

BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN GURU DALAM PELAKSANAAN PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH DI SEKOLAH-SEKOLAH MENENGAH ZON BUKIT MERTAJAM

TANG KEOW NGANG¹ & ABDUL GHANI KANESAN ABDULLAH²

Abstrak. Kajian ini bertujuan untuk mengkaji faktor-faktor berkaitan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (PKM) di sekolah-sekolah menengah zon Bukit Mertajam. Faktor-faktor yang dikaji ialah budaya organisasi dan komitmen guru. Kajian yang berbentuk tinjauan korelasi ini merangkumi sejumlah 300 orang guru dari 19 buah sekolah menengah zon Bukit Mertajam yang telah dipilih dengan menggunakan kaedah persampelan rawak mudah. Satu set instrumen kajian yang terdiri daripada tiga bahagian iaitu PKM, budaya organisasi, dan komitmen guru dengan nilai alfa Cronbach masing-masing 0.881, 0.921, dan 0.852 telah digunakan dalam kajian ini. Secara deskriptifnya, dapatan kajian ini menunjukkan: (i) Kebanyakan responden iaitu 65.6 peratus mempunyai persepsi bahawa amalan PKM di sekolah mereka adalah pada tahap yang sederhana manakala persepsi 30.4 peratus responden berada pada tahap tinggi; (ii) Sebanyak 67.3 peratus responden mempunyai persepsi bahawa budaya organisasi mereka berada pada tahap yang sederhana positif; (iii) Kesemua responden berkomitmen sederhana dan tinggi. Di samping itu, penganalisan data menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi ($r = 0.725$) dan komitmen guru ($r = 0.901$) dengan tahap PKM pada aras signifikan 0.01. Hasil kajian daripada analisis regresi pelbagai kaedah 'Forward' pula menunjukkan budaya organisasi dan komitmen guru merupakan peramal yang telah berjaya menyumbang sebanyak 81.7 peratus dalam pelaksanaan PKM ini.

Kata kunci: Pengurusan kualiti menyeluruh, budaya organisasi, komitmen guru

Abstract. The aim of this research was to study factors associated with Total Quality Management (TQM) in secondary schools Bukit Mertajam zone. Factors that were studied are organizational culture and teachers' commitment. This descriptive correlational survey research involved a total of 300 teachers from 19 secondary schools in Bukit Mertajam zone that were selected using the simple random sampling method. A set of research instrument comprising of the three section, namely TQM, organizational culture and teachers' commitment with Cronbach Alpha value 0.881, 0.921 and 0.852 respectively has been used in this research. In descriptive terms, the research findings showed that: (i) Most of the respondents, 65.6 percent perceived the practice of TQM in their schools was at the moderate level while 30.4 percent respondents perceived the practice of TQM was at the high level; (ii) A total of 67.3 percent respondents perceived their organizational culture as moderate positive level; (iii) All respondents were at the moderate and high commitment. In addition, the data analysis showed that there were positive and significant

^{1 & 2} Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan, Universiti Sains Malaysia, 11800 USM Minden, Pulau Pinang, MALAYSIA. Tel: 04-653 3888 samb. 3764. E-mail: tang@usm.my, agk@usm.my

relationships between the organizational culture ($r = 0.725$) and teachers' commitment ($r = 0.901$) with the level of TQM at significant level = 0.01. Findings of the "Forward" method of multiple regression showed that organizational culture and teachers' commitment were the predictors in which have successfully contributed 81.7 percent to the practice of TQM.

Keywords: Total Quality Management, organizational culture, teachers' commitment

1.0 PENGENALAN

Peranan sistem pendidikan sangat penting dalam pembangunan negara pada abad ke-21. Pendidikan yang berkualiti dan cemerlang merupakan wahana usaha membangunkan generasi alaf baru. Sistem pendidikan dan persekolahan dalam menghadapi gelombang perubahan alaf baru perlu berfungsi pada landasannya untuk menyumbang pada pembangunan bangsa dan negara. Salah satu pendekatan yang dianggap boleh membantu sistem pengurusan pendidikan bagi menghadapi cabaran ini adalah sistem Pengurusan Kualiti Menyeluruh (PKM).

