinwall, 2000; Chattopadhyay, 1999). Hubungan faktor penglibatan staf terhadap amalan TQM dalam kajian ini menyokong kajian Chiu (1999) dalam sektor korporat

dan De Cosmo et al (1991) di sebuah kolej. Dapatan berkaitan faktor perancangan strategik kualiti pula selaras dengan kajian tinjauan Lee dan Leung (1999) dalam sektor firma.

H_{02} : Faktor kritikal kejayaan tidak mempunyai hubungan dan kesan yang signifikan dengan amalan TQM

Jadual 4.7(a) Ujian Regresi Berganda Bagi Faktor-Faktor Kritikal Kejayaan Terhadap Amalan TQM di Sekolah (Model Summary)

Model	R	R square	Adjusted R Square	Std. Error of the estimate
1	0.791	0.626	0.618	0.3116

a Predictors: (Constant), Penglibatan staf, Penilaian prestasi, Sokongan pengurusan atasan, Latihan dan pengiktirafan, Perancangan strategik kualiti

Hipotesis H_{02} diuji dengan menggunakan teknik regresi berganda. Keputusan dalam jadual 4.7(a) di atas menunjukkan keseluruhan faktor kritikal kejayaan mempunyai hubungan ($R = 0.791$) dan kesan ($R \text{ square} = 0.626$) yang agak kuat dan signifikan (Sincich, 1996) terhadap amalan TQM di sekolah. Maka kita mempunyai bukti yang kukuh untuk **menolak** H_{02} . Dapatan ini menyokong hasil kajian terdahulu di institusi pengajian tinggi (Kanjani dan Abdul Malek, 1999; Coate, 1991) dan kajian dalam sektor yang lain (Sohal dan Terziovski, 2000; Sun, 2000; Hoffman dan Mehra, 1999; Ruggieri dan Merli, 1998; Al-Khalaf, 1994).

Jadual 4.7(b) Ujian Regresi Berganda Bagi Faktor-Faktor Kritikal Kejayaan Terhadap Amalan TQM di Sekolah (Anova)

Model		Sum of squares	Df	Mean square	F	Significant
1	Regression	41.548	5	8.310	85.582	0.000
	Residual	24.856	256	9.170E-02		
	Total	66.404	261			

a Predictors: (Constant), Penglibatan staf, Penilaian prestasi, Sokongan pengurusan atasan, Latihan dan pengiktirafan, Perancangan strategik kualiti

b Dependent Variable: Amalan TQM

Jadual 4.7 (b) di atas menunjukkan bahawa nilai f statistik = 85.582 adalah signifikan pada aras keyakinan 0.000. Kajian ini merumuskan bahawa 62.60% varians di dalam amalan TQM di sekolah dapat dijelaskan oleh semua faktor kritikal kejayaan sebagai pembolehubah tidak bersandar (Sekaran, 2000). Oleh itu semua faktor kritikal kejayaan dalam kajian ini memberi pengaruh yang agak besar terhadap amalan TQM di sekolah.

Jadual 4.7(c) Ujian Regresi Berganda Bagi Faktor-Faktor Kritikal Kejayaan Terhadap Amalan TQM di Sekolah (Coefficients)

Model	Unstandardized-coefficients		Standardized-coefficients		Significant
	B	Std. Error	Beta	t	
(Constant)	0.929	0.157		5.914	0.000
Sokongan pengurusan atasan	0.341	0.055	0.332	6.157	0.000
Perancangan strategik kualiti	5.536E-02	0.047	0.068	1.166	0.245
Latihan dan pengiktirafan	0.189	0.043	0.251	4.362	0.000
Penilaian prestasi	-1.710E-02	0.035	-0.023	-0.494	0.622
Penglibatan staf	0.229	0.041	0.299	5.619	0.000

Jadual 4.7(c) akan membantu kita untuk menentukan faktor kritikal terpenting yang menerangkan varians bagi amalan TQM (Sincich, 1996). Jika kita merujuk kepada nilai beta pada lajur 'Standardized-Coefficients', didapati faktor sokongan pengurusan atasan mempunyai nilai beta tertinggi (0.332) dan diikuti dengan faktor penglibatan staf (0.299) dan faktor latihan dan pengiktirafan (0.25) yang signifikan pada aras keertian $p = 0.000$ (Sekaran, 2000). Ini selaras dengan dapatan dari ujian Korelasi Pearson sebelum ini dari segi hubungannya dengan amalan TQM. Ini bermakna, tiga faktor utama yang menyumbang kepada perubahan dalam amalan TQM dalam sektor pendidikan ialah sokongan pengurusan atasan, penglibatan staf dan latihan dan pengiktirafan. Bagaimanapun, faktor perancangan strategik kualiti tidak memberi kesan yang signifikan terhadap amalan TQM di sekolah memandangkan nilai signifikan p yang terlalu besar dan melebihi aras keyakinan, $\alpha = 0.05$ yang ditetapkan (Sekaran, 2000). Dapatan ini menolak faktor perancangan strategik kualiti sebagai antara penentu utama kepada amalan TQM seperti dilaporkan oleh pengkaji terdahulu (Ruggieri dan Merli, 1998; Mohamed Sulaiman, 1998; Berry, 1997). Dalam pada itu, nilai beta yang negatif (Sekaran, 2000) bagi faktor penilaian prestasi menjelaskan bahawa jika tahap amalan TQM di sekolah ingin ditingkatkan maka pihak pengurusan perlu menangani persoalan prestasi kerja guru-guru dengan sebaik-baiknya.

H_{03} : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi amalan TQM di antara sekolah yang berlainan pencapaian.

Perbandingan bagi amalan TQM di sekolah akan dianalisis dari tiga sudut: Pertama, perbezaan di antara dua kumpulan sekolah berlainan pencapaian. Kedua, di antara dua sekolah dalam kumpulan pencapaian sederhana dan ketiganya di kalangan kumpulan sekolah berprestasi tinggi.

Jadual 4.8(a) Keputusan Ujian-t Bagi Perbezaan Amalan TQM di antara Dua Kumpulan Sekolah Yang Berlainan Pencapaian (Group Statistics)

Dimensi amalan TQM	Jenis sekolah	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Berfokuskan pelanggan	SCS	103	3.4927	0.7127	7.022E-02
	SCT	159	3.9607	0.4023	3.190E-02
Semangat berpasukan	SCS	103	3.6316	0.8713	8.585E-02
	SCT	159	4.0043	0.5596	4.438E-02
Orientasi pencapaian	SCS	103	3.7983	0.6592	6.495E-02
	SCT	159	4.0638	0.4909	3.893E-02
Kepastian kualiti	SCS	103	3.8078	0.7510	7.400E-02
	SCT	159	4.0543	0.4896	3.882E-02
Proses penambahbaikan berterusan	SCS	103	3.7888	0.6309	6.216E-02
	SCT	159	3.9362	0.4627	3.669E-02
Amalan TQM	SCS	103	3.7038	0.6018	5.930E-02
	SCT	159	4.0039	0.3884	3.080E-02

Nota: SCS=Sekolah Berprestasi Sederhana, SCT=Sekolah Berprestasi Tinggi

Keputusan ujian-t dalam jadual 4.8 (a) menunjukkan secara keseluruhannya tahap amalan TQM adalah berbeza secara signifikan di antara dua kumpulan sekolah iaitu sekolah berprestasi sederhana (SCS) dan sekolah berprestasi tinggi (SCT). Ini kerana terdapatnya perbezaan min 3.7038 dan

4.0039 dengan nilai sisihan piawai 0.6018 dan 0.3884 yang amat signifikan pada nilai $p=0.000$ seperti ditunjukkan jadual 4.8 (b) bahagian 't-test for equality of means' (Sekaran, 2000). Dengan ini, kita mempunyai bukti kukuh untuk *menolak* H_{03} . Dapatan ini umumnya telah menyokong beberapa kajian terdahulu tentang perbezaan dalam budaya organisasi (Rosenbaum, 1988; Kinner, 1994) dan amalan TQM (Hamidah Naina, 1996) di kalangan sekolah-sekolah yang berlainan pencapaian. Dalam pada itu, dapatan ini juga konsisten dengan penemuan Sun (2000) di kalangan firma-firma industri berkaitan pencapaian mereka dalam ISO 9000.

Jadual 4.8(b) Keputusan Ujian-t Bagi Perbezaan Amalan TQM di antara Dua Kumpulan Sekolah Yang Berlainan Pencapaian (Independent Samples Test)

Dimensi Amalan TQM		Levene's test for equality of variances		t-test for equality of means		
		F	Sig.	T	Df	Sig.(2-tailed)
Berfokuskan pelanggan	varians sama dijangka	28.192	0.000	-6.782	260	0.000
	varians sama tak dijangka			-6.067	144.474	0.000
Semangat berpasukan	varians sama dijangka	32.576	0.000	-4.219	260	0.000
	varians sama tak dijangka			-3.857	156.575	0.000
Orientasi pencapaian	varians sama dijangka	8.570	0.004	-3.729	260	0.000
	varians sama tak dijangka			-3.506	173.971	0.001
Kepastian kualiti	varians sama dijangka	15.973	0.000	-3.218	260	0.001
	varians sama tak dijangka			-2.950	158.152	0.004
Proses penambah- baikan berterusan	varians sama dijangka	9.935	0.002	-2.178	260	0.030
	varians sama tak dijangka			-2.042	171.979	0.043
Amalan TQM	varians sama dijangka	20.773	0.000	-4.907	260	0.000
	varians sama tak dijangka			-4.491	157.068	0.000

Berdasarkan jadual 4.8 (b) secara spesifiknya, perbezaan yang paling ketara (nilai signifikan 0.000 hingga 0.004) bagi amalan TQM di antara dua kumpulan sekolah ini wujud dalam dimensi semangat berpasukan dan kepastian kualiti (Hamidah Naina, 1996), berfokuskan pelanggan dan orientasi pencapaian. Namun kedua-dua SCS dan SCT menunjukkan perbezaan yang sangat kecil dalam proses penambahbaikan berterusan disebabkan nilai signifikannya, $p = 0.043$ yang menghampiri aras keyakinan, $\alpha = 0.05$ (Sincich, 1996). Perbezaan dalam amalan proses penambahbaikan berterusan bagi mereka ialah di antara min 3.7888 dan 3.9362.

Jadual 4.9(a) Keputusan Ujian-t Bagi Perbezaan Amalan TQM di antara Dua Sekolah Yang Berpencapaian Sederhana (SCS) (Group Statistics)

Dimensi Dalam Amalan TQM	Kod Bagi Sekolah Capaian Sederhana	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Berfokuskan pelanggan	1.00	70	3.3500	.6640	7.937E-02
	2.00	33	3.7955	.7274	.1266
Semangat berpasukan	1.00	70	3.5580	.8461	.1011
	2.00	33	3.7876	.9160	.1595
Orientasi pencapaian	1.00	70	3.6937	.6411	7.663E-02
	2.00	33	4.0203	.6511	.1133
Kepastian kualiti	1.00	70	3.6527	.7982	9.540E-02
	2.00	33	4.1367	.5097	8.873E-02
Proses penambahbaikan berterusan	1.00	70	3.6607	.6371	7.614E-02
	2.00	33	4.0606	.5304	9.234e-02
Amalan TQM	1.00	70	3.5830	.5956	7.119E-02
	2.00	33	3.9601	.5385	9.375E-02

Nota: Kod 1= Sek. Men. Keb. Changlun, Jitra, Kedah Darul Aman.

Kod 2= Sek. Men. Keb. Sanglang, Ayer Hitam, Kedah Darul Aman.

Secara keseluruhannya, keputusan ujian-t dalam jadual 4.9(a) menunjukkan wujudnya perbezaan yang signifikan dalam amalan TQM di antara dua sekolah berpencapaian sederhana. Ini berdasarkan beza min 3.5830 dan 3.9601 serta

sisihan piawai 0.5956 dan 0.5385 dengan nilai signifikan 0.003 pada bahagian 't-test for equality of means' dalam jadual 4.9(b) di bawah (Sekaran, 2000).

Jadual 4.9(b) Keputusan Ujian-t Bagi Perbezaan Amalan TQM di antara Dua Sekolah Yang Berpencapaian Sederhana (SCS) (Independent Samples Test)

Dimensi Amalan TQM		Levene's test for equality of variances		t-test for equality of means		
		F	Sig.	T	Df	Sig.(2-tailed)
Berfokuskan pelanggan	varians sama dijangka	0.312	0.578	-3.081	101	0.003
	varians sama tak dijangka			-2.981	57.935	0.004
Semangat berpasukan	varians sama dijangka	0.108	0.743	-1.251	101	0.214
	varians sama tak dijangka			-1.216	58.527	0.229
Orientasi pencapaian	varians sama dijangka	0.130	0.720	-2.401	101	0.018
	varians sama tak dijangka			-2.387	61.940	0.020
Kepastian kualiti	varians sama dijangka	4.681	0.033	-3.186	101	0.002
	varians sama tak dijangka			-3.715	91.833	0.000
Proses penambah-baik berterusan	varians sama dijangka	2.570	0.112	-3.129	101	0.002
	varians sama tak dijangka			-3.341	74.369	0.001
Amalan TQM	varians sama dijangka	0.447	0.505	-3.089	101	0.003
	varians sama tak dijangka			-3.204	68.918	0.002

Ujian-t di atas dapat menjelaskan bahawa sekolah-sekolah yang berprestasi sederhana juga menunjukkan perbezaan yang signifikan dalam amalan kerja yang berteraskan kualiti. Ini boleh dikaitkan dengan pandangan Robbins (1998) bahawa budaya organisasi yang berbeza akan mempengaruhi perlakuan dan budaya kerja individu. Pengaruh rakan dalam pasukan kerja juga agak ketara di kalangan sekolah berprestasi sederhana. Ini berdasarkan nilai signifikan $p=0.214$ yang melebihi aras keyakinan $\alpha=0.05$ dalam jadual 4.9(b) bagi dimensi amalan semangat berpasukan. Maksudnya, kajian ini mendapati tidak

wujud perbezaan yang signifikan dalam amalan semangat kerja berpasukan di kalangan sekolah-sekolah yang berprestasi sederhana dengan perbezaan min hanya di antara 3.5580 dan 3.7876. Namun perbezaan yang agak ketara dengan nilai signifikan antara 0.002 hingga 0.018 dalam jadual 4.9(b) hanya wujud dalam amalan TQM dari aspek orientasi pencapaian, kepastian kualiti, berfokuskan pelanggan dan proses penambahbaikan berterusan.

