

BAB I

PENGENALAN

1.1. Pendahuluan

Pihak kerajaan sentiasa memberikan perhatian kepada usaha meningkatkan kualiti dalam perkhidmatan awam di Malaysia. Perkhidmatan awam yang berkualiti akan mampu melaksanakan tanggungjawab dengan cekap, di samping dapat memberikan perkhidmatan-perkhidmatan yang terbaik kepada orang ramai (PKPA, 1992). Untuk memantapkan lagi kualiti perkhidmatan, konsep pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) telah diperkenalkan dan disarankan untuk dilaksanakan dalam perkhidmatan awam di Malaysia. Konsep ini telah disarankan melalui Pekeliling-pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam yang dikeluarkan dari semasa ke semasa oleh pihak kerajaan (Pekeliling, Bil. 1-11 1991, Bil. 1-4 1992, Bil. 1-3 1993, Bil. 1 1994).

Amalan prinsip pengurusan kualiti menyeluruh telah mula diberikan penekanan di bidang pendidikan pada tahun 1993 oleh Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia seperti yang terkandung di dalam 'Wawasan Pendidikan: Agenda Pengisian' (Mohd. Zahid, 1993). Di dalamnya beliau telah menyarankan anjakan paradigma dalam pengurusan pendidikan dan pentadbiran dengan memperkenalkan beberapa konsep pengurusan kualiti menyeluruh. Kementerian Pendidikan telah memperkenalkan konsep pengurusan kualiti menyeluruh secara menyeluruh untuk dipraktikkan di institusi-institusi pendidikan. Ini mudah difahami kerana

sorotan literatur telah menonjolkan bahawa bidang akademik sebagai suatu aspek yang lebih sukar diaplikasikan konsep pengurusan kualiti menyeluruh jika dibandingkan dengan bidang pembuatan dan pengeluaran (Coate, 1991).

Oleh itu untuk memastikan bidang pendidikan mencapai tahap kualiti - kualiti yang membanggakan perpaduan adalah pra syarat bagi membolehkan bidang pendidikan mencapai optimum gunatenaga usaha , fikiran, pengeluaran, dan perkhidmatan Untuk mencapai segala usaha ini pihak Kementerian Pendidikan memerlukan pengurusan yang berkualiti untuk memastikan kakitangan dapat di bimbing bagi melaksanakan tugas untuk mencapai tahap yang diperlukan supaya segala kerja yang dilakukan menuju ke arah matlamat dan objektif yang diharapkan.

Dalam usaha untuk menjadikan bidang pendidikan sebagai pusat kecemerlangan ilmu, pendekatan secara menyeluruh terhadap suatu budaya kualiti adalah penting. Ini memerlukan satu perubahan besar yang lazimnya dapat diwujudkan melalui proses transformasi sikap. Transformasi ataupun rombakan menyeluruh inilah menjadi pendekatan yang dikenali sebagai Pengurusan Kualiti Menyeluruh (Zainal Ariffin ; Zuraidah ; Dzulkifli ; 1996).

Amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh telah dititik beratkan kepada seluruh warga pendidikan bagi memastikan kerja-kerja yang dilakukan berkualiti . Kecekapan melaksanakan fungsi asas pengurusan adalah asas kepada kecekapan pengurusan organisasi Dalam konteks

Pengurusan Kualiti Menyeluruh ini bererti bagaimana kita dapat memuaskan hati pelanggan dalam dan luaran serta “ stakeholders ” kita.

Pengurusan Kualiti Menyeluruh dalam amalan pendidikan juga memberi penekanan kepada “ kecacatan sifar ” yang bererti kita elak sebarang kecacatan walau ianya nampak kecil . Oleh itu dengan kajian ini akan dapat mengesan sejauh mana pengurusan yang berkualiti dapat membantu pegawai-pegawai dan kakitangan bawahan dalam memastikan kerja-kerja yang dilakukan itu benar-benar berkualiti dan dapat mencapai matlamat dan objektif organisasi .

Bagi mencapai matlamat dan objektif pengurusan kualiti menyeluruh , kualiti pengurusan atasan amatlah penting. Ini kerana pengurusan atasan yang berkualiti akan dapat memastikan pegawai dan perkerja bawahan menjalankan tugas dengan baik . Dengan adanya pengurusan atasan yang berkualiti dapat menjadi contoh kepada pegawai dan pekerja bawahan .

Menurut Bossert (1982) , kepimpinan (pengurusan atasan yang berkualiti) dapat dirumuskan kepada empat dimensi utama ;

- a . menekankan kepada pencapaian matlamat.
- b . dapat menyelaras semua rancangan , disiplin dan perkembangan staf.
- c . menggunakan kepakaran hubungan manusia bagi melahirkan kejayaan dan memelihara hubungan dengan pegawai dan pekerja bawahan ,membina semangat dan komitmen .