Berdasarkan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (1992), kerajaan Malaysia telah berusaha mengamalkan pendekatan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (PKM) dalam perkhidmatan awam. Sekolah sebagai organisasi pendidikan awam sememangnya perlu menjadikan kualiti sebagai agenda terpenting dalam aktiviti penambahbaikan kualiti (Sallis, 1996).

2.0 LATAR BELAKANG MASALAH

Pendekatan PKM dilaksanakan di sekolah bergantung pada kefahaman yang ada dalam pemikiran seseorang pengetua/guru besar sekolah berkenaan (Crawford dan Shutler, 1999). Walau bagaimanapun, situasi pengurusan pendidikan di Malaysia dengan pelaksanaan PKM dilihat lebih cenderung untuk menganggap para pelajar sebagai pelanggan dengan mengandaikan bahawa mereka menerima perkhidmatan pengajaran dan pembelajaran yang disedia oleh pihak sekolah. Para pengetua yang berpegang kepada kefahaman yang sebegini akan membuat perancangan tertentu selaras dengan peranannya sebagai pemimpin pengajaran bagi memastikan para pelajar sekolahnya (pelanggan) menerima perkhidmatan yang terbaik dan berkualiti.

Di samping itu, terdapat situasinya jika para pengetua berpendapat bahawa pelanggan itu terlibat juga para guru yang mengajar dan dikategorikan sebagai pelanggan dalaman (Taylor dan Hill, 1993). Abdul Aziz Abdul Jalil (2001) berpandangan bahawa konsep guru sebagai pelanggan dalaman adalah sesuai sebagai pendekatan yang boleh diaplikasikan dalam pengurusan pendidikan. Dengan menjadikan guru-guru sebagai pelanggan dalaman, para pengetua sekolah boleh mewujudkan satu sistem kawalan kualiti iaitu setiap proses yang berlaku akan melalui tahap rangkaian 'supplier-customer'. Oleh demikian perjalanan organisasi perlu dilihat dari aspek komitmen yang ditunjukkan oleh para guru.

PKM yang diamalkan di sektor industri mempunyai berbagai-bagai pendekatan bergantung pada kefahaman PKM yang dipegang oleh para pengurus organisasi yang terlibat (Crawford dan Shutler, 1999). Fahaman PKM yang dibawa oleh Deming (1986) yang terkenal dengan '14 Prinsip' adalah berbeza dengan fahaman yang dibawa oleh Crosby (1979, 1984), Ishikawa (1985) dan Juran (1988, 1989).

Begitu juga keadaannya dengan situasi yang berlaku dalam sektor pengurusan pendidikan. Di Malaysia, walaupun pihak kerajaan telah berusaha mengeluarkan edaran berkaitan dengan konsep PKM ini (Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam, 1992) namun masih terdapat pemahaman yang berbeza-beza dalam proses pelaksanaannya.

Pada dasarnya, PKM adalah satu konsep yang amat baik dan telah terbukti keberkesanan pelaksanaannya dalam organisasi sekolah di beberapa tempat seperti di *Mt. Edgecumbe High School, Stika, Alaska; Kate Sullivan Elementary School, Tallahassee, Florida; The Brown Barge Middle School, Pensacola; Deer Lake Middle School, Tallahassee; Swift House of Williston Central School, Williston, Vermont; dan di Richmond County School, Augusta, Georgia* (Massaro, Roche dan Bayless, 1993).

Sesuai dengan konsep PKM yang mengutamakan kehendak pelanggan, sistem pengurusan di sekolah yang merupakan satu sistem sosial juga sebenarnya mempunyai pendekatan yang serupa iaitu untuk memenuhi keperluan para pelajar, ibu bapa, masyarakat dan juga guru sendiri. Di dalam organisasi, PKM memberikan penekanan pada kepuasan hati pelanggan dalaman, manakala di luar organisasi PKM berperanan untuk memenuhi keperluan pelanggan luaran.