Jadual 4.10(a) Keputusan Ujian-t Bagi Perbezaan Amalan TQM di antara Dua Sekolah Yang Berprestasi Tinggi (SCT) (Group Statistics)

Dimensi Dalam AmalanTQM	Kod Bagi Sekolah Capaian Tinggi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Berfokuskan pelanggan	1.00	65	3.7885	.3069	3.807E-02
	2.00	94	4.0798	.4184	4.315E-02
Semangat berpasukan	1.00	65	3.8969	.5930	7.355E-02
	2.00	94	4.0786	.5257	5.422E-02
Orientasi pencapaian	1.00	65	3.7668	.4771	5.918E-02
	2.00	94	4.2693	.3853	3.974E-02
Kepastian kualiti	1.00	65	3.7938	.4294	5.327E-02
	2.00	94	4.2344	.4473	4.613E-02
Proses penambahbaikan berterusan	1.00	65	3.7923	.4064	5.041E-02
	2.00	94	4.0357	.4749	4.898E-02
Amalan TQM	1.00	65	3.8077	.3254	4.036E-02
	2.00	94	4.1396	.3712	3.829E-02

Nota: Kod 1= Sek. Men. Keb. Tanjung Pauh, Jitra, Kedah Darul Aman.

Kod 2= Sek. Men. Keb. Jitra, Kedah Darul Aman.

Jadual 4.10(a) di atas menjelaskan wujudnya perbezaan yang signifikan dalam amalan TQM di kalangan sekolah dalam kumpulan pencapaian tinggi dengan beza min 3.8077 dan 4.1396 serta sisihan piawai 0.3254 dan 0.3712 (Sekaran, 2000). Perbezaan ini amat signifikan dengan nilai $p = 0.000$ dalam jadual 4.10(b). Dapatan ini konsisten dengan perbezaan yang wujud dalam amalan TQM di antara kumpulan sekolah yang berlainan pencapaian dan juga di kalangan sekolah berprestasi sederhana (SCS). Tetapi diperhatikan bahawa

perbezaan dalam amalan TQM adalah lebih tinggi di kalangan SCT ($p=0.000$) berbanding SCS ($p=0.003$). Ini menjelaskan bahawa sekolah-sekolah dalam kumpulan pencapaian tinggi(SCT) mempunyai daya bersaing dan budaya kerja yang proaktif untuk mencapai kecemerlangan dalam semua bidang. Kumpulan sekolah yang berpencapaian sederhana(SCS) dikatakan lebih mengamalkan strategi konservatif dengan hanya memberi penumpuan kepada kejayaan dalam bidang tertentu sahaja bersesuaian dengan keupayaan dan sumber yang mereka miliki berbanding sekolah berpencapaian tinggi yang lebih berupaya untuk beroperasi dengan strategi agresif atau kompetitif (Zainal Abidin, 1999).

Dimensi Amalan TQM		Levene's test for equality of variances		t-test for equality of means		
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)
Berfokuskan pelanggan	varians sama dijangka	4.951	0.027	-4.791	157	0.000
	varians sama tak dijangka			-5.063	156.415	0.000
Semangat berpasukan	varians sama dijangka	0.711	0.401	-2.033	157	0.044
	varians sama tak dijangka			-1.988	126.700	0.049
Orientasi pencapaian	varians sama dijangka	3.793	0.053	-7.327	157	0.000
	varians sama tak dijangka			-7.049	118.192	0.000
Kepastian kualiti	varians sama dijangka	1.323	0.252	-6.205	157	0.000
	varians sama tak dijangka			-6.251	141.311	0.000
Proses penambah- baikan berterusan	varians sama dijangka	2.438	0.120	-3.367	157	0.001
	varians sama tak dijangka			-3.464	149.924	0.001
Amalan TQM	varians sama dijangka	0.519	0.472	-5.825	157	0.000
	varians sama tak dijangka			-5.967	148.346	0.000

Berdasarkan output dari ujian-t dalam jadual 4.10 (a) dan (b) di atas didapati sekolah-sekolah dalam kumpulan SCT menunjukkan perbezaan yang sangat signifikan dalam budaya TQM dari aspek berfokuskan pelanggan, orientasi pencapaian, kepastian kualiti dan proses penambahbaikan berterusan dengan nilai signifikan $p = 0.000$ hingga 0.001 .

Dapatan ini adalah sama dengan keadaan yang dicapai di kalangan sekolah dalam kumpulan SCS. Secara perbandingan, aspek proses penambahbaikan berterusan adalah tidak jauh berbeza di kalangan kumpulan sekolah yang berlainan pencapaian tetapi ia menunjukkan perbezaan yang agak ketara di dalam kumpulan sekolah SCS dan SCT itu sendiri. Begitu juga aspek kerja berpasukan menunjukkan hampir tiada perbezaan di kalangan sekolah dalam kumpulan pencapaian tinggi dengan nilai p signifikan = 0.049 .

Dapatan ini menunjukkan fenomena yang sama dengan sekolah dalam kumpulan sederhana. Ini mengukuhkan lagi hujah Robbins (1998) bahawa budaya organisasi memberi pengaruh yang besar kepada perlakuan dan budaya kerja individu, tak kira sama ada di dalam organisasi yang cemerlang atau sebaliknya. Pengaruh tersebut boleh berlaku dalam dua bentuk sama ada pengaruh positif ataupun negatif. Bagaimanapun, tahap amalan kerja berpasukan di kedua-dua kumpulan SCT dan SCS adalah pada tahap sederhana tinggi dengan nilai min antara 3.6316 dan 3.9607. Ini bermakna pelaksanaan kerja secara berpasukan menjadi amalan atau budaya penting di sekolah bagi mencapai matlamat yang dikongsi bersama. Budaya ini adalah manifestasi

daripada keberkesanan program latihan, pendidikan dan pembangunan perguruan yang bersepadu semasa di maktab dan institusi pengajian tinggi serta agensi di bawah Kementerian Pendidikan Malaysia yang melaksanakan program pembangunan kerjaya.

Jadual 4.11 Perbezaan Dalam Amalan TQM Di Antara Sekolah

Sekolah	Perbezaan TQM	Dimensi berbeza	Dimensi kurang/tidak berbeza
Di antara SCS & SCT	Signifikan (p=0.000)	-Berfokuskan pelanggan -Orientasi pencapaian -Semangat berpasukan -Kepastian kualiti	-Proses penambahbaikan berterusan (p=0.043)
Di kalangan SCS	Signifikan (p=0.003)	-Orientasi pencapaian -Kepastian kualiti -Berfokuskan pelanggan -Kepastian kualiti -Proses penambahbaikan berterusan	-Kerja berpasukan (p=0.214)
Di kalangan SCT	Signifikan (p=0.000)	-Berfokuskan pelanggan -Orientasi pencapaian -Kepastian kualiti -Proses penambahbaikan berterusan	-Kerja berpasukan (p=0.049)

Sebagai rumusan, jadual 4.11 di atas memberikan satu perbandingan mudah bagi semua dapatan berkaitan perbezaan dalam amalan TQM di antara sekolah-sekolah berlainan pencapaian dan di kalangan SCS dan SCT itu sendiri. Perbandingan ini penting untuk memahami perbincangan dalam bab lima nanti.

4.4 Analisis data bagi tahap pelaksanaan amalan TQM

Jadual 4.12 Nilai Skor Min bagi Faktor Kritikal Kejayaan dan Amalan TQM di Sekolah (Statistik Deskriptif)

Faktor (Pembolehubah)	N	Min	Sisihan piawai
Sokongan pengurusan atasan	262	3.8013	0.4918
Perancangan strategik kualiti	262	3.9666	0.6188
Latihan dan pengiktirafan	262	3.5277	0.6713
Penilaian prestasi	262	3.0439	0.6737
Penglibatan staf	262	3.6221	0.6579
(Faktor kritikal kejayaan)	262	3.5954	0.4983
Dimensi (Pembolehubah)	N	Min	Sisihan piawai
Semangat berpasukan	262	3.8578	0.7208
Orientasi pencapaian	262	3.9595	0.5767
Kepastian kualiti	262	3.9574	0.6165
Proses penambahbaikan berterusan	262	3.8783	0.5388
Berfokuskan pelanggan	262	3.7767	0.5907
(Amalan TQM)	262	3.8859	0.5044

Merujuk kepada jadual 4.12 di atas, keseluruhan faktor kritikal kejayaan (min= 3.5954) dan tahap amalan TQM (min= 3.8859) di dalam sektor pendidikan khususnya di sekolah-sekolah menengah adalah berada pada tahap yang memuaskan dengan sisihan piawai masing-masing 0.4983 dan 0.5044 (Levin dan Rubin, 1991). Tahap pelaksanaan TQM dalam sektor pendidikan nampaknya bersifat kompetitif dengan sektor perindustrian yang mencatatkan nilai min = 4.05 (Juhary, Faoziah dan Nadarajan, 1999). Secara terperinci, faktor perancangan strategik kualiti, sokongan pengurusan atasan, penglibatan staf dan latihan dan pembangunan merupakan faktor kritikal kejayaan yang sedang diamalkan pada tahap yang memuaskan dengan nilai min antara 3.5

hingga menghampiri 4.0. Ini bersesuaian dengan dapatan sebelumnya berkaitan faktor-faktor ini dalam hubungan dan pengaruhnya ke atas amalan TQM. Begitu juga min terendah yang ditunjukkan oleh faktor penilaian prestasi ($\text{min}=3.0439$) adalah selaras dengan hubungan dan kesannya yang rendah ke atas amalan TQM di sekolah seperti dibuktikan dalam ujian korelasi dan regresi sebelum ini.

Dalam pada itu, semua dimensi atau aspek yang terdapat dalam amalan TQM di sekolah umumnya berada pada tahap yang lebih memuaskan. Ini diperhatikan dengan kebanyakan nilai minnya yang menghampiri 4.0. Dimensi amalan TQM yang mempunyai nilai min tinggi ialah orientasi pencapaian (3.9595) dan kepastian kualiti (3.9574). Ini diikuti dengan amalan proses penambahbaikan berterusan (3.8783), semangat berpasukan (3.8578) dan berfokuskan pelanggan (3.7767). Berdasarkan semua dapatan ini, saya berkeyakinan penuh bahawa sektor pendidikan di negara ini mempunyai harapan yang sangat cerah ke arah perlaksanaan falsafah dan konsep TQM secara menyeluruh bagi mencapai tahap pendidikan yang bertaraf dunia dan berperanan sebagai pemangkin kepada kemajuan negara dalam semua bidang.

4.5 Penutup

Sebagai rumusannya, analisis data dalam bab ini dilakukan secara terperinci dengan menggunakan teknik statistik yang bersesuaian dengan setiap hipotesis null kajian. Hasilnya semua dapatan yang diperolehi amatlah penting dan bermakna kerana ia telah dapat menyangkal ketiga-tiga hipotesis null dan menjawab semua persoalan kajian ini. Oleh yang demikian, analisis data dalam bab ini secara langsung telah membuktikan pencapaian matlamat kajian ini.

BAB LIMA

PERBINCANGAN DAPATAN

5.1 Pengenalan

Perbincangan utama dalam bab ini adalah berdasarkan kepada semua dapatan yang diperolehi dari bab empat dengan tumpuan kepada pengujian hipotesis dan matlamat kajian. Oleh itu, skop perbincangan bab ini akan meliputi faktor sokongan pengurusan atasan dan amalan TQM, faktor kritikal kejayaan dan amalan TQM, perbezaan dalam amalan TQM di kalangan sekolah dan tahap pelaksanaan TQM dalam sektor pendidikan.

5.2 Faktor sokongan pengurusan atasan dan amalan TQM

Dapatan utama kajian ini berupaya menolak H_{01} dengan membuktikan bahawa *faktor sokongan pengurusan atasan* adalah satu faktor kritikal kejayaan yang mempunyai hubungan yang paling kuat ($R=0.688$) dengan amalan TQM di sekolah. Penemuan ini sememangnya telah menyokong banyak kajian semasa dan terdahulu berkaitan hubungan penting faktor sokongan pengurusan atasan terhadap pelaksanaan TQM dalam pelbagai sektor di seluruh dunia. Misalnya, Sohal dan Terziovski (2000), Juhary Ali et al (1999), Stevenson (1999), Ruggieri dan Merli (1998) dalam sektor perindustrian, Al-Khalaf (1994) dalam sektor perbandaran, Hoffman dan

Mehra (1999) dalam sektor perkhidmatan serta Lok dan Crawford (1999) di kalangan para jururawat di Australia. Lebih-penting lagi, Kanji dan Abdul Malek (1999), Berry (1997), dan Coate (1991) telah menemui dapatan yang serupa dalam sektor pendidikan tinggi. Mokhtar (1995) pula pernah melaporkan bahawa tahap pelaksanaan TQM yang kurang memuaskan di sekolah adalah berpunca dari kelemahan sokongan pengurusan atasan terhadap pendekatan ini. Ini selaras dengan kajian Azemi Abu (1997) bahawa ketinggian tahap amalan TQM di dua buah sekolah perintis ISO 9000 di Perlis adalah berkait dengan faktor sokongan pengurusan atasan. Garbutt (1996) juga telah mengenalpasti faktor sokongan pengurusan atasan sebagai penentu utama kepada kejayaan sekolah di dalam melaksanakan konsep TQM. Semua dapatan dan sokongan ini telah membuktikan kebenaran pandangan guru kualiti, Feigenbaum setengah abad yang lalu bahawa penglibatan pengurusan atasan sangat penting dalam menjayakan program kualiti (Stevenson, 1999). Hal ini menjelaskan kepada kita akan kepentingan utama faktor sokongan pengurusan atasan dalam semua sektor untuk menerapkan budaya kerja yang berteraskan kualiti melalui pendekatan TQM. Walaupun sektor industri dan pendidikan mempunyai orientasi dan matlamat yang berbeza (Kwan, 2000) tetapi melalui kajian ini kita dapati pihak pengurusan memainkan peranan penting dari segi komitmen, dedikasi dan kepimpinan mereka untuk membudayakan amalan TQM dalam organisasi. Tidak hairanlah Tuan dan Yee-Ng (1998) pernah melaporkan bahawa faktor utama kegagalan pelaksanaan konsep TQM di negara China adalah berpunca dari kurangnya sokongan dan komitmen pemimpin-pemimpin industri mereka. Begitu juga Al-Khalifa dan Aspinwall

(2000) dalam masa terdekat ini telah menyarankan negara-negara dunia ketiga agar kepimpinan kerajaan sendiri yang meningkatkan komitmen mereka terhadap amalan budaya kerja yang berpaksikan pendekatan kualiti di kalangan rakyat jika mereka mahu setanding dengan negara maju. Dalam pada itu, Wagar dan Rondeau (1998) juga mendapati kemerosotan prestasi jualan produk penjagaan kesihatan di Kanada juga adalah disebabkan oleh sikap pemimpin-pemimpin firma mereka yang kurang komited dengan pengamalan TQM. Fenomena yang sama berlaku di dalam sektor industri di Hong Kong (Lee dan Leung, 1999). Dalam hal ini, kita perlu melihat aspek sokongan pengurusan atasan terhadap pembudayaan TQM di sekolah adalah datangnya daripada keberkesanan peranan kepimpinan pendidikan itu sendiri. Ellison dan Davies (1997) pernah menyarankan tentang keperluan kepada perubahan gaya kepimpinan dan pengurusan yang berasaskan pendekatan pengetahuan dan kompetensi (ketrampilan) (Juhary Ali, 2000) di kalangan pengurus sekolah untuk mencapai keberkesanan pendidikan pada abad ke- 21 ini. Sehubungan dengan ini, Dr. Wan Mohd. Zahid (1993) pernah menegaskan keperluan para pengurus pendidikan untuk melakukan anjakan dari paradigma kepengurusan kepada paradigma kepimpinan yang lebih bersifat dinamik dan terbuka dalam menguruskan perubahan seperti menginstitusikan budaya kualiti (Cao et al, 2000) dalam diri sendiri, subordinat dan organisasinya. Dua ciri penting bagi kepimpinan sektor awam untuk mencapai kecemerlangan organisasinya ialah wawasan dan kreativiti (Mohamed Sulaiman, 1998), yang dijanakan melalui konsep TQM itu sendiri.