1.2 Kesignifikanan Kajian

Kajian ini akan menyumbang ke arah pembentukan alat baru dan soalan soalselidik untuk mengukur tahap Sokongan Pengurusan Atasan Berkualiti di dalam institusi pendidikan. Kajian ini juga boleh digunakan untuk mengukur Sokongan Pengurusan Atasan Berkualiti di sektor pendidikan sebelum dan selepas Pengurusan Kualiti Menyeluruh dilaksanakan.

Kajian ini ingin melihat sajauhmanakah pengurusan atasan yang berkualiti dapat membantu subordinet di bawahnya menjalankan tugas dengan baik. Dengan kualiti yang ada pada pengurusan atasan adakah ia dapat memberi contoh yang berkesan bagi mencapai matlamat dan objektif yang telah ditetapkan.

Kajian akan memberi faedah kepada Kementerian Pendidikan, Jabatan Pendidikan Negeri, Pegawai Pendidikan Daerah, Pengetua, guru dan masyarakat dalam menilai, merancang dan melaksanakan falsafah Pengurusan Kualiti Menyeluruh di sektor pendidikan di negara ini. Ia juga boleh digunakan sebagai kayu ukur untuk membaikpulih pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh di sektor pendidikan. Hasil kajian ini juga boleh di manfaatkan oleh para penyelidik bagi meneruskan kajian tentang pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh di sektor pendidikan di Malaysia dan juga dunia amnya.

1.3 Soalan-soalan Kajian

Kajian ini akan cuba menjawab soalan-soalan seperti berikut:-

- Sejauhmanakah kewujudan Sokongan Pengurusan Atasan dalam amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh mengikut persepsi pegawai-pegawai perkhidmatan pendidikan di daerah Kuantan di negeri Pahang.
- Adakah kewujudan Sokongan Pengurusan Atasan dalam amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh berbeza secara signifikan berdasarkan jenis sekolah/maktab mengikut persepsi pegawai-pegawai perkhidmatan pendidikan di daerah Kuantan di negeri Pahang.
- Adakah persepsi pegawai-pegawai perkhidmatan pendidikan di daerah Kuantan , di negeri Pahang terhadap kewujudan Sokongan Pengurusan Atasan dalam amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh berbeza secara signifikan berdasarkan jawatan yang mereka sandang sekarang.
- Adakah persepsi pegawai-pegawai perkhidmatan pendidikan di daerah Kuantan, di negeri Pahang terhadap kewujudan Sokongan Pengurusan Atasan dalam amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh berbeza secara signifikan berdasarkan tempoh pengalaman perkhidmatan mereka.
- Adakah persepsi pegawai-pegawai perkhidmatan pendidikan di daerah Kuantan di negeri Pahang terhadap kewujudan

Sokongan Pengurusan Atasan dalam amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh berbeza secara signifikan berdasarkan kehadiran mereka dalam kursus Pengurusan Kualiti Menyeluruh.

- Adakah persepsi pegawai-pegawai perkhidmatan pendidikan di negeri Pahang terhadap kewujudan Sokongan Pengurusan Atasan dalam amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh berbeza secara signifikan berdasarkan faktor demografi: jantina, umur, taraf perkahwinan, ras, dan kelayakan akademik.

1.4. Skop Kajian

Sokongan Pengurusan Atasan Berkualiti adalah merupakan salah satu elemen Pengurusan Kualiti Menyeluruh yang terkandung di dalam Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (Pekeliling Bil.1/1992). Elemen ini merupakan satu bukti kesediaan pihak pengurusan atasan mengambil tindakan-tindakan yang konkrit dalam pelaksanaan pengurusan kualiti menyeluruh. Sokongan pengurusan atasan juga digambarkan melalui kesediaan pihak pengurusan membuat keputusan-keputusan yang penting dan strategik (Pekeliling Bil. 1/1992). Terdapat lima elemen yang dikaitkan dengan sokongan pengurusan atasan dalam kajian ini iaitu seperti yang disenaraikan di para 1.5.

Pegawai Perkhidmatan Pendidikan di sini dimaksudkan Naib Pengetua maktab perguruan, Guru Penolong Kanan sekolah, Ketua-ketua Jabatan

dan Ketua-ketua Unit di institut/maktab perguruan, Guru Kanan Sekolah, pensyarah-pensyarah maktab perguruan dan juga guru-guru sekolah.

1. 5 Objektif Kajian

Kajian ini bertujuan untuk menyelidiki tahap sokongan pengurusan atasan di dalam amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh di sekolah dan maktab perguruan di Daerah Kuantan di Negeri Pahang menurut persepsi Pegawai-Pegawai Perkhidmatan Pendidikan di daerah dan di negeri tersebut. Secara khususnya, kajian ini akan menumpukan kepada elemen-elemen Sokongan Pengurusan Atasan berkualiti yang dirumuskan daripada PKPA (1992), Louer (1993), Brown (1994), Mann (1995) dan Bemowski (1996). Elemen-elemen tersebut ialah:

- mewujudkan dan membangunkan dasar dan struktur pengurusan kualiti;
- perancangan dan penyediaan program pendidikan dan latihan;
- gaya pengurusan bersama;
- pengurusan proses perubahan; dan
- penganjuran program kualiti.