3.0 PERNYATAAN MASALAH

Kajian menunjukkan bahawa PKM mempunyai kadar kejayaan antara 20 hingga 35 peratus sahaja (Sharifah Latifah Syed A. Kadir, Mokhtar Abdullah dan Arawati Agus, 2000). Pengalaman dalam pelaksanaan program pensijilan ISO 9000 tidak menghasilkan peningkatan prestasi kewangan syarikat (Sun, 2000). Hammer dan Champy menganggarkan 70 peratus program penjuruteraan semula proses perniagaan (BPR) menemui kegagalan (Sohal dan Terziovski, 2000). Pelbagai kajian mendapati program seperti Kumpulan Meningkatkan Kualiti (KMK) mempunyai sedikit atau tiada kesan jangka panjang terhadap prestasi (Thiagaragan, Zairi, dan Dale, 2001). Oleh demikian sudah tiba masanya untuk meninjau semula amalan PKM dalam organisasi sekolah memandangkan amalan PKM sepatutnya telah bermula sejak 1992 berdasarkan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam 1992.

Adakah PKM ini sesuai untuk diaplikasikan dalam pendidikan? Terdapat beberapa pandangan tentang persoalan ini. Para pengurus pendidikan mula menaruh keyakinan bahawa prinsip-prinsip PKM adalah sesuai digunakan (Glaub, 1990; Rhodes, 1990; Meany, 1991; dan Bostingl, 1991 dalam Abdul Aziz 2001). Namun begitu masih terdapat beberapa orang pengkaji yang berpandangan sebaliknya (Capper dan Jamison, 1993; Pallas dan Neuman, 1993 dalam Abdul

Aziz 2001). Manakala sebahagian yang lain berpendapat bahawa hanya konsep PKM daripada pendekatan Deming sahaja yang sesuai bagi bidang pendidikan (Scherkenbach, 1991, 1992; AASA, 1991; Spencer, 1994 dalam Abdul Aziz 2001). Memandangkan wujudnya pelbagai pandangan ini, maka kajian perlu dijalankan bagi menentukan pelaksanaan PKM dan faktor-faktor yang mendorong pelaksanaannya.

Kebanyakan daripada program TQM menemui kegagalan di negara-negara membangun disebabkan oleh kecacatan pemahaman terhadap prinsip-prinsip TQM itu sendiri (Al-Khalifa dan Aspinwall, 2000). Dapatan kajian lepas telah membuktikan kegagalan pelaksanaan PKM disebabkan oleh kurangnya komitmen pihak pengurusan dan penglibatan pekerja (Zahilah, 2001; Mokhtar, 1995). Di samping itu, dapatan kajian lepas juga menunjukkan faktor yang menyumbang terhadap kejayaan pelaksanaan disebabkan oleh komitmen pihak pengurusan, perancangan dan penglibatan menyeluruh. Dengan kata lain, masih kurang kajian yang dilakukan atas aspek komitmen subordinat dan budaya organisasi. Oleh yang demikian, kajian ini dapat membantu memberi pemahaman yang lebih jelas tentang PKM.

4.0 OBJEKTIF KAJIAN

Dalam konteks masalah yang dibentangkan di atas, kajian ini dilakukan untuk mencapai objektif kajian iaitu untuk:

- (i) mengenal pasti persepsi guru terhadap amalan PKM di sekolah mereka.
- (ii) mengenal pasti persepsi guru terhadap budaya organisasi sekolah mereka.
- (iii) mengenal pasti komitmen guru dalam pelaksanaan PKM di sekolah mereka.
- (iv) mengkaji hubungan antara budaya organisasi dengan tahap amalan PKM.
- (v) mengkaji hubungan antara komitmen guru dengan tahap amalan PKM.
- (vi) menentukan peramal-peramal yang menyumbang terhadap tahap amalan PKM.

5.0 SOROTAN LITERATUR

Kajian Zahilah (2001) yang berkaitan dengan hubungan PKM terhadap kepuasan kerja guru di Sekolah Menengah Bestari negeri Perlis mendapati amalan PKM di sekolah yang dikaji adalah rendah dengan skor min 2.04 hingga 2.34. Kajian Mokhtar (1995) menunjukkan pelaksanaan PKM di sekolah-sekolah harian biasa di daerah Kota Setar, Kedah berada pada tahap yang kurang memuaskan. Menurut Mokhtar (1995), kurangnya komitmen pengurusan atasan dalam menyebarkan maklumat kualiti kepada kakitangannya menyebabkan guru tidak pasti tentang elemen-elemen PKM.