Kesemua faktor kritikal kejayaan dalam kajian ini terutamanya sokongan pengurusan atasan, latihan dan pengiktirafan, penglibatan staf dan perancangan strategik kualiti didapati mempunyai hubungan yang agak kuat dengan amalan TQM di sekolah. Ini juga konsisten dengan kajian Rigsby (1994) yang melaporkan antara ciri utama amalan TQM di sekolah-sekolah contoh adalah sokongan pengurusan atasan dan penglibatan pekerja. Hanya faktor penilaian prestasi sahaja kelihatan berhubungungan rendah dengan amalan TQM dalam kajian ini. Hal ini menggambarkan persepsi dan penerimaan yang kurang memuaskan di kalangan kakitangan awam terhadap pelaksanaan sistem penilaian SSB yang diamalkan selama ini dari segi pencapaian prestasi yang dicapai dengan produktiviti yang dihasilkan. Apalagi bagi guru-guru yang tidak mempunyai banyak peluang untuk mencapai prestasi cemerlang walaupun sudah lama berkhidmat atau masih baru dalam perkhidmatan tetapi telah menghasilkan prestasi kerja yang sangat berkualiti. Mereka terpaksa menghadapi persaingan yang terlalu ramai dalam keadaan bilangan kuota yang sangat terhad untuk mencapai prestasi cemerlang. Kriteria pengukuran prestasi yang subjektif, sukar dinilai serta proses penilaian yang tidak telus, pilih kasih, pilih kroni dan diambil mudah oleh pegawai penilai (Pengetua dan Penolong Kanan Pentadbiran) akan mengukuhkan dapatan ini. Dengan itu, tidak hairanlah faktor penilaian prestasi menunjukkan hubungan yang amat lemah kerana sistem ganjaran yang ada tidak begitu menarik minat dan memberangsangkan guru untuk menghasilkan kerja yang berkualiti. Sebaliknya, faktor-faktor lain seperti sokongan pengurusan, latihan dan

pengiktirafan serta perancangan strategik lebih mendorong mereka untuk melaksanakan tugas yang berkualiti.

5.3 Faktor kritikal kejayaan dan amalan TQM

Menurut Laszio (1996) model faktor kritikal kejayaan dan komponen-komponen utama di dalam TQM adalah sering berubah dan tidak sama di antara pelbagai jenis sektor dan negara. Hasil kajian ini mendapati keseluruhan faktor kritikal kejayaan mempunyai hubungan ($R=0.791$) dan kesan ($R\text{ square}=0.626$) yang agak kuat terhadap amalan TQM di sekolah yang membolehkan kita menolak hipotesis null H_{02} . Dapatan ini adalah konsisten dengan beberapa kajian terdahulu di dalam banyak sektor (Sohal dan Terziovski, 2000; Sun, 2000; Ruggieri dan Merli, 1998; Al-Khalaf, 1994) termasuklah di institusi pengajian tinggi (Kanji dan Abdul Mallek, 1999; Berry, 1997; Coate, 1991). Semua faktor kritikal kejayaan yang dikaji telah dikenalpasti memberi sumbangan yang agak besar (62.60%) kepada pelaksanaan falsafah TQM di sekolah. Ini bermaksud, 37.40% lagi perubahan dalam amalan TQM di sekolah adalah disebabkan oleh faktor-faktor luaran yang lain. Dalam hal ini, Hamidah Naina (1996) pernah melaporkan bahawa faktor demografi guru dan sekolah hanya menjelaskan 24% varians dalam budaya kualiti di sekolah-sekolah.

Tiga faktor yang paling kritikal dikenalpasti ialah sokongan pengurusan atasan, penglibatan staf dan latihan dan pengiktirafan. Dapatan ini membuktikan

betapa aspek sikap seperti komitmen dan penglibatan (Robbins, 1998) dan amalan pengurusan sumber manusia seperti latihan dan ganjaran (Farhad, 1999) memainkan peranan penting di dalam mempengaruhi perlakuan individu semasa bekerja (Noe et al, 2000) terutamanya amalan kerja yang berkualiti.

Keutamaan faktor sokongan pengurusan atasan yang mempengaruhi amalan TQM di sekolah adalah juga selaras dengan hubungannya yang paling kuat dalam ujian korelasi Pearson sebelum ini. Ini bermakna dapatan dalam pengujian HO1 dan HO2 adalah konsisten. Kajian ini juga melaporkan bahawa faktor penglibatan staf mempunyai kesan yang lebih tinggi terhadap amalan TQM di sekolah berbanding faktor latihan dan pengiktirafan. Ini menyokong hasil kajian Tan Lay Yen (1995) yang melaporkan tahap amalan TQM yang lebih tinggi di maktab perguruan adalah berkait dengan faktor penglibatan staf dalam semua program yang dijalankan. Implikasi kajian ini menjelaskan bahawa guru-guru di sekolah ternyata mempunyai sikap, maklumbalas dan perlakuan yang positif di dalam mengzahirkan budaya kerja berteraskan kualiti selaras dengan ketinggian konsep penghargaan sendiri dan kesedaran dalaman (Robbins, 1998) terhadap peranan penting mereka sebagai pembentuk generasi masa hadapan (Sufean Hussin, 1996). Ini diperkukuhkan lagi oleh Chiu (1999) yang menjelaskan, antara kelemahan dalam program TQM di Hong Kong adalah kerana masalah kekurangan penglibatan pekerja iaitu kebanyakan pekerja cuba mengelakkan diri dari terlibat dalam misi organisasi dan budaya kerja berpasukan. Kepentingan peranan penglibatan staf untuk menjayakan

amalan TQM dalam sektor pendidikan pula pernah ditekankan oleh De Cosmo et al (1991).

Faktor ketiga terpenting yang memberi kesan kepada amalan TQM ialah latihan dan pengiktirafan. Ini relevan dengan kajian Chattopadhyay (1999) di Republik Kyrgyzstan dan Leslie Tawan (1996) serta Motwani dan Kumar (1997) dalam bidang pendidikan yang menekankan kepada program latihan dan sistem ganjaran dalam model pelaksanaan TQM mereka. Aspek latihan dan pengiktirafan ini didapati berupaya meningkatkan motivasi, perlakuan dan prestasi pekerja bagi mempercepatkan pencapaian matlamat organisasi (Noe et al, 2000) seperti yang digariskan dalam TQM.

Bagaimanapun, faktor perancangan strategik kualiti tidak memberi pengaruh ke atas amalan TQM dalam pendidikan. Ini mungkin disebabkan aspek perancangan telah menjadi tugas rutin dan normal bagi semua sekolah kerana pihak pentadbiran atasan telah menjadikannya sebagai agenda tahunan dalam diari kerja mereka. Namun, aspek penilaian dan pemantauan terhadap pelaksanaan perancangan tersebut kurang diberikan perhatian oleh pihak atasan. Sesuatu perancangan itu kadangkala hanya diketahui oleh pihak pengurusan atasan sahaja tanpa disebarkan kepada orang bawahan akan menjelaskan kelemahan faktor perancangan di dalam mempengaruhi pelaksanaan amalan TQM di kalangan guru dalam kajian ini. Dalam hal ini, faktor perancangan strategik kualiti dilihat lebih berpengaruh dalam sektor korporat yang lebih bersifat kompetitif (Hoffman dan Mehra, 1999; Lee dan Leung, 1999; Ruggieri dan Merli, 1998) berbanding dengan sektor pendidikan.

Penemuan yang tidak kurang pentingnya dalam kajian ini ialah keperluan kepada pengkajian semula sistem penilaian prestasi iaitu sistem saraan baru (SSB) yang diamalkan dalam sektor awam selama ini. Ini berasaskan dapatan kajian ini berkaitan kesan negatif SSB terhadap kewujudan budaya kerja berkualiti di kalangan guru. Dengan kata lain, sistem penilaian prestasi yang ada sekarang tidak memberi sumbangan yang bermakna kepada kewujudan perlakuan dan amalan kerja yang berkualiti di kalangan guru-guru. Ini menunjukkan wujudnya unsur ketidakpuasan hati di kalangan guru terhadap aspek penilaian dan pemberian ganjaran di dalam sistem SSB seperti kritikan dan rungutan yang sering kedengaran dalam media tempatan. Apalagi bilangan mereka terlalu ramai sedangkan peluang untuk kenaikan pangkat dan mencapai prestasi cemerlang terlalu terhad mengikut kuota. Sering diperkatakan bahawa orang-orang yang lebih berpeluang untuk mencapai prestasi cemerlang dalam SSB adalah di kalangan mereka yang ada hubungan rapat dengan pihak atasan. Biasanya mereka yang rapat adalah yang memegang jawatan-jawatan penting seperti Pengetua, Penolong-Penolong Kanan, Guru Kanan dan Kaunselor. Implikasi aspek penilaian prestasi ini terhadap budaya kerja di sekolah perlu diberikan perhatian serius supaya sistem ganjaran dalam sektor pendidikan dapat menarik lebih ramai tenaga kerja (terutamanya lelaki) untuk memasukinya dan yang lebih penting lagi mengekalkan kesetiaan, komitmen dan motivasi tenaga kerja yang sedia ada supaya dapat menghasilkan output yang terbaik. Oleh yang demikian, Prof. Dr. Juhary Haji Ali (2000) pernah menegaskan bahawa penilaian prestasi adalah satu isu yang sangat penting dalam menguruskan sumber manusia kerana pekerja hari ini

sangat mengambil berat tentang proses penilaian ke atas mereka dan prestasi yang mereka capai. Ini kerana pekerja mempunyai kesedaran tinggi bahawa hasil penilaian prestasi akan memberi kesan kepada ganjaran yang akan diterima, menentukan pembangunan kerjaya masa depan mereka dan juga memberi kesan terhadap hubungan sosial sesama mereka. Oleh itu, para pengurus perlu mengambil kira semua aspek yang ada pada diri pekerja bawahannya dari segi faktor kompetensi yang meliputi pengetahuan, kepakaran, kemahiran dan sistem nilai serta faktor psikologi iaitu emosi, kreativiti, komunikasi dan personaliti semasa melaksanakan proses penilaian prestasi. Dalam pada itu, satu sistem yang lebih objektif, telus dan berkesan diperlukan bagi menangani isu yang penting ini. Satu cara terbaik ialah kerajaan sentiasa memastikan sistem ini lebih bersifat dinamik dengan sentiasa memberi galakan kepada kesatuan sekerja dan pekerja untuk turut sama terlibat dalam membangun, menilai dan membuat pertimbangan semula ke atas sistem penilaian yang ada.

5.4 Perbezaan dalam amalan TQM di antara sekolah-sekolah yang berlainan pencapaian.

Keputusan dari kajian ini menunjukkan sekolah-sekolah yang berlainan pencapaian mempunyai perbezaan yang sangat signifikan di dalam perlaksanaan konsep TQM dalam organisasi mereka. Penemuan ini dengan sendirinya dapat menyangkal hipotesis null H_{03} yang mengatakan tidak wujud perbezaan yang signifikan dalam amalan TQM di antara sekolah-sekolah dalam kumpulan pencapaian sederhana (SCS) dan sekolah pencapaian tinggi (SCT) dalam Program Lima Bintang JPN Kedah yang diukur berdasarkan lima kriteria utama: kurikulum, disiplin, ko-kurikulum, keceriaan dan pengurusan pentadbiran (JPN Kedah, 1997). Dapatan penting ini telah menyokong kajian Hamidah Naina (1996) yang mendapati wujud perbezaan yang signifikan dalam amalan budaya kualiti di antara sekolah-sekolah yang berprestasi tinggi dan rendah dalam prestasi SPM di negeri Kedah. Ini juga konsisten dengan dapatan kajian Rosenbaum (1998) dan Kinner (1994) tentang perbezaan budaya organisasi yang wujud di kalangan sekolah-sekolah yang berlainan pencapaian. Begitu juga hasil kajian ini selaras dengan penemuan Sun (2000) dalam sektor perindustrian yang mendapati tahap amalan TQM lebih tinggi diamalkan di kalangan firma yang telah mencapai sijil ISO 9000 berbanding firma yang tidak berjaya memilikinya. Kita dapat merumuskan di sini bahawa perbezaan dalam amalan TQM akan wujud dalam mana-mana organisasi dan sektor yang mempunyai tahap pencapaian dan kejayaan yang berbeza tanpa mengira kriteria penilaian pencapaiannya. Dengan kata lain,

sejarah kecemerlangan banyak organisasi dalam pelbagai bidang pencapaian adalah hasil daripada amalan budaya organisasi yang sihat dan berkualiti di kalangan mereka (Stevenson, 1999; Dellana dan Hauser, 1999; Anderson dan Sohal, 1999; Yasin dan Alavi, 1999; Love dan Gunasekaran, 1999; Zainal Ariffin et al, 1998; Azemi Abu, 1997; Kwan, 1996; Offner, 1993; Selvaraj, 1992; Cornesky, 1992; Feigenbaum, 1991; Hakes, 1991; Lincoln dan Calleberg, 1991).