Kajian ini juga akan menyelidiki perkaitan di antara tahap Sokongan Pengurusan Atasan Berkualiti dengan jenis sekolah/institusi yang dikaji. Seterusnya kajian ini bertujuan untuk melihat perkaitan di antara persepsi Pegawai-pejawai Perkhidmatan Pendidikan di daerah Kuantan di negeri Pahang terhadap kewujudan Sokongan Pengurusan Atasan berkualiti dengan faktor jantina, tempoh perkhidmatan, umur, taraf

perkahwinan, ras, kelayakan akademik, jawatan disandang dan kehadiran ke kursus TQM.

1.6 Sorotan Literatur

Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) adalah satu amalan pengurusan yang dipercayai oleh pakar-pakar pengurusan sebagai amalan yang paling berkesan untuk membolehkan sesebuah organisasi perniagaan mencapai kecemerlangan dalam perniagaannya (Bank, 1992; Sallis, 1993).

Kepercayaan ini bukanlah satu kepercayaan yang baru kerana pada awal tahun lapan puluhan, Peters and Waterman (1982) pernah menyenaraikan tujuh nilai budaya korporat yang diamalkan oleh syarikat-syarikat terbaik di Amerika Syarikat. Satu daripada nilai tersebut adalah "kepercayaan terhadap kepentingan kualiti dan perkhidmatan". Kesan daripada pengabaian kepada kualiti boleh menyebabkan firma-firma membelanjakan 20% hingga 30% pendapatan jualannya (35% - 40% daripada kos operasi jika ia sebuah organisasi perkhidmatan) kerana kesilapan dan kecuian hingga terpaksa melakukan sesuatu berulang-ulang kali (Lawson, 1992). Kenyataan di atas di samping banyak lagi kenyataan yang dibuat oleh pakar dan pengarang lain tentang isu yang sama menyebabkan pengurusan masa kini mengakui bahawa amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh adalah jawapannya sebagai penyelesaian masalah.

Terdapat banyak definisi dan pengertian yang diberikan kepada konsep 'kualiti' dan juga Pengurusan Kualiti Menyeluruh). Definisi kualiti menurut Crosby (1979) yang dikenali sebagai 'mahaguru kualiti' adalah

keselarasan dengan keperluan (*conformance to requirements*). Beliau juga memperkenalkan konsep tiada kecacatan (*zero defect*) sebagai salah satu ciri kualiti. Seorang lagi ‘mahaguru kualiti’, Juran (1989) - memperkenalkan istilah ‘kesesuaian untuk penggunaan atau tujuan (*fitness for purpose*)’ dalam menginterpretasikan konsep kualiti.

Selanjutnya ‘kualiti’ dan pengurusan menyeluruh telah dibincangkan ramai. Tobin (1990) mendefinisikan pengurusan kualiti menyeluruh sebagai usaha bersepadu dan menyeluruh dalam memenangi faedah persaingan dengan cara penambahbaikan semua aspek budaya dalam sesebuah organisasi. Oakland (1989) pula menyifatkan pengurusan kualiti menyeluruh sebagai satu pendekatan untuk memperbaiki keberkesanan dan kemudahanjalan sesuatu perniagaan secara keseluruhannya. Selanjutnya beliau menyatakan bahawa organisasi yang berkesan memerlukan penglibatan dan kerjasama semua pihak dalam organisasi tersebut.

Pengurusan kualiti menyeluruh ialah strategi organisasi yang dilengkapi teknik-teknik untuk menghasilkan perkhidmatan yang berkualiti kepada pelanggan (Luthans, 1995). Konsep pengurusan ini memberikan tumpuan kepada kehendak-kehendak pelanggan (Bank, 1992).

Lamprecht (1993) memberikan penekanan kepada fungsi proses penambahbaikan sebagai faktor utama dalam TQM dan seterusnya memberikan lima komponen utama kualiti menyeluruh iaitu: penglibatan

kakitangan, proses penambahbaikan yang berterusan, pemantauan proses dengan menggunakan teknik statistik, membuat penyelidikan tentang keperluan pelanggan, dan sentiasa membuat inovasi untuk mengekalkan persaingan.

Dalam menghuraikan perkhidmatan pelanggan, penambahbaikan berterusan, pemikiran bersistem, dan kepimpinan sebagai elemen asas untuk mewujudkan kualiti, Bonstingl (1992) mengemukakan empat tonggak pengurusan kualiti menyeluruh iaitu:

- organisasi perlu memberikan fokus utama kepada pembekal dan pelanggan;
- setiap ahli dalam organisasi perlulah dedikasi dalam penambahbaikan berterusan, secara bersendirian dan berkumpulan;
- organisasi perlulah sentiasa mengkaji semula sistem-sistemnya sebagai satu proses berterusan;
- kejayaan pengurusan kualiti menyeluruh adalah tanggungjawab utama pengurusan atasan.