Kajian Ruggieri dan Merli (1998) menunjukkan terdapat beberapa faktor yang menyumbang terhadap kejayaan amalan PKM di dalam sektor industri di Itali

iaitu komitmen pengurusan atasan, perancangan strategik kualiti, latihan dan pembangunan dan penglibatan pekerja. Ini disokong oleh kajian Hoffman dan Mehra (1999) yang menyenaraikan beberapa faktor yang menyumbang terhadap kejayaan program penambahbaikan produktiviti iaitu sokongan pengurusan atasan, penglibatan menyeluruh pekerja, penyelarasan dalam fungsi tugas, latihan, komunikasi organisasi dan perancangan projek. Sementara kajian Zuki (2000) memperlihatkan tiga faktor yang menjadi kritikal dalam kejayaan amalan PKM di sekolah ialah sokongan pengurusan atasan, penglibatan staf serta latihan dan pengiktirafan. Kajian Hadip (1997) menunjukkan pihak pengurusan sekolah memiliki kesedaran dan pengetahuan yang baik terhadap kepentingan PKM.

Kajian Chiu (1999) yang dijalankan ke atas tiga buah firma China di Hong Kong menunjukkan bahawa kebanyakan masalah utama dalam program PKM adalah disebabkan kekurangan penglibatan pekerja dalam budaya kerja berpasukan. Ini berpunca daripada unsur-unsur yang terdapat dalam budaya tradisionalnya seperti pemalu, kurang percaya, jurang kuasa yang tinggi antara golongan atasan dan bawahan, kesedaran status dan pengelakkan konflik dan PKM masih dianggap sebagai sesuatu yang baru bagi sektor industri di Hong Kong.

Kajian Sun (2000) dilaksanakan ke atas 316 buah syarikat swasta di Norway, 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 ($r = 0.988$, $p < 0.01$). Kajian Noorliza (1999) menunjukkan organisasi yang mempraktikkan amalan TQM akan menyebabkan wujudnya peningkatan dalam penglibatan kerja, kepuasan kerja, kepuasan kerjaya dan komitmen organisasi. Tambahan pula, keputusan kajiannya menunjukkan pengagihan kuasa dan kerja berkumpulan menyumbang secara signifikan terhadap penglibatan kerja, kepuasan kerja, kepuasan kerjaya dan komitmen organisasi.

6.0 METODOLOGI KAJIAN

Reka bentuk kajian yang dijalankan adalah kajian deskriptif korelasi. Kajian ini merupakan satu kajian kuantitatif dengan menggunakan kaedah tinjauan. Penganalisisan data menggunakan statistik deskriptif untuk menjelaskan frekuensi, peratusan, dan min. Tahap amalan PKM, budaya organisasi dan komitmen guru ditentukan berdasarkan julat jumlah skor. Statistik inferensi yang digunakan merupakan korelasi Pearson dan regresi pelbagai. Analisis korelasi Pearson digunakan untuk mengkaji hubungan antara dua pemboleh ubah iaitu antara budaya organisasi dan komitmen guru dengan tahap amalan PKM. Analisis korelasi digunakan kerana analisis korelasi dapat menentukan darjah magnitud yang menunjukkan kekuatan hubungan antara pemboleh ubah tersebut sama ada hubungan positif atau negatif. Interpretasi koefisien antara $r = 0$ hingga $r = +1$ adalah mengikut '*the Davis's rule of Thumb*' (1971). Akhir sekali, analisis regresi

pelbagai digunakan untuk mengkaji pengaruh pemboleh ubah bebas iaitu budaya organisasi dan komitmen guru terhadap pemboleh ubah bersandar tahap amalan PKM.