Hampir semua dimensi dalam amalan TQM telah menunjukkan perbezaan yang agak signifikan di antara sekolah dalam kumpulan SCS dan SCT dari segi berfokuskan pelanggan, semangat berpasukan, orientasi pencapaian dan kepastian kualiti. Ini membuktikan dapatan Kinner (1994) bahawa budaya sekolah-sekolah cemerlang adalah berkongsi wawasan, inovatif dan berorientasikan pencapaian kualiti. Namun kedua-dua kumpulan sekolah ini kurang menunjukkan perbezaan yang ketara dalam aspek proses penambahbaikan berterusan. Ini membuktikan bahawa pelaksanaan TQM di semua sekolah adalah berpotensi besar untuk dipertingkatkan kerana majoriti guru mengamalkan aspek ini. Ini kerana Stevenson (1999) mengatakan intipati kepada konsep TQM dalam mana-mana organisasi ialah amalan yang menekankan proses penambahbaikan yang berterusan.

Dapatan penting kajian ini juga menunjukkan bahawa wujudnya perbezaan yang agak signifikan dalam amalan TQM di kalangan sekolah di dalam kumpulan pencapaian yang sama. Semua sekolah yang berada dalam kumpulan pencapaian yang sama, sama ada sesama SCS mahupun SCT, menunjukkan

perbezaan yang signifikan dalam semua dimensi amalan TQM yang sama iaitu: orientasi pencapaian, kepastian kualiti, berfokuskan pelanggan dan proses penambahbaikan berterusan. Ini membawa implikasi bahawa organisasi yang mempunyai pencapaian yang sama tidak semestinya mempunyai budaya organisasi yang sama. Ini adalah kerana budaya yang berbeza adalah manifestasi daripada segala dasar, amalan dan sistem pengurusan yang dilaksanakan dengan pendekatan yang tidak sama (Noe et al, 2000). Oleh itu, kemahiran kepemimpinan dan kepengurusan sangat penting untuk menghadapi perubahan dalam organisasi.

Kajian ini mendapati hanya amalan kerja berpasukan sahaja yang kurang atau tidak menunjukkan perbezaan di kalangan sekolah sesama sendiri dalam kedua-dua kumpulan tersebut. Ini menunjukkan bahawa budaya kerja berpasukan adalah berbeza di antara sekolah yang berlainan pencapaian tetapi menunjukkan persamaan di kalangan kumpulan yang berpencapaian sama. Hal ini relevan dengan pandangan Robbins (1998) yang mengatakan organisasi yang mempunyai tahap pencapaian yang hampir sama akan menunjukkan cara kerja dalam pasukan yang tidak banyak berbeza di antara satu sama lain. Ini berkaitan dengan pengaruh individu dalam pasukan kerja, lebih-lebih lagi kejayaan semua operasi dan pelaksanaan program sekolah lebih banyak bergantung kepada komitmen kerja berpasukan. Dalam pada itu, perbezaan nilai signifikan di kalangan SCS dan SCT sekali lagi membuktikan kebenaran dapatan yang diperolehi dalam pengujian HO3.

5.5 Tahap pelaksanaan TQM dalam sektor pendidikan.

Pada keseluruhannya didapati tahap amalan TQM di dalam sektor pendidikan adalah pada tahap yang agak memuaskan (min = 3.8859). Dapatan ini juga dengan sendirinya dapat menjelaskan kepada orang ramai bahawa tahap pelaksanaan budaya kerja yang berkualiti di sekolah dewasa ini adalah memuaskan, sedang mengalami proses perubahan yang dinamik dan bukan lagi berada pada tahap yang lemah seperti yang pernah dilaporkan dalam kajian Mokhtar (1995). Penemuan ini juga dapat menyangkal pandangan yang mengatakan bahawa konsep TQM hanyalah sesuai diamalkan dalam sektor perindustrian semata-mata (Anderson dan Sohal, 1999; Kwan, 1999). Ia juga satu pengiktirafan kepada usaha Garbutt (1996) yang begitu berani di dalam mengadaptasi dan mengtransformasikan konsep TQM ini dari sektor industri ke sektor pendidikan di sekolah beliau. Penemuan ini merupakan satu petanda yang baik ke arah pelaksanaan dan amalan falsafah pengurusan kualiti secara menyeluruh (TQM) di dalam sektor pendidikan di negara ini bagi meningkatkan kualiti, produktiviti, kecekapan dan keberkesanan organisasi ke arah mencapai kelebihan persaingan di peringkat tempatan dan global.

BAB ENAM

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN UNTUK KAJIAN LANJUTAN

6.1 Kesimpulan dan perakuan

Berdasarkan kepada semua dapatan dan perbincangan sebelum ini maka kajian ini telah berjaya mendapatkan penyelesaian kepada masalah berkaitan hubungan dan kesan faktor-faktor kritikal kejayaan terhadap amalan TQM di sekolah, perbandingan tahap amalan TQM di antara sekolah yang berlainan pencapaian dan di kalangan sekolah dalam kumpulan pencapaian yang sama. Melalui analisis statistik yang dilakukan maka kajian ini mempunyai bukti yang kukuh untuk menolak semua hipotesisi null yang dikemukakan. Berikut adalah beberapa kesimpulan penting yang diperolehi dari kajian ini:

- 1) Faktor sokongan pengurusan atasan merupakan faktor paling kritikal dan penting di dalam mempunyai hubungan yang erat dengan amalan TQM di sekolah.
- 2) Faktor kritikal kejayaan TQM yang lain iaitu latihan dan pengiktirafan, penglibatan staf dan perancangan strategik kualiti juga mempunyai hubungan yang kuat dengan amalan TQM di sekolah.
- 3) Faktor penilaian prestasi melalui sistem saraan baru (SSB) didapati mempunyai hubungan paling rendah dengan amalan budaya TQM di kalangan guru.

- 4) Keseluruhan faktor kritikal kejayaan dalam kajian ini mempunyai hubungan dan kesan yang signifikan terhadap pengamalan konsep TQM dalam sektor pendidikan menengah.
- 5) Kajian ini dapat merumuskan bahawa sekurang-kurangnya 62.60% varians di dalam amalan TQM di sekolah dapat dijelaskan oleh semua faktor kritikal kejayaan sebagai pemboleh ubah tidak bersandar (bebas), dengan tiga faktor yang memberi sumbangan yang besar adalah sokongan pengurusan atasan, penglibatan staf serta latihan dan pengiktirafan. Ini menjelaskan juga bahawa 37.40% lagi varians dalam amalan TQM di sekolah adalah disebabkan oleh faktor-faktor luaran dari kajian ini.
- 6) Keseluruhan kajian mendapati wujudnya perbezaan yang signifikan dalam tahap pengamalan konsep TQM di antara sekolah-sekolah yang berlainan pencapaian. Perbezaan yang paling ketara wujud dalam dimensi amalan berfokuskan pelanggan, orientasi pencapaian, semangat berpasukan dan kepastian kualiti.
- 7) Hanya dimensi atau aspek proses penambahbaikan berterusan sahaja yang menunjukkan perbezaan yang amat kecil di antara dua kumpulan sekolah yang berbeza pencapaian dalam kajian ini.
- 8) Begitu juga, kedua-dua kumpulan sekolah yang berpencapaian sederhana (SCS) dan sekolah berpencapaian tinggi (SCT) didapati menunjukkan perbezaan yang signifikan dalam amalan TQM di antara sesama mereka dalam kumpulan yang sama. Dapatan ini konsisten kerana kedua-dua kumpulan, SCS dan SCT menunjukkan perbezaan dalam dimensi atau aspek TQM yang sama iaitu: berfokuskan pelanggan, orientasi pencapaian,

kepastian kualiti dan proses penambahbaikan berterusan.

- 9) Kedua-dua kumpulan sekolah SCS dan SCT juga didapati tidak menunjukkan perbezaan dalam amalan semangat berpasukan di antara sesama mereka dalam kumpulan pencapaian yang sama, tetapi menunjukkan perbezaan dalam dimensi ini di antara kumpulan pencapaian yang berlainan.
- 10) Keseluruhan faktor kritikal kejayaan dan tahap amalan TQM dalam sektor pendidikan menengah dalam kajian ini adalah berada pada tahap yang agak memuaskan kerana pencapaiannya bersifat kompetitif dengan sektor industri.
- 11) Antara faktor kritikal yang mempunyai nilai min yang tinggi adalah perancangan strategik kualiti, sokongan pengurusan atasan, penglibatan staf serta latihan dan pembangunan bersesuaian dengan hubungan dan kesannya ke atas amalan TQM. Manakala semua dimensi atau aspek yang terkandung dalam amalan TQM telah mencapai nilai min yang lebih tinggi terutamanya amalan orientasi pencapaian, kepastian kualiti dan proses penambahbaikan berterusan.

Berdasarkan kepada semua kesimpulan di atas maka dengan ini diperakui bahawa keseluruhan tujuan dan lima objektif kajian ini telah berjaya dicapai sepenuhnya.

6.2 Implikasi Kajian

Berpandukan kepada kesimpulan di atas maka kajian ini telah memberikan beberapa implikasi penting:

- 1) Pihak pengurusan atasan yang terlibat dalam penggubalan dasar dan perancangan strategik dalam sektor pendidikan negara, bermula dari Kementerian sehinggalah ke sekolah rendah perlu memberikan komitmen, sokongan dan penekanan untuk membudayakan amalan TQM di kalangan semua warga dalam sektor pendidikan negara, bermula dari peringkat kepimpinan tertinggi sehinggalah kepada tukang sapu di sekolah. Anjakan paradigma perlu dilakukan jika kita ingin berjaya dengan pencapaian kualiti yang tinggi (Wan Mohd. Zahid, 1993).
- 2) Program latihan dan pembangunan staf dalam organisasi pendidikan juga perlu dipertingkatkan lagi sama ada secara latihan dalaman atau lanjutan supaya kita berupaya meningkatkan ketrampilan, iltizam dan motivasi pekerja untuk mengamalkan budaya kerja yang berteraskan pencapaian kualiti.
- 3) Pendekatan pengurusan yang mengambil berat tentang kebajikan pekerja dan melibatkan mereka di dalam proses membuat keputusan dikenali pasti dapat meningkatkan lagi hubungan baik antara pengurus atasan dan subordinat serta akan menggalakkan iklim organisasi sekolah yang sihat. Ini penting kerana keperluan tugas di sekolah lebih berorientasikan kerja berpasukan untuk mencapai matlamat bersama seperti kecemerlangan akademik dan ketinggian sahsiah dan jati diri pelajar.
- 4) Kajian ini menggambarkan persepsi dan penerimaan yang kurang memuaskan di kalangan guru-guru terhadap pelaksanaan sistem penilaian prestasi SSB yang sedang diamalkan. Isu penilaian prestasi adalah sangat penting kerana ia memberi pengaruh besar kepada aspek motivasi dalaman

diri seseorang pekerja kerana kajian ini mendapati ia tidak memberi kesan yang baik kepada pengamalan budaya kerja berkualiti di kalangan guru. Oleh itu, adalah dicadangkan agar sistem penilaian prestasi yang ada dikaji semula keberkesanannya dengan melibatkan wakil kesatuan sekerja atau pekerja untuk mencari formula ganjaran yang terbaik bagi mewujudkan satu sistem penilaian prestasi yang lebih adil, sah dan boleh dipercayai. Bagi guru-guru di sekolah, adalah dicadangkan agar prestasi setiap bahagian tugas mereka akan dinilai oleh pegawai atasan yang berkaitan dengan tugas tersebut dan bukan hanya dinilai oleh Pengetua dan Penolong Kanan Pentadbiran sahaja bagi mengelakkan 'bias' dalam proses penilaiannya. Misalnya, prestasi dalam P&P dinilai oleh Ketua Bidang Matapelajaran, penglibatan dalam ko-kurikulum dinilai oleh Penolong Kanan Ko-Kurikulum, disiplin dan ketrampilan diri dinilai oleh Penolong Kanan Pentadbiran seterusnya baharulah Pengetua akan membuat penilaian keseluruhan ke atas prestasi seseorang pegawai. Cara ini lebih menjimatkan masa, memudahkan kerja pihak pentadbiran atasan dan yang lebih penting lagi tinggi nilai kebolehpercayaan dan kesahihannya. Ketinggian aspek kebolehpercayaan dan kesahihan penilaian prestasi akan menguatkan cadangan kajian ini agar pemberian ganjaran dalam sistem SSB tidak perlu lagi terikat dengan kuota tertentu.

- 5) Kajian ini juga memberi panduan kepada pihak kementerian tentang keperluan pengurus atasan bagi melakukan kawalan, penilaian dan pemantauan ke atas setiap perancangan yang dilakukan supaya

perlaksanaan program pendidikan di sekolah selari dengan perancangan dan misi sekolah (Zainal Abidin, 1999).

- 6) Penemuan kajian ini juga menjelaskan bahawa organisasi atau sekolah yang cemerlang memiliki budaya dan orientasi kerja yang lebih mengutamakan pencapaian kualiti. Dengan ini, segala kepakaran, strategi dan pengalaman dari sekolah cemerlang perlu disebarikan atau dikongsi dengan sekolah yang rendah pencapaian. Penekanan kepada pendekatan strategi 'benchmarking' perlu dilakukan di kalangan semua sekolah iaitu mengcontohi strategi pesaing dalam usaha untuk meningkatkan pencapaian (Stevenson, 1999).
- 7) Kajian ini juga memberikan implikasi tentang keberkesanan Program Lima Bintang Jabatan Pendidikan Negeri Kedah sebagai satu indicator pencapaian bagi semua sekolah di dalam negeri tersebut untuk membawa perubahan dalam budaya organisasi yang berteraskan amalan TQM di sekolah. Adalah dicadangkan agar program ini diaplikasikan ke negeri-negeri yang lain.
- 8) Perbezaan yang wujud dalam amalan TQM di kalangan sekolah dalam kumpulan pencapaian yang sama menunjukkan bahawa setiap sekolah mempunyai pendekatan, strategi dan gaya pengurusan yang tersendiri serta sistem pentadbiran yang belum terselaras. Ini mungkin disebabkan oleh struktur organisasi Kementerian Pendidikan itu sendiri yang terlalu besar dan berhirarki.
- 9) Fenomena yang menunjukkan tiada perbezaan dalam aspek kerja berpasukan di kalangan sesama sekolah dalam kumpulan pencapaian sama

tetapi berbeza di antara kumpulan yang berlainan pencapaian menjelaskan pengaruh pasukan kerja ke atas pencapaian matlamat kualiti di sekolah. Oleh itu, aspek pengurusan bagi pasukan kerja perlu diberi penekanan dalam program latihan dan pembangunan staf pada masa hadapan.