Fox (1991) dalam menghuraikan keperluan perkembangan lanjut pengurusan kualiti menyeluruh di dalam organisasi-organisasi di Australia mencadangkan enam langkah untuk membangunkan budaya pengurusan kualiti menyeluruh di dalam organisasi. Cadangan-cadangan beliau adalah merujuk kepada apa yang disebutnya sebagai “TQM Trilogy” yang mengandungi konsep ‘komitmen kualiti’, ‘sistem kualiti’ dan ‘pengukuran kualiti’. Enam langkah yang diutarakanya ialah: komitmen

pengurusan atasan, mewujudkan keadaan kualiti semasa, menentukan strategi kualiti, mendidik pengurusan dalam pengurusan kualiti menyeluruh, menimbulkan kesedaran kualiti di semua tempat, dan penambahbaikan berterusan.

Kenyataan yang hampir sama juga diberikan dalam Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 1 - PKPA (1992) yang menyebut pengurusan kualiti menyeluruh sebagai satu proses pengurusan kualiti yang berorientasikan pelanggan, berjalan secara berterusan dan melibatkan semua aspek dalam organisasi. Seterusnya PKPA (1992) menjelaskan bahawa jabatan-jabatan kerajaan di Malaysia harus memberi penekanan kepada tujuh prinsip pengurusan yang berasaskan pengurusan kualiti menyeluruh iaitu:

- sokongan pengurusan atasan,
- mengadakan perancangan strategik kualiti,
- mengutamakan pelanggan,
- memberi latihan dan pengiktirafan,
- mengukuhkan semangat berpasukan,
- mengadakan pengukuran prestasi, dan
- menekankan kepastian kualiti.

TQM dalam sektor pendidikan yang dikenali juga sebagai Kualiti Menyeluruh dalam Pendidikan (*Total Quality Education - TQE*) disifatkan sebagai satu perjanjian antara institusi pendidikan dengan pelanggan-

pelanggannya (pelajar, guru, pentadbir, dan anggota masyarakat) untuk memberikan fokus kepada penambahbaikan sistem dan peningkatan produktiviti. Matlamat ini dicapai melalui penglibatan yang bermakna semua pekerja secara strategik dan sistematik dengan disertai pengurusan dan kepimpinan yang kreatif (Downey, 1995). Model sekolah yang memiliki kualiti menyeluruh seharusnya memiliki lima tonggak kualiti (*the pillars of quality*) iaitu penumpuan kepada pelanggan, penglibatan menyeluruh semua kakitangan, pengukuran setiap penambah-baikan, komitmen pihak pengurusan dan penambahbaikan yang berterusan (Arcaro, 1995).

Di Malaysia, pengurusan kualiti menyeluruh telah mula diperkenalkan sejak 1993 oleh Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia seperti yang terkandung dalam “Wawasan Pendidikan: Agenda Pengisian” yang telah memperkenalkan beberapa konsep pengurusan kualiti menyeluruh dalam pengurusan pendidikan (Mohd. Zahid, 1993). Penggunaan konsep pengurusan kualiti menyeluruh dalam bidang pengurusan pendidikan di Malaysia memang telah bermula sejak 1993 lagi (Ramaiah, A.L. et. al, 1996).

Dalam menentukan apakah elemen yang sesuai dan perlu ada dalam amalan konsep kualiti menyeluruh di sektor pendidikan, Gore (1993) mencadangkan supaya institusi pendidikan membangunkan

pendekatannya sendiri yang sesuai. Namun demikian, Gore (1993) mencadangkan beberapa aspek pengurusan kualiti menyeluruh yang berkaitan bolehlah diserapkan kedalam institusi pendidikan, iaitu:

- peranan kepimpinan
- pembangunan wawasan, dan pembangunan budaya
- pengurusan berdasarkan fakta
- penumpuan kepada pembangunan pasukan dan proses yang merentasi sempadan fungsi
- pengurusan sumber manusia
- *benchmarking*
- pengurangan tempoh masa pusingan (*cycle time*)
- penumpuan kepada pelanggan, kepuasan dan pengukuran.

Di Malaysia, Kamarudin (1996) dalam literurnya mencadangkan beberapa elemen yang perlu ada dalam menentukan kejayaan pelaksanaan konsep kualiti menyeluruh di institusi pengajian tinggi khususnya universiti iaitu: penumpuan kepada aktiviti akademik dan bukan akademik pelajar; penglibatan kakitangan secara menyeluruh; progres pengurusan berterusan; penambahbaikan teknik pengajaran-pembelajaran; dan penumpuan kepada penyelidikan, rundingcara dan penerbitan.