Di bawah pentadbiran Pejabat Pelajaran Daerah Seberang Perai Utara, sekolah-sekolah menengah ditempatkan dalam tiga zon iaitu zon Kepala Batas (14 buah sekolah), zon Butterworth (15 buah sekolah) dan zon Bukit Mertajam (19 buah). Jumlah populasi iaitu guru tetap terlatih di sekolah yang dikaji adalah seramai 1300. Berdasarkan Jadual Penentuan Saiz Sampel (Krejcie dan Morgan, 1970), seramai 300 orang responden dari 19 buah sekolah menengah kebangsaan zon Bukit Mertajam telah dipilih secara rawak mudah.

Satu set soal selidik yang mengandungi tiga bahagian digunakan untuk mengumpul data. Bahagian A mengukur amalan PKM diadaptasi daripada instrumen Sharifah Latifah (2000), Bahagian B mengukur budaya organisasi diadaptasi daripada Anthony Samy (2005) dan Bahagian C mengukur komitmen guru diadaptasi daripada instrumen Mowdays, Porter dan Steers (1982). Setiap bahagian dalam soal selidik ini menggunakan skala Likert 5 mata. Satu kajian rintis telah dijalankan dan pekali kebolehpercayaan alfa Cronbach bagi Bahagian A yang diperolehi ialah 0.881, Bahagian B ialah 0.921 dan Bahagian C ialah 0.852. Ketiga-tiga bahagian itu telah mencecah nilai kebolehpercayaan yang baik dan sangat baik.

7.0 PENEMUAN KAJIAN

7.1 Tahap Amalan PKM

Sebanyak 21 item yang berskala Likert 5 mata di Bahagian A soal selidik digunakan untuk mengukur persepsi guru terhadap amalan PKM. Berdasarkan jumlah skor mengikut kelompok, seramai 12 orang responden (4%) mempunyai persepsi bahawa amalan PKM di organisasi sekolah mereka berada pada tahap rendah, 197 orang responden (65.6%) mempunyai persepsi pada tahap sederhana dan 91 orang responden (30.4%) mempunyai persepsi pada tahap tinggi. (Rujuk Jadual 1). Dapatan ini menunjukkan 96% responden mempunyai persepsi bahawa organisasi sekolah mereka mengamalkan PKM pada tahap sederhana dan tinggi.

Jadual 1 Tahap amalan PKM

Tahap Amalan PKM	Julat Skor	Frekuensi	Peratus
Rendah	21-49	12	4.0
Sederhana	50-77	197	65.6
Tinggi	78-105	91	30.4
Jumlah		300	100.0

7.2 Budaya Organisasi

Terdapat 20 item di Bahagian B soal selidik digunakan untuk mengukur persepsi guru terhadap budaya organisasi mereka. Daripada Jadual 2 didapati majoriti responden iaitu 202 orang (67.3%) mempunyai persepsi bahawa budaya organisasi mereka adalah sederhana positif.

Jadual 2 Budaya organisasi

Budaya Organisasi	Julat Skor	Frekuensi	Peratus
Negatif	20-46	67	22.3
Sederhana	47-73	202	67.3
Positif	74-100	31	10.4
Jumlah		300	100.0

7.3 Komitmen Guru

Pengukuran yang terlibat dalam bahagian ini ialah penentuan komitmen seseorang responden dengan menggunakan skala Likert 5 mata. Jadual 3 menunjukkan komitmen sampel kajian. Seramai 55.0% sampel kajian memiliki komitmen yang sederhana manakala 45.0 peratus sampel kajian memiliki komitmen yang tinggi. Kajian mendapati tiada responden yang berkomitmen rendah.

Jadual 3 Komitmen guru

Komitmen Guru	Julat Skor	Frekuensi	Peratus
Rendah	20-46	-	-
Sederhana	47-73	165	55.0
Tinggi	74-100	135	45.0
Jumlah		300	100.0

7.4 Hubungan antara Budaya Organisasi dan Komitmen Guru dengan Amalan PKM

Pekali korelasi Pearson r digunakan untuk meninjau hubungan antara persepsi guru terhadap amalan PKM dengan budaya organisasi dan komitmen guru. Jadual 4 adalah mengenai ringkasan pekali korelasi antara persepsi guru terhadap pelaksanaan PKM dengan budaya organisasi dan komitmen guru. Kedua-dua

hubungan itu adalah signifikan dan positif. Persepsi guru terhadap pelaksanaan PKM didapati wujudnya hubungan yang amat kuat dengan budaya organisasi ($r = 0.725$) dan komitmen guru ($r = 0.901$). Perbandingan keteguhan pekali korelasi adalah berpandukan kebarangkalian atau aras signifikan $p < 0.01$. Berdasarkan Jadual 4, komitmen guru mempunyai pengaruh yang lebih kuat berbanding dengan budaya organisasi.