10) Semua pihak sama ada kerajaan, pemimpin, majikan, pengurus dan pekerja perlu menyedari dan mengambil berat tentang kepentingan faktor-faktor kritikal kejayaan dalam kajian ini terutamanya sokongan pengurusan atasan, penglibatan staf, latihan dan pengiktirafan, sistem penilaian prestasi dan perancangan strategik yang boleh memberi pengaruh yang besar ke atas kewujudan amalan berteraskan kualiti di kalangan pekerja semasa di tempat kerja.

11) Kajian ini juga membawa implikasi penting iaitu pembangunan program TQM dalam sektor pendidikan pada masa hadapan adalah cerah dan berpotensi besar memandangkan tahap perlaksanaan dalam amalan TQM di sekolah yang agak memuaskan pada masa kini.

Akhir sekali, keseluruhan dapatan dalam kajian ini adalah penting, sesuai dan relevan dengan persekitaran dan budaya organisasi di dalam sektor pendidikan kerana kajian ini berjaya menyokong dan meluaskan lagi penemuan kajian Garbutt(1996) berkaitan faktor-faktor utama TQM dalam industri yang sesuai untuk diaplikasikan dalam bidang pendidikan. Di samping itu, penemuan ini juga diharapkan akan dapat membantu para pengurus sekolah untuk menerapkan falsafah TQM sebagai satu budaya organisasi dan menguruskan proses perubahan bagi meningkatkan pencapaian prestasi organisasinya.

6.3 Cadangan Untuk Kajian Selanjutnya

Walaupun kajian ini berjaya memberikan beberapa hasil penemuan yang penting namun ia masih terbatas kepada lima faktor kritikal kejayaan TQM dan pencapaian sekolah. Satu kajian lanjutan adalah dicadangkan untuk mengukur banyak lagi faktor lain yang dianggap kritikal dalam mempengaruhi kejayaan pelaksanaan TQM dan pencapaian sesebuah organisasi. Ini kerana Laszio (1996) percaya bahawa model untuk pengukuran pengurusan kualiti dalam mana-mana organisasi, sektor dan negara adalah tidak sama dan sering berubah.

Pembolehubah tidak bersandar yang diuji dengan kecemerlangan amalan TQM dalam kajian ini adalah berasaskan kepada faktor luaran daripada guru-guru. Adalah dicadangkan agar kajian lanjutan akan dilakukan untuk mengenalpasti kesan faktor dalaman guru-guru seperti personaliti, sikap, motivasi dan sebagainya ke atas amalan TQM di kalangan mereka.

Akhirnya, dicadangkan jua agar kajian lanjutan yang sama akan diperluaskan lagi kepada semua sekolah di seluruh negara dan pelbagai jabatan, bahagian serta institusi yang berada di bawah pentadbiran Kementerian Pendidikan Malaysia seperti Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan, politeknik, maktab perguruan, Jabatan Pendidikan Negeri dan sebagainya. Malah, kajian yang serupa juga boleh dilaksanakan dalam pelbagai jabatan atau sektor awam yang lain untuk melihat perbandingannya dengan hasil kajian ini.

BIBLIOGRAFI

Abdul Rahim bin Mohd. Saad. (2000). Komunikasi peribadi pada Mei 2000.

Ahmad Puat bin Abdul Hamid. (2000). Nota kuliah kursus perakaunan kewangan, perakaunan pengurusan dan pengurusan kewangan bagi program Sarjana Sains Pengurusan UUM/IAB 1999/2000. Sintok: Universiti Utara Malaysia.

Al-Khalaf, A. M. (1994). Factors that affect the success and failure of TQM implementation in small United States Cities. (Doctoral dissertation, University of Pittsburgh, 1994). UMI Pro Quest Digital Dissertation.

Al-Khalifa, K. N. , & Aspinwall, E. M. (2000). The development of total quality management in Qatar. The TQM Magazine. 12(3), 47-54.

Amarjit Kaur, M. S. (1993). Awareness and perception of managers in a manufacturing organization regarding total quality management (TQM). Tesis Sarjana Sains (Pengurusan) Universiti Utara Malaysia. Tidak Diterbitkan.

American Psychological Association. (1991). Publication manual of American Psychological Association (3rd ed.). Washington: APA.

Azemi Abu. (1997). Pengurusan pendidikan: Kesedaran dan persepsi guru-guru tentang TQM di dua buah sekolah perintis ISO 9000. Tesis Sarjana Sains (Pengurusan) Universiti Utara Malaysia. Tidak Diterbitkan.

Bailey, K. D. (1987). Methods of social research (3rd ed.). New York: The Free Press.

Berry, G. (1997). Leadership and the development of quality culture in schools. The International Journal of Educational Management. 11(2), 52-64.

Bonsting, J. J. (1992). Resource guide for total quality management in Texas schools. Austin: Texas Association of School Administrators.

Brown, M. G. (1994). Measuring up against the 1995 Baldrige criterias. Journal for Quality and Participation. 17(7), 66-72.

Ridge, B. (1990). Total quality: An executive's guide for the 1990s. Illinois: Irwin Professional Publishing.

Cao, G. , Clarke, S. , & Lehaney, B. (2000). A systemic view of organizational change and TQM. The TQM Magazine. 12(3), 54- 59.

Chattopadhyay, S. P. (1999). Assessment of quality management practice in the Republic of Kyrgyzstan. Managerial Auditing Journal. 14(1/2), 62-71.

Chiu, R. K. (1999). Employee involvement in a total quality management programme: problem in Chinese firms in Hong Kong. Managerial Auditing Journal. 14(1/2), 26-32.

Coate, L. E. (1991). Implementing total quality management in a university setting. Total Quality Management. 71(3), 27-38.

Cornesky, R. A. , Clark, J. M. , & Emerson, R. W. (1992). Using Deming to improve quality in colleges and universities. Madison, Magna Publishing Inc.

Crawford, L. E. D. , & Shutler, P. (1999). Total quality management in education: problems and issues for the classroom teacher. The International Journal of Educational Management. 13(2), 67-72.

De Cosmo, R. D. , Parker, J. S. , & Heverly, M. A. (1991). Total quality management goes to community college. Total Quality Management. 71, 13-26

De Toro, I. J. , & Tenner, A. R. (1992). Total quality management: Three steps to continuous improvement. California: Addison-Wesley Publishing Comp.

Dellana, S. A. , & Hauser, R. D. (1999). Toward defining the quality culture. Engineering Management Journal. 11(2), 11-15.

Dewi Rosnah binti Raden Suhadi. Temuduga di PPD Kubang Pasu pada 19 Jun 2000, 22 Jun 2000 dan 13 Ogos 2000.

Dickenson, R. P. , Campbell, D. R. , & Azarov, V. N. (1999). Quality management implementation in Russia: Strategies for change. International Journal of Quality & Reliability Management. 17(1), 66-81.

Ellis, B. (1993). Total quality management in an education and training context. Quality in Education and Training. 26(2), 79-83.

Ellison, L. , & Davies, B. (1997). School leadership for the 21st century: a competency and knowledge approach. London: Routledge.

_____. (1997). Teacher's perceptions of school quality and effectiveness: improving school using staff attitude surveys. International Journal of Educational Management. 11(5), 222-228.

Farhad Analoui. (1999). Eight parameters of managerial effectiveness: A study of senior managers in Ghana. The Journal of Management Development. 18(4), 62-71.

Feigenbaum, A. V. (1991). Total quality control. New York: McGraw Hill.

Fox, R. (1991). Making quality happens: Six steps to total quality management. Sydney: McGraw Hill.

Garbutt, S. (1996). The transfer of TQM from industry to education. Education & Training. 38(7), 41-48.

Garvin, D. (1984). What does quality really mean?. Sloan Management Review. 26(1), 25-43.

Gore, E. W. Jr. (1993). Total quality management in education. Maryville: Prescott Publishing Company.

Gunasekaran, A. , Goyal, S. K. , & Artikaen, T. M. (1998). Total quality management: a new perspective for improving quality and productivity. International Journal of Quality & Reliability Management. 15(8/9), 265-236.

Hakes, C. (1991). Total quality management: The key to business improvement. London: Chapman & Hall.

Harris, R. W. (1994). Alien or ally? TQM, academic quality and the new public management. Quality Assurance in Education. 2(3), 33-39.

Hamidah Naina. (1996). Perceived OC in high and low achieving school. Tesis Sarjana Sains (Pengurusan) Universiti Utara Malaysia. Tidak Diterbitkan.

Helms, M. M. (1996). Perspectives on quality and productivity for competitive advantage. The TQM Magazine. 8(3), 05-10.

Hirun Azaman bin Ismail. (2000). Nota kuliah pengurusan operasi dan teknologi bagi program Sarjana Sains Pengurusan UUM/IAB 1999/2000. Sintok: Universiti Utara Malaysia.

Hoffman, J. M. , & Mehra, S. (1999). Operationalizing productivity improvement programs through total quality management. International Journal of Quality & Reliability Management. 16(1), 265-236.

Ibrahim Abdul Hamid, & Ramlah Chek. (1996). Guide to the preparation of graduate thesis. Sintok: Graduate School, Universiti Utara Malaysia.

Institut Tadbiran Awam Malaysia. (1993). Penerapan nilai dan budaya kerja cemerlang dalam pentadbiran awam Malaysia. Kuala Lumpur: INTAN.

_____. (1991). Perkhidmatan awam yang berkualiti: dari perspektif Tan Sri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid. Kuala Lumpur: INTAN.

Ishak bin Hashim. (1992). Perubahan ke arah budaya korporat dalam pengurusan pendidikan abad ke 21: Isu-isu strategik. Seminar Nasional Ke-2

Pengurusan Pendidikan: Ke Arah Pengurusan Pendidikan Berkualiti Abad Ke 21. 26-28 November 1992. Institut Aminuddin Baki, KPM, 64-73.

Jabatan Pendidikan Negeri Kedah. (1997). Operasi cerdas 3. (Edisi 2). Alor Setar: Pusat Sumber Pendidikan Negeri Kedah.

Jabatan Perdana Menteri. (1992). Pekeliling kemajuan pentadbiran awam 1992: Jilid 2. Kuala Lumpur: Jabatan Perdana Menteri.

Jablonski, J. R. (1991). Implementing total quality management: An overview. San Diego: Pfeiffer & Company.

James, P. (1996). Total quality management: An introductory text. London: Prentice Hall.

Jha, S. , Noori, H. , & Michela, J. L. (1996). The dynamics of continuous improvement aligning organizational attributes and activities for quality and productivity. International Journal of Quality Science. 01(1), 19-47.

Juhary Ali, Faoziah Idris & Nadarajan, S. (1999). Awareness of total quality management in a Japanese manufacturing firm in Malaysia: A case study. Pan-Pasific Conference XVI Fiji, May 31-June 2, 1999.

Juhary Ali, & Ab. Aziz Yusof. (2000). Sociological perspective of performance appraisal: An overview. Utara Management Review. 1(1), 79-92.

Juhary Ali. (1987). Asas pengurusan. Pulau Pinang: Universiti Sains Malaysia.

_____. (2000). Nota kuliah pengurusan sumber manusia program Sarjana Sains Pengurusan UUM/IAB 1999/2000. Sintok: Universiti Utara Malaysia.

Kanji, G. K. , & Abdul Malek. (1999). A comparative study of quality practices in higher education institutions in the US and Malaysia. Total Quality Management. 10(3), 357-371.

Kinner, E. I. (1994). A comparison of the perception of teachers regarding organizational culture in high achieving and low achieving elementary schools in California (shared vision). (Doctoral dissertation, University of La Verne, 1994). UMI Dissertation Services.

Kotler, P. , Ang, S. H. , Leong, S. M. , & Tan, C. T. (1999). Marketing management: An Asian perspective (2nd ed.). Singapore: Prentice Hall.

Kwan, P. Y. K. (1996). Application of total quality management in education: retrospect and prospect. International Journal of Educational Management. 10(5), 25-35.

Lamprecht, J. L. (1993). Implementing the ISO 9000 Series. New York: Marcel Dekker Inc.

Laszio, P. D. (1996). Quality awards-recognition or mode. The TQM Magazine. 8(5). 14-18.

Lee, S. F. , & Leung, R. (1999). Survey on total quality management implementation in Hong Kong. Managerial Auditing Journal. 14(1/2), 68-74.

Leffel, L.G. , Robinson, J. F. , Harshberger, R. F. , Krallman, J. D. , & Frasy, R. B. (1991). Assessing the relationship culture at Virginia Tech. Total Quality Management. 71(3), 63-72.

Leslie Tawan, G. (1996). TQM awareness among civil servants in the education sector. Tesis Sarjana Sains (Pengurusan) Universiti Utara Malaysia. Tidak Diterbitkan.

Levin, R. I. , & Rubin, D. S. (1991). Statistics for management (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Lincoln, J. R. , & Kalleberg, A. L. (1991). Culture, control and commitment: A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan. Cambridge: Cambridge University Press.

Lisiecka, K. (1999). ISO 9000 standards and TQM strategy – business improvement tools for Polish companies. Managerial Auditing Journal. 14(1/2), 33-39.

Lok, P. , & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. Leadership & Organization Development Journal. 20(3), 365-373.

Love, P. E. D. , & Gunasekaran, A. (1999). Learning alliances: a customer-supplier focus for continuous improvement in manufacturing. Industrial and Commercial Training. 13(3), 49-58.

Mahathir bin Mohamad. (2000). Berita Harian 12 Mei 2000.

Martin, D. C. , & Bartol, K. M. (1991). Management (International Edition). New York: McGraw-Hill Inc.