Peningkatan minat untuk melaksanakan konsep pengurusan kualiti menyeluruh di dalam bidang pendidikan adalah kerana tanggapan bahawa

sektor pendidikan merupakan organisasi perkhidmatan di mana matlamat utamanya adalah memberikan perkhidmatan berkualiti, keselamatan, infrastruktur, perhubungan luaran dan jaminan pelanggan (Smith, 1993).

Pelaksanaan amalan dan falsafah pengurusan kualiti menyeluruh di sekolah sejak kebelakangan ini dilihat sebagai satu usaha untuk meningkatkan prestasi sekolah walaupun sesetengahnya mengalami kegagalan (Beavis, 1995). Gore (1993) menyatakan bahawa wujud keselaruan di antara organisasi berkualiti dalam industri dengan sekolah dan menyarankan konsep pengurusan kualiti menyeluruh adalah sesuai untuk proses pembelajaran di bilik-bilik darjah. Beliau seterusnya menyatakan bahawa pengurusan kualiti menyeluruh sangat sesuai untuk pendidikan kerana konsep “penambahbaikan berterusan” yang terkandung dalam pengurusan kualiti menyeluruh.

Untuk mewujudkan perubahan yang berkesan dan berkualiti dalam amalan pengurusan, penglibatan secara serius oleh pengurusan atasan dalam sesebuah organisasi sangatlah penting. Halangan utama dalam perubahan dikatakan berpunca daripada pengurusan atasan yang enggan menerima perubahan sebaliknya mengekalkan teknologi yang berasaskan “creative genius” dan tidak menerima konsep kerjasama kumpulan (Swanson, 1995 : 1).

Kajian-kajian literatur yang lalu jelas menunjukkan kepentingan kepimpinan sesebuah organisasi dalam menentukan kejayaan amalan pengurusan kualiti menyeluruh. Al-Humedhi (1995) yang menjalankan

kajian untuk menilai kesan pelaksanaan pengurusan kualiti menyeluruh dalam memperbaiki kualiti organisasi di Colorado State Government mendapati bahawa komitmen kepimpinan adalah faktor yang sangat penting. Kesimpulan yang sama telah diberikan oleh Giordan (1995) yang juga memberikan penekanan kepentingan komunikasi kepengurusan.

Louer (1993) melalui kajian literatur dan penyelidikannya mendapati bahawa kepimpinan adalah sangat penting dalam usaha membuat perubahan dalam sesebuah organisasi. Kepimpinan mempunyai kesan ke atas budaya organisasi; dan seseorang ketua perlulah komited serta mampu menjadi model kepada nilai dan amalan pengurusan kualiti menyeluruh.

Bemowski (1996) dalam literaturnya berkaitan kepimpinan menyebut bahawa pengurusan atasan harus:

- menyampaikan wawasan dan matlamat organisasi kepada kakitangannya melalui sistem komunikasi terbuka;
- melibatkan kakitangan di dalam aktiviti-aktiviti organisasi;
- menyediakan sumber-sumber yang diperlukan kakitangan seperti pendidikan, latihan dan struktur kerja;
- mengalu-alukan sumbangan tenaga dan buah fikiran daripada semua peringkat kakitangan;
- sentiasa bersifat jujur dan menunjukkan kepercayaan terhadap kakitangan serta melayani mereka secara individu

Kepimpinan yang berkualiti juga telah diuraikan oleh Brown (1994) sebagai kepimpinan yang sentiasa menunjukkan keutamaan kepada pelanggan dan nilai-nilai kualiti, sentiasa mempunyai perancangan dan jangkaan masa hadapan, sentiasa membuat penilaian semula kualiti dan prestasi operasi, mengiktiraf sumbangan kakitangan terhadap organisasi, dan sentiasa mewujudkan sistem komunikasi berkualiti.

Ciri-ciri yang hampir sama juga telah dicadangkan oleh Mann (1995) yang telah membuat kajian ke atas faktor-faktor keberkesanan pelaksanaan dan kejayaan amalan pengurusan kualiti menyeluruh. Beliau mencadangkan agar pengurusan atasan sesebuah organisasi sentiasa memperlihatkan komitmen menyeluruh terhadap pelaksanaan pengurusan kualiti menyeluruh. Pengurusan atasan juga diminta menyediakan program pendidikan dan latihan untuk kakitangan, menggalakkan gaya pengurusan bersama di dalam organisasi, dan pemantauan ke atas prestasi aktiviti-aktiviti berkualiti.