Jadual 4 Ringkasan pekali korelasi Pearson

Korelasi	n	r	p
Budaya Organisasi	300	0.725**	0.000
Komitmen Guru	300	0.901**	0.000

7.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Amalan PKM

Analisis regresi pelbagai kaedah Forward digunakan bertujuan untuk menganggar sumbangan pemboleh ubah bebas terpilih ke atas persepsi guru terhadap pelaksanaan PKM. Walau bagaimanapun, ia tidak bertujuan untuk menilai kesan-kesan ke atas pemboleh ubah bebas apabila pemboleh ubah bersandar iaitu amalan PKM berubah. Ary, Jacobs dan Razavieh (1996) menyatakan kaedah regresi pelbagai mengambil kira hubungan antara pemboleh ubah bersandar dengan semua pemboleh ubah bebas secara serentak. Sumbangan setiap pemboleh ubah bebas dapat dikira secara serentak dengan mengambil kira sumbangan pemboleh ubah bebas yang lain. Sesuatu pemboleh ubah bebas itu merupakan peramal yang lebih baik sekiranya ia mempunyai nilai beta piawai (β) yang lebih tinggi daripada nilai beta piawai pemboleh ubah yang lain.

Peramal utama amalan PKM ialah pemboleh ubah budaya organisasi dengan koefisien piawai sebanyak 0.19, menyumbang sebanyak 52.2% varians tahap amalan PKM. Peramal kedua terpenting ialah komitmen guru, koefisien piawai sebanyak 0.28 di mana komitmen guru yang tinggi menunjukkan tahap amalan PKM yang tinggi. Pemboleh ubah komitmen guru menyumbang sebanyak 29.5% varians tahap amalan PKM (Rujuk Jadual 5). Nilai R^2 terselaras menunjukkan hubungan antara pemboleh ubah kajian adalah 0.817, $p < 0.000$. Nilai R^2 terselaras 0.817 menunjukkan bahawa pemboleh ubah budaya organisasi dan komitmen guru memberi sumbangan sebanyak 81.7% kepada varians amalan PKM.

8.0 PERBINCANGAN

Secara keseluruhannya guru-guru mempunyai persepsi yang tinggi terhadap tahap pelaksanaan PKM di sekolah mereka. Ini dapat dilihat berdasarkan kepada julat jumlah skor yang ditetapkan oleh penyelidik untuk meninjau persepsi mereka

Jadual 5 Analisis regresi pelbagai kaedah Forward

Pemboleh ubah	r	R^2	R^2		p
			Terselaras	Perubahan R^2	
Budaya Organisasi	0.725	0.525	0.522		0.000
Komitmen Guru	0.906	0.820	0.817	0.295	0.000

terhadap pelaksanaan PKM yang dilaksanakan di sekolah mereka. Hasil kajian ini menunjukkan wujudnya perbezaan dengan hasil kajian lepas seperti Zahilah (2001) dan Mokhtar (1995).

Hasil kajian mendapati pemboleh ubah budaya organisasi dan komitmen organisasi mempunyai hubungan yang positif dan kuat dengan pelaksanaan PKM. Ini bermakna budaya organisasi dan komitmen guru merupakan pendorong kepada pelaksanaan pengurusan kolaboratif. Hasil kajian ini turut membuktikan terdapat dua faktor lain yang menjadi kritikal dalam kejayaan amalan PKM di sekolah selain daripada sokongan pengurusan atasan dan penglibatan pekerja (Ruggieri dan Merli, 1998; Hoffman dan Mehra, 1999; Zuki, 2000).