Martins, R. A. , & Toledo, J. C. D. (2000). Total quality management programs: a framework proposal. Work Study. 49(4), 145-151.

Mohamed Sulaiman. (1998). Kepimpinan dan pengurusan strategik untuk kecemerlangan organisasi. Siri Syarahan Perlantikan Profesor 1995 /Bil. 5 Universiti Sains Malaysia. Pulau Pinang: Universiti Sains Malaysia.

Mohd. Tajol Rosli Ghazali. (2000). Memenuhi matlamat kualiti melalui aspek alam sekitar. Berita Harian 7 Julai 2000.

Mokhtar Zakaria. (1995). Pelaksanaan TQM dalam kepimpinan sekolah di Sekolah Menengah Daerah Kota Setar, Kedah Darul Aman. Tesis Sarjana Sains (Pengurusan) Universiti Utara Malaysia. Tidak Diterbitkan.

Morgan, C. , & Murgatroyd, S. (1992). Total quality management and the school. Bristol: University Press.

Morris, G. , & Everard, KB. (1996). Effective school management (3rd ed.). London: Paul Chapman Publishing Limited.

Motwani, J. , & Kumar, A. (1997). The need for implementation total quality management in education. International Journal of Educational Management. 11(3), 131-135.

Musa bin Mohamad. (2000). Dasar di sekolah. Utusan Malaysia 2 Ogos 2000.

Nnadozie, C. A. (1993). A study of the relation between participation in decision making and school culture and perception of job satisfaction among teachers. (Doctoral dissertation, Morgan State University, 1993). UMI Dissertation Services.

Noe, R. A. , Hollenbeck, J. R. , Gerhart, B. , & Wright, P. M. (2000). Human resource management: Gaining a competitive advantage (3rd ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.

O' Brien, J. A. (1999). Management information systems. Boston: Irwin McGraw-Hill.

Offner, R. (1993). Focusing on quality management in the Public Sector in Canada, United States and the United Kingdom. Sydney: NSW Premier's Dept.

Ovretveit, J. (2000). Total quality management in European healthcare. International Journal of Health Care Quality Assurance. 13(2), 62-75.

Pegels, C. C. (1994). Total quality management: A survey of its important aspects. Danvers: Boyd & Fraser Publishing Company.

Rigsby, K. L. (1994). Total quality management and the culture of a model elementary school: A case study. (Doctoral dissertation, University of South Florida, 1994). UMI Dissertation Services.

Robbins, S. P. (1998). Organizational behavior: Concepts, controversies and applications (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall Inc.

- Rosenbaum, S. M. (1988). The organizational culture of two academically dissimilar elementary schools. (Doctoral dissertation, Hofstre University, 1988). UMI Dissertation Services.
- Ruggieri, A. , & Merli, R. (1998). Critical factors for implementing of total quality management in Italy: An empirical analysis. Total Quality Management. 9(4), 210-212.
- Sallis, E. (1993). Total quality management in education. Philadelphia: Kogan Page.
- Sekaran, U. (2000). Research methods for business: A skill building approach. New York: John Wiley & Son.
- Selvaraj, N. (1992). Quality management and work culture: Two case studies in Malaysia. Intan Management Journal. 1(1), 86-104.
- Sher, L. A. , & Lozier, G. G. (1991). Total quality management in higher education. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sincich, T. (1996). Business statistics by example. New Jersey: Prentice Hall.
- Siu, R. Y., & Heart, S. J. (1992). Management manifesto. The Executive – Educator. 14(1), 23-26.
- Sohal, A. S. , & Anderson, M. (1999). A study of the relation between quality management practices and performance in small business. International Journal of Quality & Reliability Management. 16(9), 859-877.
- Sohal, A. S. , & Terziovski, M. (2000). TQM in Australian manufacturing: factors critical to success. International Journal of Quality & Reliability Management. 17(2), 158-167.
- Stevenson, W. J. (1999). Productions operations management (6th ed.). Boston: Irwin McGraw Hill.
- Sufean Hussin. (1996). Pendidikan di Malaysia: Sejarah, sistem dan falsafah. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Sun, H. (2000). Total quality management, ISO 9000 certification and performance improvement. International Journal of Quality & Reliability Management. 17(2), 158-167.
- Tan Lay Yen. (1995). Perception of teacher training college lecturers on total quality management Tesis Sarjana Sains (Pengurusan) Universiti Utara Malaysia. Tidak Diterbitkan.

Tuan, C. , & Yee-Ng, L. F. (1998). System building and implementations of TQM in Greater China: an overview. International Journal of Quality Science. 3(2), 53-59.

Wagar, T. H. , & Rondeau, K. V. (1998). Total quality commitment and performance in Canadian health care organizations. Leadership In Health Services. 11(4), 56-66.

Wan Mohd. Zahid Mohd. Noordin. (1993). Wawasan Pendidikan: agenda pengisian. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.

_____. (1996). Perjuangan yang perlu diteruskan: Azam dan iltizam. Ucapan Utama Persidangan Pendidikan Nasional Ketiga Institut Aminuddin Baki 5-9 Ogos 1996.

Williams, P. (1993). Total quality management: some thoughts. Higher Education. 25(3), 373-375.

Yasin, M. M. , & Alavi, J. (1999). An analytical approach to determining the competitive advantage of TQM in health care. International Journal of Health Care Quality Assurance. 12(1), 52-62.

Zainal Ariffin Ahmad, Intan Osman, Juhary Haji Ali, Mirza & Syed Azizi Wafa. (1998). Perlakuan organisasi. Shah Alam: Fajar Bakti Sdn. Bhd.

Zainal Abidin Mohamed. (1999). Pengurusan strategik di sektor pendidikan. Serdang: Universiti Putra Malaysia.

_____. (1998). Pengurusan strategik. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.

LAMPIRAN A: OUTPUT SPSS

Frequency Table

Jantina

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	101	38.5	38.5	38.5
	2.00	161	61.5	61.5	100.0
	Total	262	100.0	100.0	

Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	35	13.4	13.4	13.4
	2.00	128	48.9	48.9	62.2
	3.00	81	30.9	30.9	93.1
	4.00	18	6.9	6.9	100.0
	Total	262	100.0	100.0	

Tahap pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	29	11.1	11.1	11.1
	2.00	21	8.0	8.0	19.1
	3.00	195	74.4	74.4	93.5
	4.00	17	6.5	6.5	100.0
	Total	262	100.0	100.0	

Tempoh berkhidmat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	39	14.9	14.9	14.9
	2.00	89	34.0	34.0	48.9
	3.00	50	19.1	19.1	67.9
	4.00	27	10.3	10.3	78.2
	5.00	57	21.8	21.8	100.0
	Total	262	100.0	100.0	

Jawatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	155	59.2	59.2	59.2
	2.00	89	34.0	34.0	93.1
	3.00	11	4.2	4.2	97.3
	4.00	1	.4	.4	97.7
	5.00	6	2.3	2.3	100.0
	Total	262	100.0	100.0	

Correlations

Correlations

		Sokongan pengurusa n atasan	Perancang an strategik kualiti	Latihan dan pengiktiraf an	Penilaian prestasi	Penglibata n staf	Faktor Kritikal Kejayaan	Amalan TQM
Sokongan pengurusa n atasan	Pearson Correlation	1.000	.646	.614	.382	.558	.777	.688
Sokongan pengurusa n atasan	Pearson Correlation	1.000	.646	.614	.382	.558	.777	.688
	Sig. (2- tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	262	262	262	262	262	262	262
Perancang an strategik kualiti	Pearson Correlation	.646	1.000	.668	.436	.605	.841	.621
	Sig. (2- tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	262	262	262	262	262	262	262
Latihan dan pengiktiraf an	Pearson Correlation	.614	.668	1.000	.502	.589	.845	.665
	Sig. (2- tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	262	262	262	262	262	262	262
Penilaian prestasi	Pearson Correlation	.382	.436	.502	1.000	.495	.713	.407
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	262	262	262	262	262	262	262
Penglibata n staf	Pearson Correlation	.558	.605	.589	.495	1.000	.811	.661
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	262	262	262	262	262	262	262
Faktor Kritikal Kejayaan	Pearson Correlation	.777	.841	.845	.713	.811	1.000	.791
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	262	262	262	262	262	262	262
Amalan TQM	Pearson Correlation	.688	.621	.665	.407	.661	.791	1.000
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	262	262	262	262	262	262	262

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

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.791 ^a	.626	.618	.3116

a. Predictors: (Constant), Penglibatan staf, Penilaian prestasi, Sokongan pengurusan atasan, Latihan dan pengiktirafan, Perancangan strategik kualiti

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	41.548	5	8.310	85.582	.000 ^a
	Residual	24.856	256	9.710E-02		
	Total	66.404	261			

a. Predictors: (Constant), Penglibatan staf, Penilaian prestasi, Sokongan pengurusan atasan, Latihan dan pengiktirafan, Perancangan strategik kualiti
b. Dependent Variable: Amalan TQM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	.929	.157		5.914	.000
	Sokongan pengurusan atasan	.341	.055	.332	6.157	.000
	Perancangan strategik kualiti	5.536E-02	.047	.068	1.166	.245
	Latihan dan pengiktirafan	.189	.043	.251	4.362	.000
	Penilaian prestasi	-1.710E-02	.035	-.023	-.494	.622
	Penglibatan staf	.229	.041	.299	5.619	.000

a. Dependent Variable: Amalan TQM

T-Test (Di antara sekolah yang berlainan pencapaian)

Nota: 1.00=Sekolah Berpencapaian Sederhana dan 2.00=Sekolah Berpencapaian Tinggi

Group Statistics

	Jenis Sekolah	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Berkonsentrasi pelanggan	1.00	103	3.4927	.7127	7.022E-02
	2.00	159	3.9607	.4023	3.190E-02
Semangat berprestasi	1.00	103	3.6316	.8713	8.585E-02
	2.00	159	4.0043	.5596	4.438E-02
Orientasi pencapaian	1.00	103	3.7983	.6592	6.495E-02
	2.00	159	4.0638	.4909	3.893E-02
Kepastian kualiti	1.00	103	3.8078	.7510	7.400E-02
	2.00	159	4.0543	.4896	3.882E-02
Proses penambahbaikan berterusan	1.00	103	3.7888	.6309	6.216E-02
	2.00	159	3.9362	.4627	3.669E-02
Amalan TQM	1.00	103	3.7038	.6018	5.930E-02
	2.00	159	4.0039	.3884	3.080E-02

Independent Samples Test

	t-test for Equality of Means						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
Berkonsentrasi pelanggan	-6.782	260	.000	-.4680	6.900E-02	-.6038	-.3321
	-6.067	144.474	.000	-.4680	7.713E-02	-.6204	-.3155
Semangat berpasukan	-4.219	260	.000	-.3728	8.836E-02	-.5468	-.1988
	-3.857	156.575	.000	-.3728	9.664E-02	-.5637	-.1819
Orientasi pencapaian	-3.729	260	.000	-.2655	7.120E-02	-.4057	-.1253
	-3.506	173.971	.001	-.2655	7.572E-02	-.4149	-.1160
Kepastian kualiti	-3.218	260	.001	-.2465	7.661E-02	-.3974	-.9.56E-02
	-2.950	158.152	.004	-.2465	8.356E-02	-.4116	-.8.15E-02
Proses penambahbaikan berterusan	-2.178	260	.030	-.1474	6.767E-02	-.2806	-.1.41E-02
	-2.042	171.979	.043	-.1474	7.218E-02	-.2899	-.4.92E-03
Amalan TQM	-4.907	260	.000	-.3001	6.115E-02	-.4205	-.1797
	-4.491	157.068	.000	-.3001	6.682E-02	-.4321	-.1681

T-Test

T-Test (Di kalangan sekolah berpencaapaian sederhana)

Nota : 1.00=Sek .Men.Keb .Changlun ,Kedah dan 2.00=Sek .Men.Keb .Sanglang ,Kedah

Group Statistics

	Sek. Capaian Sederhana	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Berfokuskan pelanggan	1.00	70	3.3500	.6640	7.937E-02
	2.00	33	3.7955	.7274	.1266
Semangat berpasukan	1.00	70	3.5580	.8461	.1011
	2.00	33	3.7876	.9160	.1595
Orientasi pencapaian	1.00	70	3.6937	.6411	7.663E-02
	2.00	33	4.0203	.6511	.1133
Kepastian kualiti	1.00	70	3.6527	.7982	9.540E-02
	2.00	33	4.1367	.5097	8.873E-02
Proses penambahbaikan berterusan	1.00	70	3.6607	.6371	7.614E-02
	2.00	33	4.0606	.5304	9.234E-02
Amalan TQM	1.00	70	3.5830	.5956	7.119E-02
	2.00	33	3.9601	.5385	9.375E-02

Independent Samples Test

	t-test for Equality of Means						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
Berfokuskan pelanggan	-3.081	101	.003	-.4455	.1446	-.7323	-.1586
	-2.981	57.935	.004	-.4455	.1494	-.7446	-.1463
Semangat berpasukan	-1.251	101	.214	-.2296	.1835	-.5935	.1344
	-1.216	58.527	.229	-.2296	.1888	-.6075	.1483
Orientasi pencapaian	-2.401	101	.018	-.3266	.1360	-.5965	-5.67E-02
	-2.387	61.940	.020	-.3266	.1368	-.6001	-5.31E-02
Kepastian kualiti	-3.186	101	.002	-.4840	.1519	-.7853	-.1826
	-3.715	91.833	.000	-.4840	.1303	-.7427	-.2252
Proses penambahbaikan berterusan	-3.129	101	.002	-.3999	.1278	-.6535	-.1463
	-3.341	74.369	.001	-.3999	.1197	-.6383	-.1614
Amalan TQM	-3.089	101	.003	-.3771	.1221	-.6193	-.1349
	-3.204	68.918	.002	-.3771	.1177	-.6119	-.1423

T-Test (Di kalangan sekolah berpencapaian tinggi)

Nota: 1.00=Sek.Men.Keb.. Tg.Pauh, Jitra, Kedah dan 2.00=Sek.Men.Keb. Jitra, Kedah