Selanjutnya Swanson (1995) pula menggariskan ciri-ciri pengurusan atasan yang berkesan iaitu:

- mengutamakan pelanggan;
- keputusan berasaskan fakta, data statistik, dan ilmu pengetahuan;

- penambahbaikan prestasi yang berterusan dan strategik serta melibatkan semua pihak;
- memberikan tumpuan kepada hasil dan keputusan;
- mewujudkan kerjasama kumpulan di kalangan kakitangan yang terlatih, memahami objektif dan matlamat, beriltizam dan bertanggungjawab;
- mempunyai fokus jangka panjang;
- mewujudkan amalan mencegah, bukannya memeriksa;
- bertindak berdasarkan nilai-nilai organisasi (yang dinyatakan dalam wawasan, pernyataan misi, matlamat dan objektif organisasi);
- mewujudkan komunikasi agar terbina kerjasama dan saling percaya mempercayai;
- menjadi pemimpin yang “menggerak” bukannya pengurus yang “mengarah”;
- menghapuskan halangan jabatan; dan
- mewujudkan sistem pengiktirafan berdasarkan kerjasama kumpulan.

Dalam pelaksanaan amalan pengurusan kualiti menyeluruh di dalam perkhidmatan awam di Malaysia pula, PKPA (1992) telah meletakkan elemen sokongan pengurusan atasan sebagai prinsip teratas di antara tujuh prinsip yang dikemukakan. Sokongan pengurusan atasan perlu

dibuktikan dengan kesediaan mengambil tindakan-tindakan yang konkret.

Tindakan-tindakan tersebut adalah:

- mewujudkan dasar kualiti;
- menukuhkan struktur pengurusan kualiti;
- menarik penglibatan kakitangan secara menyeluruh;
- menyebarkan maklumat kualiti;
- menguruskan proses perubahan; dan
- menganjurkan Hari Kualiti.

Daripada petikan literatur di atas jelas menunjukkan beberapa persamaan ciri dan elemen kualiti yang perlu ada pada pengurusan atasan dalam pelaksanaan amalan pengurusan kualiti menyeluruh. Oleh yang demikian kajian ini telah mengambil lima elemen penting yang telah disimpulkan daripada ciri-ciri dan elemen-elemen yang dikemukakan oleh PKPA (1992), Louer (1993), Brown (1994), Mann (1995) dan Bemowski (1996).

Elemen-elemen tersebut ialah:

- mewujudkan dan membangunkan dasar dan struktur pengurusan kualiti;
- perancangan dan penyediaan program pendidikan dan latihan;
- gaya pengurusan bersama;
- pengurusan proses perubahan; dan
- penganjuran program kualiti.

REKABENTUK KAJIAN DAN METODOLOGI

1.7 Sumber Maklumat

Kajian ini tertumpu kepada 4 buah sekolah menengah dan satu buah maktab perguruan di daerah Kuantan di negeri Pahang. Sumber utama maklumat didalam kajian ini diperolehi daripada guru-guru sekolah menengah dan juga pensyarah-pensyarah mакtab termasuk ketua-ketua unit, ketua-ketua jabatan, pengetua-pengetua, penolong-penolong kanan dan juga guru-guru kanan matapelajaran. Mereka terdiri daripada pelbagai kaum, jantina, umur, kelulusan akademik, tempoh perkhidmatan, jawatan disandang, taraf perkahwinan dan juga kehadiran ke kursus Pengurusan Kualiti Menyeluruh.

Populasi kajian ini adalah semua guru sekolah menengah termasuk pengetua-pengetua, guru-guru penolong kanan dan juga guru-guru kanan. Di mакtab perguruan pula, populasinya adalah 50 orang pensyarah, pengetua, naib pengetua dan ketua jabatan. Terdapat seramai lebih kurang 5000 guru-guru sekolah menengah (JPN Pahang, 1996) dan 200 orang pensyarah mакtab perguruan di daerah Kuantan di negeri Pahang. Data ini adalah merupakan data terkini yang diperolehi semasa kajian ini di jalankan. Oleh itu jumlah sebenar populasi semasa kajian ini dijalankan adalah seramai lebih kurang 5500 orang.

Sekolah dan institut/maktab perguruan untuk tujuan kajian ini dipilih secara *convenience sampling* daripada keseluruhan sekolah/institut/maktab yang terdapat di daerah Kuantan di negeri Pahang. Senarai penuh institusi berkenaan dan pecahan bilangan responden yang terlibat adalah seperti di dalam Jadual 1.1.

Persampelan dijalankan secara teliti mengikut prosedur-prosedur seperti di bawah:-

- Senarai semua sekolah menengah dan institut/maktab perguruan diperolehi daripada Jabatan Pendidikan Negeri Pahang dan Bahagian Pendidikan Guru. Jumlah guru dan pensyarah diperolehi iaitu 5500 orang. Jumlah sampel yang diperlukan ditentukan mengikut Jadual Penentuan Saiz Sampel Berdasarkan Populasi (Sekaran, 1992:253). Dalam kajian ini, jumlah sampel yang diambil ialah seramai 200 orang
- Empat buah sekolah menengah telah dipilih secara *convenience sampling* daripada senarai sekolah-sekolah yang terdapat di daerah Kuantan di negeri Pahang. Satu buah institut/maktab perguruan di daerah Kuantan di negeri Pahang telah dipilih.
- Setelah nama-nama sekolah/institut/maktab dipilih, soalselidik diedarkan kepada sampel kajian mengikut bilangan yang ditetapkan. Setiap sekolah dan maktab telah

diperuntukkan seramai 30 orang sampel. Pemilihan guru-guru dan pensyarah-pensyarah ini dilakukan secara persampelan rawak mudah (*simple random sampling*). Ini bermakna setiap orang di dalam sekolah/institut/ maktab mempunyai kebarangkalian untuk dipilih sebagai sampel kajian. Soalselidik diedarkan dan dikutip pada hari yang sama untuk memudahkan kajian.