9.0 IMPLIKASI KAJIAN

Dapatan kajian ini telah memberi implikasi tentang kepentingan budaya organisasi dan komitmen guru terhadap pelaksanaan PKM di sekolah. Oleh demikian, Kementerian Pelajaran perlu merancang dan merangka pelaksanaan PKM di sekolah melalui kursus, seminar, dan bengkel agar dapat meningkatkan pemahaman warga sekolah terhadap pelaksanaan PKM. Penekanan harus diberi kepada pihak pengurusan sekolah agar mereka peka dengan kehendak pelanggan dalaman khususnya guru kerana komitmen mereka dapat mencetus kualiti yang dikehendaki.

Di samping itu, budaya organisasi yang diamalkan di sekolah perlu menjurus ke arah pencapaian visi dan misi organisasi. PKM dapat dilihat sebagai proses transformasi budaya, seperti ciri-ciri budaya yang sedia ada akan diubah suai, ditukar atau diperkukuh dengan ciri-ciri baru. Ia meliputi sikap dan nilai, sistem dan prosedur, dan juga struktur organisasi. Oleh demikian, kualiti bukan sahaja merupakan sesuatu yang dapat dilihat pada perkhidmatan tetapi lebih menyeluruh meliputi sebarang operasi dan urusan yang dikendalikan oleh sesebuah organisasi. Kini, budaya kualiti dipamerkan melalui kecekapan pentadbiran, kebolehan kakitangan, kelicinan sistem operasi.

10.0 KESIMPULAN

Kajian ini telah berjaya memberikan satu gambaran yang jelas tentang pelaksanaan PKM di sekolah-sekolah menengah Bukit Mertajam dan perkaitan antara budaya organisasi dan komitmen guru dengan pelaksanaan PKM. Justeru itu, kajian ini dapat memantapkan model PKM yang dapat menjelaskan peratusan sumbangan kedua-dua pemboleh ubah bebas terhadap pelaksanaan PKM. Semoga dapatan kajian dapat memberi sumbangan yang amat berguna dalam bidang pengurusan pendidikan.

PENGHARGAAN

Penghargaan ditujukan kepada pegawai-pegawai Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia dan Bahagian Pendaftaran, Jabatan Pendidikan Negeri Pulau Pinang serta Pejabat Pelajaran Daerah Seberang Perai Utara dan Tengah kerana memberi keizinan untuk menjalankan kajian ini. Begitu juga terima kasih diucapkan kepada Bahagian Data dan Bahagian Sekolah Menengah Jabatan Pendidikan Pulau Pinang kerana sudi memberi maklumat yang diperlukan.

Demikian juga penghargaan dituju kepada semua pengetua sekolah kajian kerana memberi keizinan menjalankan penyelidikan dan guru-guru yang menjadi subjek penyelidikan. Merekalah yang membolehkan penyelidik berjaya mengumpulkan data kajian. Tidak ketinggalan juga, ucapan terima kasih kepada penolong-penolong kanan, penyelia-penyelia petang dari 19 buah sekolah kajian atas bantuan mereka kerana sudi membantu penyelidik mengumpul balik soal selidik yang telah dijawab serta mengeposkannya kepada penyelidik.

RUJUKAN

- Abdul Aziz Abdul Jalil. 2001. 'Pelanggan Dalaman': Konsep Dan Pendekatannya Dalam Pengurusan 'TQM' Di Sekolah. *Jurnal Institut Pengetua - Pemimpin*. 1(1): 40-47.
- Al-Khalifa, K.N., dan Aspinwall, E.M. 2000. The Development of Total Quality Management in Qatar. *The TQM Magazine*. 12(3): 47-54.
- Anthony Samy Muniyandi. 2005. *Hubungan Antara Kepimpinan Transformasi, Budaya Organisasi Dan Komitmen Kerja Guru Sekolah Rendah Jenis Kebangsaan Tamil*. Kertas Projek Sarjana. Minden: Universiti Sains Malaysia
- Ary, D., Jacobs, L.C., and Razavieh, A. 1996. *Introduction to Research in Education* (5th ed.). Forth Worth: Holt, Rinehart and Winston.
- Bonstingl, J. J. 1991. *Schools of Quality: An Introduction to Total Quality*. Arlington, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Chiu, R.K. 1999. Employee Involvement in a Total Quality Management Programme: Problem in Chinese Firms in Hong Kong. *Management Auditing Journal*. 14(1/2): 26-32.
- Crawford, L.E.D., Shutler, P., 1999. Total Quality Management in Education: Problems and Issues for the Classroom Teacher. *International Journal of Educational Management*. 13(2), MCB, USA
- Crosby, P.B. 1979. *Quality is free*. New York: McGraw-Hill.
- Crosby, P.B. 1984. *Quality Without Tears*. New York: McGraw-Hill.