Group Statistics

	Sek. Capaian Tinggi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Berfokuskan pelanggan	1.00	65	3.7885	.3069	3.807E-02
	2.00	94	4.0798	.4184	4.315E-02
Semangat berpasukan	1.00	65	3.8969	.5930	7.355E-02
	2.00	94	4.0786	.5257	5.422E-02
Orientasi pencapaian	1.00	65	3.7668	.4771	5.918E-02
	2.00	94	4.2693	.3853	3.974E-02
Kepastian kualiti	1.00	65	3.7938	.4294	5.327E-02
	2.00	94	4.2344	.4473	4.613E-02
Proses penambahbaikan berterusan	1.00	65	3.7923	.4064	5.041E-02
	2.00	94	4.0357	.4749	4.898E-02
Amalan TQM	1.00	65	3.8077	.3254	4.036E-02
	2.00	94	4.1396	.3712	3.829E-02

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means						
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
Berfokuskan pelanggan	Equal variances assumed	-4.791	157	.000	-.2913	6.080E-02	-.4114	-.1712
	Equal variances not assumed	-5.063	156.415	.000	-.2913	5.754E-02	-.4050	-.1777
Semangat berpasukan	Equal variances assumed	-2.033	157	.044	-.1817	8.939E-02	-.3582	-5.14E-03
	Equal variances not assumed	-1.988	126.700	.049	-.1817	9.138E-02	-.3625	-8.72E-04
Orientasi pencapaian	Equal variances assumed	-7.327	157	.000	-.5025	6.858E-02	-.6379	-.3670
	Equal variances not assumed	-7.049	118.192	.000	-.5025	7.129E-02	-.6436	-.3613
Kepastian kualiti	Equal variances assumed	-6.205	157	.000	-.4405	7.100E-02	-.5807	-.3003
	Equal variances not assumed	-6.251	141.311	.000	-.4405	7.047E-02	-.5798	-.3012
Proses penambahbaikan berterusan	Equal variances assumed	-3.367	157	.001	-.2434	7.231E-02	-.3863	-.1006
	Equal variances not assumed	-3.464	149.924	.001	-.2434	7.029E-02	-.3823	-.1046
Amalan TQM	Equal variances assumed	-5.825	157	.000	-.3320	5.699E-02	-.4445	-.2194
	Equal variances not assumed	-5.967	148.346	.000	-.3320	5.564E-02	-.4419	-.2220

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Sokongan pengurusan atasan	262	3.8013	.4918
Perancangan strategik kualiti	262	3.9666	.6188
Latihan dan pengiktirafan	262	3.5277	.6713
Penilaian prestasi	262	3.0439	.6737
Penglibatan staf	262	3.6221	.6579
Faktor Kritikal Kejayaan	262	3.5954	.4983
Semangat berpasukan	262	3.8578	.7208
Orientasi pencapaian	262	3.9595	.5767
Kepastian kualiti	262	3.9574	.6165
Proses penambahbaikan berterusan	262	3.8783	.5388
Berfokuskan pelanggan	262	3.7767	.5907
Amalan TQM	262	3.8859	.5044
Valid N (listwise)	262		

LAMPIRAN B

BIDANG PENILAIAN DALAM PROGRAM 5 BINTANG

A) KURIKULUM

MARKAH

I Sekolah Rendah

1 Ujian Pencapaian Sekolah Rendah	25%
2 Celik 3M	10%
3 Pengurusan Panitia	20%
4 Pengesanan Pengajaran dan Pembelajaran	15%
5 Pengesanan Pengukuhan dan Penghayatan Pengajaran & Pembelajaran	15%
6 Pusat Sumber Sekolah	15%
Jumlah	100%

II Sekolah Menengah

1 Penilaian Menengah Rendah (PMR)	10%
2 Sijil Pelajaran Malaysia (SPM)	20%
3 Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia (STPM)	5%
4 Pengurusan Panitia	20%
5 Pengesanan Pengajaran dan Pembelajaran	15%
6 Pengesanan Pengukuhan dan Penghayatan Pengajaran & Pembelajaran	15%
7 Pusat Sumber Sekolah	15%
Jumlah	100%

B) KO-KURIKULUM

1 Pengurusan Ko-Kurikulum	40%
2 Aktiviti/Penglibatan	50%
3 Kejayaan Keseluruhan	10%
Jumlah	100%

C) DISIPLIN DAN HAL EHWAL MURID

1 Disiplin dan Kebajikan Murid	80%
2 Pengurusan Skim Pinjaman Buku Teks	10%
3 Pengurusan Kantin	10%
Jumlah	100%

D) KECERIAAN, KEBERSIHAN DAN KESELAMATAN SEKOLAH

1 Infrastruktur Luaran Sekolah dan Kreativiti	20%
2 Bangunan	30%
3 Keselamatan	14%
4 Keceriaan Bilik Darjah	20%
5 Konsep Sekolah Dalam Taman	10%
6 Budaya Senggara	6%
Jumlah	100%

E) PENGURUSAN PENTADBIRAN, PERKHIDMATAN DAN KEWANGAN SEKOLAH

1 Pentadbiran	25%
2 Perjawatan dan Perkhidmatan	25%
3 Kewangan	50%
Jumlah	100%

LAMPIRAN C



Salinan Sijil Program 5 Bintang

JABATAN PENDIDIKAN NEGERI
KEDAH DARULAMAN



PERAYAAN HARI GURU 2000

ANUGERAH KECEMERLANGAN
SEKOLAH BERTADARIF 1111 BINTANG

SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN Jitra

Saya sahkan bahawa ini adalah salinan yang benar
jari pada surat asal yang ditunjukkan kepada saya

ABDUL KAPIM BIN AHMAD
PENOLONG KANAN
SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN Jitra
06000 Jitra, Kedah Darul Aman

HJ. HASSAN BIN HASHIM, SDK., AMN., BCK., PHK.
Pengarah Pendidikan Negeri
Kedah Darul Aman
23 MEI 2000

LAMPIRAN D

BORANG SOAL SELIDIK UUM

Tajuk Kajian: "Faktor Kritikal Kejayaan Kepada Amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Di Sekolah: Satu Kajian Perbandingan

Assalamualaikum warahmatullah...

Tuan/Puan/Cik yang dihormati,

Saya sangat mengharapkan kerjasama tuan/puan/cik untuk mengisi semua maklumat berkaitan dalam borang soal selidik ini. Segala maklumat diberikan adalah **sulit** dan untuk **tujuan penyelidikan di atas semata-mata**. Saya juga berharap agar tuan/puan/cik dapat menjawab semua soalan di bawah secara jujur dan ikhlas. Segala kerjasama yang diberikan saya dahului dengan ucapan ribuan terima kasih dan setinggi-tinggi penghargaan.

Sekian, terima kasih.

Zuki bin Ibrahim,

Pelajar Program MSc(Management) UUM/IAB Sessi 1999/2000

Bahagian A: Maklumat peribadi

Sila tandakan (✓) pada maklumat yang berkaitan dengan diri tuan/puan.

1. Jantina

Lelaki ()

Perempuan ()

2. Umur

< 30 tahun ()

30 -- 39 tahun ()

40 -- 49 tahun ()

> 50 tahun ()

3. Tahap pendidikan

Sijil perguruan ()

Diploma ()

Sarjana Muda ()

Sarjana ()

Lain-lain ()

(Sila nyatakan: _____)

4. Tempoh berkhidmat di sekolah ini

< 1 tahun ()

1 -- 3 tahun ()

4 -- 6 tahun ()

7 -- 9 tahun ()

> 10 tahun ()

5. Jawatan utama yang disandang

Guru biasa ()

Ketua Panitia ()

Ketua Bidang ()

Guru Pakar ()

Penolong Kanan ()

Pengetua ()

Lain- lain ()

(Sila nyatakan spt. SU Peperiksaan, Penyelaras, Kaunselor dll: _____)

Bahagian B: Faktor kritikal kejayaan

Arahan: Sila nyatakan sejauh manakah anda bersetuju atau tidak bersetuju dengan setiap pernyataan berikut dengan membulatkan SATU nombor daripada 1 hingga 5 berdasarkan skala di bawah.

1	2	3	4	5
sangat tidak setuju	tidak setuju	tidak pasti	setuju	sangat setuju

6. Jawatankuasa Kualiti berfungsi secara aktif bagi mengawal dan memantau semua aspek yang berkaitan kualiti di sekolah saya. 1 2 3 4 5

7. Pihak pentadbiran telah memberi penjelasan bahawa panitia mata pelajaran merupakan satu kumpulan meningkat mutu kerja (KMMK).. 1 2 3 4 5

8. Pihak pentadbiran sekolah saya komited untuk menganjurkan sambutan Hari Kualiti peringkat sekolah dalam masa dua tahun kebelakangan ini. 1 2 3 4 5

9. Pihak pentadbiran sekolah saya menekankan perlaksanaan tugas yang berkualiti di kalangan guru. 1 2 3 4 5

10. Pihak pentadbiran sekolah saya berusaha menyebarkan maklumat berkaitan kualiti seperti dasar kualiti atau falsafah TQM kepada guru-guru . 1 2 3 4 5

1	2	3	4	5
sangat	tidak	tidak	setuju	sangat
tidak setuju	setuju	pasti		setuju

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 11. Sekolah saya mempunyai wawasan dan matlamat yang jelas dan disebarkan secara meluas kepada warganya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Sekolah saya mempunyai perancangan strategik pembangunan bagi tempoh 3 hingga 5 tahun yang jelas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Sekolah saya menetapkan piawai kualiti yang tertentu untuk dicapai samaada dalam bidang akademik, ko-kurikulum, disiplin atau keceriaan . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Sekolah saya sentiasa menganalisa faktor-faktor luaran dan dalaman sekolah yang boleh mempengaruhi pencapaian matlamatnya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Pihak sekolah memberi peluang kepada guru-guru atau staf menghadiri seminar atau kursus berkaitan kualiti . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Pihak sekolah kerap menjemput penceramah luar untuk memberi ceramah tentang budaya kualiti . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Pihak sekolah sentiasa memberi penekanan kepada semua jabatan, unit dan panitianya agar mengadakan latihan dalaman yang berkualiti kepada guru-guru. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Pihak sekolah sentiasa memberi pengiktirafan seperti hadiah, pujian atau majlis keraian kepada guru atau staf yang mencapai sesuatu kejayaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Saya dapati staf yang mendapat prestasi yang cemerlang di sekolah saya memang layak menerimanya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Saya berpuashati dengan pencapaian saya di dalam penilaian prestasi SSB pada tahun lepas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Saya rasa sistem penilaian prestasi yang ada sekarang tidak perlu dikaji atau dinilai semula. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1	2	3	4	5
sangat tidak setuju	tidak setuju	tidak pasti	setuju	sangat setuju

22. Pegawai penilai akan berbincang dengan saya tentang tahap prestasi kerja saya secara bersemuka. 1 2 3 4 5
23. Pentadbiran sekolah akan mendapatkan pandangan guru-guru terlebih dahulu sebelum membuat keputusan berkaitan pembelajaran atau lain-lain program yang akan dilaksanakan 1 2 3 4 5
24. Guru-guru sekolah ini lebih banyak bersuara dan memberikan maklumbalas semasa mesyuarat dijalankan. 1 2 3 4 5
25. Kebanyakan guru di sekolah ini akan mengambil bahagian aktif di dalam sesuatu program sekolah seperti Hari Ucapan, Hari Sukan, Kem Motivasi dan sebagainya. 1 2 3 4 5
26. Guru-guru di sekolah ini memberi lebih penekanan kepada aspek kualiti dan berusaha gigih untuk memperolehi pencapaian yang berkualiti dalam pelbagai bidang seperti akademik, ko-kurikulum, pengurusan dan lain-lain. 1 2 3 4 5

Bahagian C: Amalan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) di sekolah

27. Saya rasa seronok bertugas di sekolah ini kerana pihak pentadbiran mengambil berat tentang kebajikan dan kualiti hidup staf di tempat kerja. 1 2 3 4 5
28. Pelajar-pelajar di sekolah ini sentiasa didedahkan dengan pelbagai aktiviti akademik dan ko-kurikulum. 1 2 3 4 5
29. Guru-guru di sekolah ini boleh dipuji dari segi standard kualiti kerja, kesediaan membantu pelajar dalam akademik dan mengutamakan kebajikan pelajar. 1 2 3 4 5
30. Pencapaian sekolah ini dalam SPM pada tahun 1999 yang lalu adalah pada tahap yang membanggakan. 1 2 3 4 5
31. Semangat bekerja sebagai satu pasukan sangat ditekankan dan telah menjadi pegangan bersama bagi 1 2 3 4 5

staf di sekolah ini.

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 32. Wujud hubungan yang mesra dan interaksi yang positif di kalangan semua staf di sekolah ini. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Pertukaran maklumat dan idea yang dapat membantu meningkatkan pencapaian sekolah kerap berlaku di kalangan guru atau staf di sekolah ini. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Budaya kerja di sekolah ini sangat menekankan pencapaian yang cemerlang di dalam bidang akademik. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Para pelajar yang mencapai kecemerlangan dalam bidang akademik mahupun ko-kurikulum akan diberi pengiktirafan yang sewajarnya oleh pihak sekolah ini. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. Masalah disiplin pelajar sekolah ini masih terkawal dan berada pada tahap yang tidak begitu membimbangkan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. Saya sentiasa membuat penilaian dan semakan pada sebelum dan selepas setiap kali proses p & p . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. Pihak sekolah sangat menekankan kecacatan sifar dalam setiap tindakan yang dilakukan oleh kakitangannya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. Pencapaian pelajar (kelas peperiksaan PMR/SPM) dalam setiap ujian dan peperiksaan penggal akan dianalisa dan dibuat perbandingan dari semasa ke semasa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. Tindakan pemulihan dan pengkayaan giat diberikan kepada para pelajar PMR/SPM di sekolah ini melalui program peningkatan akademik seperti kelas tambahan, kelas intensif atau seumpamanya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. Saya sentiasa memastikan pelajar-pelajar saya membuat pembetulan ke atas kesalahan yang dilakukan dalam kerja rumah atau tugas mereka. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. Pihak pentadbiran mengadakan perbincangan dgn. guru-guru selepas setiap kali proses pencerapan ke atas p & p dilakukan untuk memperbaiki kelemahan yang ada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. Pihak pentadbiran sentiasa mengadakan mesyuarat timbal-balik (post-mortem) selepas setiap kali tamatnya sesuatu program atau aktiviti yang dilaksanakan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Terima kasih di atas kesudian anda menjawab semua soalan dalam kajian ini dan kerjasama anda amatlah disanjung

LAMPIRAN E - KORESPONDEN

Borang BPPDP
(Diisi dalam dua salinan)

Pengarah,
Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan,
Kementerian Pendidikan,
Paras 2, 3 & 5, Blok J,
Pusat Bandar Damansara,
50604 Kuala Lumpur.