Jadual 1.1: Senarai Sekolah / Institut / Maktab dan Bilangan Responden

Bil.	Nama Sekolah / Institut / Maktab	Bilangan Responden
	SM. Sultan Abu Bakar Kuantan, Pahang	30
	SM. Paya Besar, Kuantan, Pahang	30
	SM. Abdul Rahman Talib, Kuantan, Pahang	30
	SM. Tengku Panglima Perang Tengku Muhamad	60
	Maktab Perguruan Tengku Ampuan Afzan	50
	Jumlah	200

1.8. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memungut data kajian ini, penyelidik telah menggunakan 37 soalan yang diubah suai. Langkah-langkah pungutan data adalah seperti berikut:-

- Setelah mendapat kebenaran daripada pihak-pihak berkenaan dan dengan kebenaran pengetua-pengetua sekolah dan maktab terbabit, nama guru dan pensyarah termasuk pihak pentadbir telah dipilih secara persampelan rawak mudah (*simple random sampling*).
- Soalan-soalan soalselidik diedarkan kepada responden berkenaan dan mereka diberi masa yang sesuai untuk menjawab soalan-soalan berkenaan.
- Soalan-soalan ini dipungut semula pada hari yang sama untuk memudahkan proses pengumpulan.

1.9 Item-item Soalan Kajian

Item-item soalan kajian ini diubahsuai daripad model soal selidik kajian Md.Nor Usop (1996) dan terbahagi kepada dua bahagian. Bahagian dua iaitu soalan 1 hingga 9 adalah item yang menyelidiki latar belakang responden. Item-item ini memerlukan responden mengemukakan maklumat peribadi seperti ras, umur, jantina, taraf perkahwinan, kelayakan akademik, pengalaman bertugas, jawatan disandang, jenis institusi tempat berkhidmat dan pengalaman menghadiri kursus Pengurusan Kualiti Menyeluruh. Taburan item soalan bagi Bahagian 2 adalah seperti di dalam Jadual 1.2

**Jadual 1.2: Taburan Item Soalselidik
(Angkubah Tak Bersandar)**

Angkubah Tak Bersandar	Taburan Soalan	Jumlah
1. Faktor demografi		
1.1. Jantina	1	
1.2. Umur	2	
1.3. Taraf Perkahwinan	3	
1.4. Ras	4	
1.5. Kelayakan Akademik	5	5
2. Jenis / Gred Sekolah / Maktab / Institut	6	1
3. Perkhidmatan		
3.1. Jawatan disandang	7	
3.2. Pengalaman bertugas	8	2
4. Pengalaman Menghadiri Kursus TQM	9	1

Bahagian satu soalan ini terdiri daripada 28 diubah suai daripad model soalselidik kajian Md.Nor Usop (1996) mengikut skala Likert berjulat 1 hingga 5. Item-item ini dibahagikan kepada 5 elemen utama iaitu mewujudkan dan membangunkan dasar dan struktur pengurusan kualiti (*creation and development of quality policy and management structure*), mewujudkan dan membangunkan dasar dan struktur pengurusan kualiti (*creation and development of quality policy and management structure*), perancangan dan penyediaan program pendidikan dan latihan (*planning and providing education and training programs*), gaya pengurusan bersama (*participative style of management*), pengurusan proses perubahan (*management of change process*), dan penganjuran program

kualiti (*organizing of quality programs*). Kelima-lima elemen penting telah disimpulkan daripada ciri-ciri dan elemen-elemen yang dikemukakan oleh PKPA (1992), Louer (1993), Brown (1994), Mann (1995) dan Bemowski (1996). Secara keseluruhannya, taburan item soalselidik adalah seperti di dalam Jadual 1.3. berikut:

**Jadual 1.3: Taburan Item Soalselidik
(Angkubah Bersandar)**

Angkubah Bersandar	Taburan Soalan	Jumlah
Sokongan Pengurusan Atasan Berkualiti (Quality Top Management Support)		
A. Mewujudkan dan membangunkan dasar dan struktur pengurusan kualiti (<i>Creation and development of quality policy and management structure</i>)	1-4	4
B. Perancangan dan penyediaan program pendidikan dan latihan (<i>Planning and providing education and training programs</i>)	5-10	6
C. Gaya pengurusan bersama (<i>Participative style of management</i>)	10-20	10
D. Pengurusan proses perubahan (<i>Management of change process</i>)	21-24	4
E. Penganjuran program kualiti (<i>Organizing of quality programs</i>)	24-28	4

1.10 Ujian Kebolehpercayaan Item Soalselidik

Suatu kajian rintis telah dijalankan untuk menentukan ketekalan dan kebolehpercayaan item soalan soalselidik yang dibentuk. Kajian rintis ini dilakukan dengan mengedarkan 37 item soalan soalselidik kepada 30 guru di SM. Tengku Panglima Perang Tengku Muhamad untuk dijawab oleh mereka.