- Davis, J. A. 1971. *Elementary Survey Analysis*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Deming, W.E. 1986. *Out of Crisis*. Cambridge, Mass: MIT, Center for Advanced Engineering Study.
- Hadip Harun. 1997. *Kesedaran dan Persepsi Pihak Pengurusan Sekolah Terhadap Pelaksanaan TQM dan MS ISO 9002*. Tesis Sarjana. Sintok: Universiti Utara Malaysia.
- Hoffman, J.M., and Mehra, S. 1999. Operationalizing Productivity Improvement Programs Through Total Quality Management. *International Journal of Quality Reliability Management*. 16(1): 265-286.
- Ishikawa K. 1985. *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*. New York: Prentice-Hall.
- Juran, J.M. 1988. *Quality Control Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Juran, J.M. 1989. *Juran on Planning for Quality*. New York: Free Press.
- Krejcie, K.V., dan Morgan D.W. 1970. Determining Sample Size for Research. *Educational and Psychological Measurement*. 30: 607-610.
- Massaro, G., Roche, N., Bayless, D., 1993. Educational Reform and Quality. *The Quality Yearbook, USA*.
- Mowdays, R.T., Porter, L.W., and Steers, R.M. 1982. *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. San Diego: Academic Press.
- Noorliza Karia. 1999. *The Impact of The Total Quality Management Practices On Employee's Work Related Attitude*. Tesis Sarjana. Minden: Universiti Sains Malaysia.
- Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 1. 1992. *Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) bagi Perkhidmatan Awam*. Kuala Lumpur: Jabatan Percetakan Negara.
- Ruggieri, A., and Merli, R. 1998. Critical Factor for Implementing of Total Quality Management in Italy: An Empirical Analysis. *Total Quality Management*. 9(4): 210-212.
- Sallis, E. 1996. *Total Quality Management in Education*. Philadelphia: Kogan Page.
- Sharifah Latifah Syed A. Kadir. 2000. *Measuring The Effectiveness of The Implementation of Total Quality Management Programmes in the Malaysian Public Service Sector*. Tesis Ph.D. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia
- Sharifah Latifah Syed A. Kadir, Mokhtar Abdullah dan Arawati Agus. 2000. On Service Improvement Capacity Index: A Case Study of the Public Service Sector in Malaysia. *Total Quality Management*. 11(4/6): S837-S843.
- Sohal, A.S., and Terziovski, M. 2000. TQM in Australian Manufacturing: Factors Critical to Success. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 17(2): 158-167.
- Sun, H. 2000. Total Quality Management, ISO 9000 Certification and Performance Improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 17(2): 168-179.
- Taylor, A., Hill, F., 1993. *Quality Management in Education*. Quality Assurance in Education. 1(1), MCB University Press, USA.
- Thiagaragan, T., Zairi, M., dan Dale, B.G. 2001. A Proposed Model of TQM Implementation Based on an Empirical Study of Malaysian Industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 18(3): 289-305.
- Zahilah Abdul Aziz. 2001. *Hubungkait Pengurusan Kualiti Menyeluruh Terhadap Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Menengah Bestari Negeri Perlis*. Tesis Sarjana. Sintok: Universiti Utara Malaysia.
- Zuki Ibrahim. 2000. *Faktor Kritikal Kejayaan Kepada Amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Di Sekolah: Satu Kajian Perbandingan*. Tesis Sarjana. Sintok: Universiti Utara Malaysia.