Permohonan Untuk Menjalankan Penyelidikan Di Sekolah-Sekolah, Maktab-Maktab Perguruan, Jabatan-Jabatan Pendidikan dan Bahagian-Bahagian di-Bawah Kementerian Pendidikan.

BAHAGIAN A : Butir-Butir Diri Penyelidik *(Untuk diisi oleh pemohon)*

- 1) Nama Penyelidik *(Encik/Puan/Cik): ZUKI BIN IBRAHIM
- 2) No. Kad Pengenalan: 700301-03-5459
- 3) Alamat surat menyurat :

NO. 40, TAMAN BERSATU, PEKAN LAMA,
06010 CHANGLUN, KEDAH.

- 4) Pekerjaan & Alamat Tempat Bekerja:
*(Untuk mereka yang bekerja)

BAHAGIAN B : Maklumat mengenai institusi tempat anda belajar/bekerja

- 5) Nama Institusi: Universiti Utara Malaysia
- 6) Alamat Institusi: 06010 UUM, Sintok, Kedah Darulaman.
- 7) No Telefon: 04-9243740 (019-5697860)
- 8) Fakulti/Jabatan/Tahun Pengajian: Sekolah Siswazah (Sesi 1999/2000)

BAHAGIAN C : Maklumat Mengenai Penyelidikan

- 9) Tajuk Penyelidikan:

**FAKTOR KRITIKAL KEJAYAAN KEPADA AMALAN PENGURUSAN
KUALITI MENYELURUH (TQM) DI SEKOLAH: SATU KAJIAN
PERBANDINGAN.**

10) Peringkat Penyelidikan : (Tanda X di dalam kotak yang berkenaan)

- | | |
|--------------------|-------------------------------------|
| i. Diploma | ☐ |
| ii. B.A/B.Sc | ☐ |
| iii. M.A/M.Ed/M.Sc | ☒ |
| iv. Ph.D | ☐ |
| iv. Kajian am | ☐ |

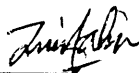
11) Tarikh menjalankan kajian rintis : Dari 01 OGOS 2000 hingga 08 OGOS 2000

12) Tarikh penyelidikan sebenar: Dari 09 OGOS 2000 hingga 30 OKTOBER 2000

13) Tarikh laporan/tesis/disertasi dijangka siap: 30 Oktober 2000

Dengan ini saya ZUKI BIN IBRAHIM mengakui bahawa saya akan mematuhi segala syarat yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan. Saya memberi jaminan bahawa satu naskhah laporan/tesis/disertasi yang berkenaan akan dihantar kepada Kementerian Pendidikan melalui Ketua Jabatan / Fakulti saya sebaik sahaja siap.

Tarikh: 15 Julai 2000

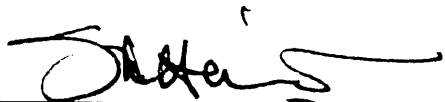

Tandatangan Penyelidik

BAHAGIAN D : Untuk diisi oleh Ketua Jabatan/ Fakulti Penyelidikan

Permohonan penyelidikan ini * disokong/tidak disokong kerana _____

Penyelidik telah membuat pengakuan bahawa satu salinan laporan/tesis/disertasi akan dihantar kepada Bahagian Perancangan & Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan apabila siap melalui Ketua Jabatan/Fakulti.

Tarikh: Julai - 22 - 2000


(Tandatangan Ketua Jabatan/Fakulti)
Nama:
Cop Rasmi: Prof. Madya Dr. Ibrahim Abdul Hamid
Dekan
Sekolah Siswazah
Universiti Utara Malaysia

BAHAGIAN E : Ringkasan Cadangan Penyelidikan (Diisi oleh pemohon)

1) Objektif kajian

- (i) Mengenal pasti faktor-faktor kritikal kejayaan yang penting dan utama di dalam mempengaruhi amalan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) di sekolah.
- (ii) Mengenal pasti hubungan di antara faktor kritikal kejayaan dan amalan pengurusan kualiti menyeluruh di sekolah.
- (iii) Mengukur kesan faktor-faktor kritikal kejayaan terhadap tahap amalan pengurusan kualiti menyeluruh di sekolah.
- (iv) Mengukur perbezaan bagi tahap amalan pengurusan kualiti menyeluruh di antara sekolah-sekolah yang berbeza dari segi pencapaian.

2) Kepentingan kajian kepada Kementerian Pendidikan

- (i) Dapat membantu para pengurus pendidikan di dalam melakukan perancangan, penyelarasan, pelaksanaan dan pengawalan ke atas dasar, sistem dan amalan berkaitan konsep pengurusan kualiti menyeluruh sebagai satu budaya organisasi pendidikan.
- (ii) Dapat membantu para pembuat dasar dan pengurus pendidikan memainkan peranan strategik mereka dan menguruskan perubahan di dalam program pengurusan sumber manusia melalui pelaksanaan amalan TQM ini setelah mengenal pasti faktor-faktor kritikal yang mempengaruhi kejayaannya.
- (iii) Dapat memberi panduan kepada semua pihak dalam sektor pendidikan sama ada di peringkat strategik, taktikal mahupun operasi untuk menghasilkan perkhidmatan yang berkualiti kepada rakyat dan sentiasa meningkatkan prestasi mereka melalui pengamalan falsafah TQM di dalam diri dan organisasi

3) Tempat kajian akan dijalankan (senarai nama sekolah, maktab-maktab perguruan, Jabatan Pendidikan atau Bahagian-bahagian di bawah Kementerian Pendidikan di mana kajian akan dijalankan.)

Lima buah Sekolah Menengah Kebangsaan di daerah Kubang Pasu, Kedah iaitu:

- i) SMK. Hosba, Jitra, Kedah Darul Aman. (Kajian Rintis)
- ii) SMK. Tanjung Pauh, Jitra, Kedah Darul Aman.
- iii) SMK. Jitra, Kedah Darul Aman.
- iv) SMK. Changlun, Jitra, Kedah Darul Aman.
- v) SMK. Sanglang, Ayer Hitam, Kedah Darul Aman.

4) Sampel Kajian (Nyatakan bilangan murid/ Guru Besar/ Guru/ Pensyarah/ Pegawai-pegawai yang akan dijadikan sampel dalam kajian ini. Sekiranya menggunakan pelajar-pelajar sekolah, sila nyatakan Tahun/ Tingkatan mereka belajar)

Seramai 300 orang guru dianggarkan akan menjadi sampel kajian ini.

5) Instrumen Kajian - Soal-selidik dan temuduga.

Bahagian F: Penilaian Cadangan Penyelidikan (Untuk kegunaan pejabat - BPPDP)

- 1) Masalah penyelidikan - Kesesuaian dengan keutamaan Kementerian Pendidikan
Sangat Sesuai ☐ Sesuai ☐ Tidak Sesuai ☐
- 2) Kaedah penyelidikan - data yang dikumpul dan kaitannya dengan dasar kerajaan.
Tidak bercanggah ☐ Bercanggah ☐
- 3) Sampel kajian- Kesesuaian sampel dari segi pentadbiran tidak mengganggu perjalanan sekolah/ Jabatan Pendidikan/ Bahagian-bahagian di Kementerian Pendidikan.
Sangat Sesuai ☐ Sesuai ☐ Tidak Sesuai ☐
- 4) Hasil Penyelidikan - faedah penyelidikan kepada Kementerian Pendidikan
Sangat Sesuai ☐ Sesuai ☐ Tidak Sesuai ☐

Ulasan dan Pandangan

Kelulusan Permohonan

- i. Diluluskan ☐
- ii. Diluluskan dengan bersyarat ☐
- iii. Tidak diluluskan ☐

Disediakan oleh:

(Tandatangan Pegawai Penilai)
b.p Panel Penilai Cadangan Penyelidikan
Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan,
Kementerian Pendidikan Malaysia

Tarikh: _____



KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA
BAHAGIAN PERANCANGAN DAN
PENYELIDIKAN DASAR PENDIDIKAN
PARAS 2, 3 DAN 5, BLOK J
PUSAT BANDAR DAMANSARA
50604 KUALA LUMPUR

Telefon : 03 - 2586900
Fax : 03 - 2554960
Laman Web : <http://eprd.kpm.my>

Ruj. Kami: KP(BPPDP) 13/15 (461)
Tarikh : 1 Ogos 2000.

En. Zuki bin Ibrahim,
No.40, Taman Bersatu,
Pekan Lama,
06010 Changlun,
KEDAH.

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:

**"Faktor Kritikal Kejayaan Kepada Amalan
Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Di
Sekolah: Satu Kajian Perbandingan"**

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 ruan 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 P. Kedah.

Timbalan Dekan,
Sekolah Siswazah,
UUM.

No.40, Taman Bersatu,
06010 Changlun,
Kedah Darul Aman

Tel:04-9243740

Tuan Pengarah Pendidikan Negeri,
Jabatan Pendidikan Negeri Kedah,
Kompleks Pendidikan, Jalan Stadium,
05100 Alor Setar,
Kedah Darul Aman.

(u.p: Unit Pendaftaran dan Perhubungan Sekolah/Guru)

Tarikh: 13 OGOS 2000

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 segala hormatnya merujuk kepada surat Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia bertarikh 1 Ogos 2000 dan bernombor rujukan KP(BPPDP) 13/15 (461) berhubung dengan perkara di atas.

2. Saya adalah seorang pelajar program berkembar UUM/IAB-Kohort 9 Sessi 1999/2000 yang akan menjalankan kajian bertajuk:

**"Faktor Kritikal Kejayaan Kepada Amalan
Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Di
Sekolah : Satu Kajian Perbandingan"**

bagi memenuhi keperluan pengijazahan Sarjana Sains Pengurusan UUM.

3. Sehubungan dengan ini saya memohon kebenaran pihak tuan untuk membuat lawatan ke sekolah-sekolah berikut bagi tujuan pengumpulan data:

- i. Sek. Men. Keb. Hosba, Jitra, Kedah (Kajian Rintis)
- ii. Sek. Men. Keb. Tanjung Pauh, Jitra, Kedah.
- iii. Sek. Men. Keb. Jitra, Kedah.
- iv. Sek. Men. Keb. Changlun, Kedah.
- v. Sek. Men. Keb. Sanglang, Kedah.

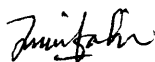
dalam tempoh bermula dari 14 Ogos hingga 30 Oktober 2000.

4. Bersama ini disertakan salinan surat kebenaran untuk menjalankan penyelidikan ini. Segala kerjasama pihak tuan didahului dengan ucapan ribuan terima kasih.

Sekian, terima kasih.

" BERKHIDMAT UNTUK NEGARA "

Saya yang benar,



.....
(ZUKI BIN IBRAHIM)



Ruj.Kami : JPK(PPPS)03-12/9Jld.7(57)
Tarikh : 14 Ogos, 2000

Encik Zuki bin Ibrahim,
No. 40, Taman Bersatu,
06010 Changlun,
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 surat tuan bertarikh 13 Ogos, 2000 serta surat Kementerian Pendidikan Ruj. KP (BPPDP)13/15 (461) bertarikh 1 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 Hosba
- II. Sekolah Menengah Kebangsaan Tanjung Pauh
- III. Sekolah Menengah Kebangsaan Jitra
- IV. Sekolah Menengah Kebangsaan Changlun
- V. Sekolah Menengah Kebangsaan Sanglang

3. Kebenaran ini tertakluk kepada persetujuan Pengetua sekolah-sekolah berkenaan dan adalah sah sehingga 30 Oktober, 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.

COZ/sb



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/81494

24 Ogos 2000

Pengetua

SMK. Jitra, Kedah

SMK. Tg. Pauh, Jitra, Kedah

SMK. Changlun, Kedah

SMK. Sanglang, Kedah

SMK. Hosba, Jitra, Kedah

Tuan/Puan,

MEMOHON MENGUMPUL DATA/MAKLUMAT

Adalah disahkan bahawa Zuki bin Ibrahim, no. matrik 81494 adalah pelajar siswazah program Sarjana Sains (Pengurusan) secara penuh masa di Universiti ini.

Beliau perlu mengutip serta mengumpul data/maklumat daripada berbagai sumber yang telah dikenalpasti untuk membolehkan beliau memenuhi keperluan penyediaan Kertas Projek/Tesis.

Sehubungan itu, kami amat berbesar hati sekiranya pihak tuan/puan dapat memberi kerjasama dan bantuan kepada pelajar berkenaan dalam usaha tersebut. Segala maklumat yang diperolehi daripada soal-selidik ini akan DIRAHSIAKAN.

Sekian, terima kasih.

(PADMINI PILLAI)

Ketua Penolong Pendaftar

b.p. Dekan

No.40, Taman Bersatu,
06010 Changlun,
Kedah Darul Aman

Tel:04-9243740

Tuan Pengetua,
Sek. Men. Keb. Jitra,
06000 Jitra,
Kedah Darul Aman.

Tarikh: 24 OGOS 2000

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 segala hormatnya merujuk kepada surat Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia rujukan KP(BPPDP) 13/15 (461) bertarikh 1 Ogos 2000 dan surat Jabatan Pendidikan Negeri Kedah rujukan JPK(PPPS)03-12/9Jld.7(57) bertarikh 14 Ogos 2000 berhubung dengan perkara di atas.

2. Saya adalah seorang pelajar program berkembar UUM/IAB-Kohort 9 Sessi 1999/2000 yang akan menjalankan kajian bertajuk:

**"Faktor Kritikal Kejayaan Kepada Amalan
Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Di
Sekolah : Satu Kajian Perbandingan"**

bagi memenuhi keperluan pengijazahan Sarjana Sains (Pengurusan) UUM.

3. Sehubungan dengan itu, saya ingin memohon:
- kebenaran tuan untuk menjalankan kajian di sekolah ini.
 - penglibatan guru-guru di sekolah tuan sebagai responden kajian.
 - kerjasama pihak tuan bagi mengedar dan mengutip borang soal selidik bagi tujuan kajian ini.

4. Bersama ini disertakan salinan surat-surat kebenaran untuk menjalankan penyelidikan ini. Segala kerjasama tuan didahului dengan ucapan ribuan terima kasih.

Sekian, terima kasih.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang benar,


.....
(ZUKI BIN IBRAHIM)