Analisis pada 28 item yang mewakili angkubah bersandar menunjukkan Cronbach alpha 0.9155. Menurut Sekaran (1992: 287), jika nilai alpha yang diperolehi kurang daripada 0.60 menunjukkan ketekalan yang lemah, nilai alpha 0.70 menunjukkan ketekalan sederhana, dan nilai alpha melebihi 0.80 menunjukkan ketekalan yang baik. Berdasarkan nilai alpha yang diperolehi hasil kajian rintis ini, adalah didapati item-item soalan soalselidik yang digunakan boleh dipercaya. Walau bagaimanapun, beberapa pindaan kecil telah dilakukan ke atas beberapa item perancangan dan penyediaan program pendidikan dan gaya pengurusan bersama untuk memperbaiki mutunya.

Ujian kebolehpercayaan yang dibuat ke atas item soalan dalam kajian sebenar juga menunjukkan item-item tersebut boleh dipercaya. Keputusan nilai alpha bagi ujian ini ialah 0.9231.

1.11 Alat Statistik

Data-data yang dipungut dalam kajian dan kajian rintis ini telah diuji dan dianalisis menggunakan kaedah statistik seperti jadual di bawah:-

Jadual 1.4: Penggunaan Alat Statistik

Alat Statistik Digunakan	Tujuan atau bidang yang di analisis.
1. Ujian Kebolehpercayaan (Cronbach Alpha)	untuk mendapatkan koeffisien kebolehpercayaan kajian rintis dan bidang-bidang kajian yang lain.
2. Statistik Deskriptif	untuk menerangkan maklumat peribadi responden dan untuk menerangkan tahap sokongan pengurusan atasan berkualiti di kalangan pegawai perkhidmatan pendidikan di daerah Kuantan di negeri Pahang

Kaedah Statistik Digunakan	Tujuan atau bidang yang di analisis.
3. Ujian-t	untuk mengkaji sama ada wujud perbezaan purata signifikan di antara dua kumpulan berdasarkan jantina, taraf perkahwinan dan kehadiran ke kursus pengurusan kualiti menyeluruh.
4. Analisis Varians-Satu Hala (One-Way ANOVA)	untuk mengkaji sama ada wujud perbezaan purata signifikan di antara lebih daripada dua kumpulan berdasarkan umur, kelayakan akademik, jantina, tempoh perkhidmatan dan jenis institusi.

Di dalam analisis yang dijalankan di atas, segala keputusan berkait dengan signifikan dan hubungan angkubah adalah berdasarkan kepada tahap kebebasan 95 %. Oleh itu 0.05 telah ditetapkan sebagai tahap signifikan dalam menentukan sebarang keputusan. Untuk menentukan

min manakah yang benar-benar berbeza dalam ujian ANOVA yang dijalankan, ujian lanjutan dibuat dengan menggunakan Perbandingan Berganda-Kaedah Turkey b. Kaedah ini lebih sukar untuk mendapatkan perbezaan min yang signifikan. Oleh yang demikian, sekiranya ujian yang dijalankan menunjukkan min yang berbeza, maka keyakinan yang tinggi boleh diletakkan bahawa perbezaan itu ialah perbezaan yang sebenar (Alias, 1992:99)

1.15 Batasan Kajian

Kekangan kajian ini melibatkan masa dan “generalizability” kerana ia dilaksanakan dalam tempoh masa empat bulan dan dijalankan di daerah Kuantan di negeri Pahang sahaja. Oleh kerana bilangan sampel yang terhad, maka dapatan kajian bukanlah merupakan satu kesimpulan untuk seluruh negara. Kajian ini juga tidak melibatkan pegawai-pegawai perkhidmatan pendidikan di sekolah rendah, Pejabat Pendidikan Daerah, dan Jabatan Pendidikan Negeri.

Walaubagaimanapun, kajian mungkin dapat menjadi panduan kepada semua pihak yang mempunyai minat terhadap pelaksanaan konsep Pengurusan Kualiti Menyeluruh dalam sektor awam khususnya dalam bidang pengurusan pendidikan.

1.16 Model Kajian

Model kajian ini dirumuskan daripada konsep, prinsip, dan ciri sokongan pengurusan atasan seperti yang dikemukakan oleh PKPA (1992), Louer (1993), Brown (1994), Mann (1995) dan Bemowski (1996).

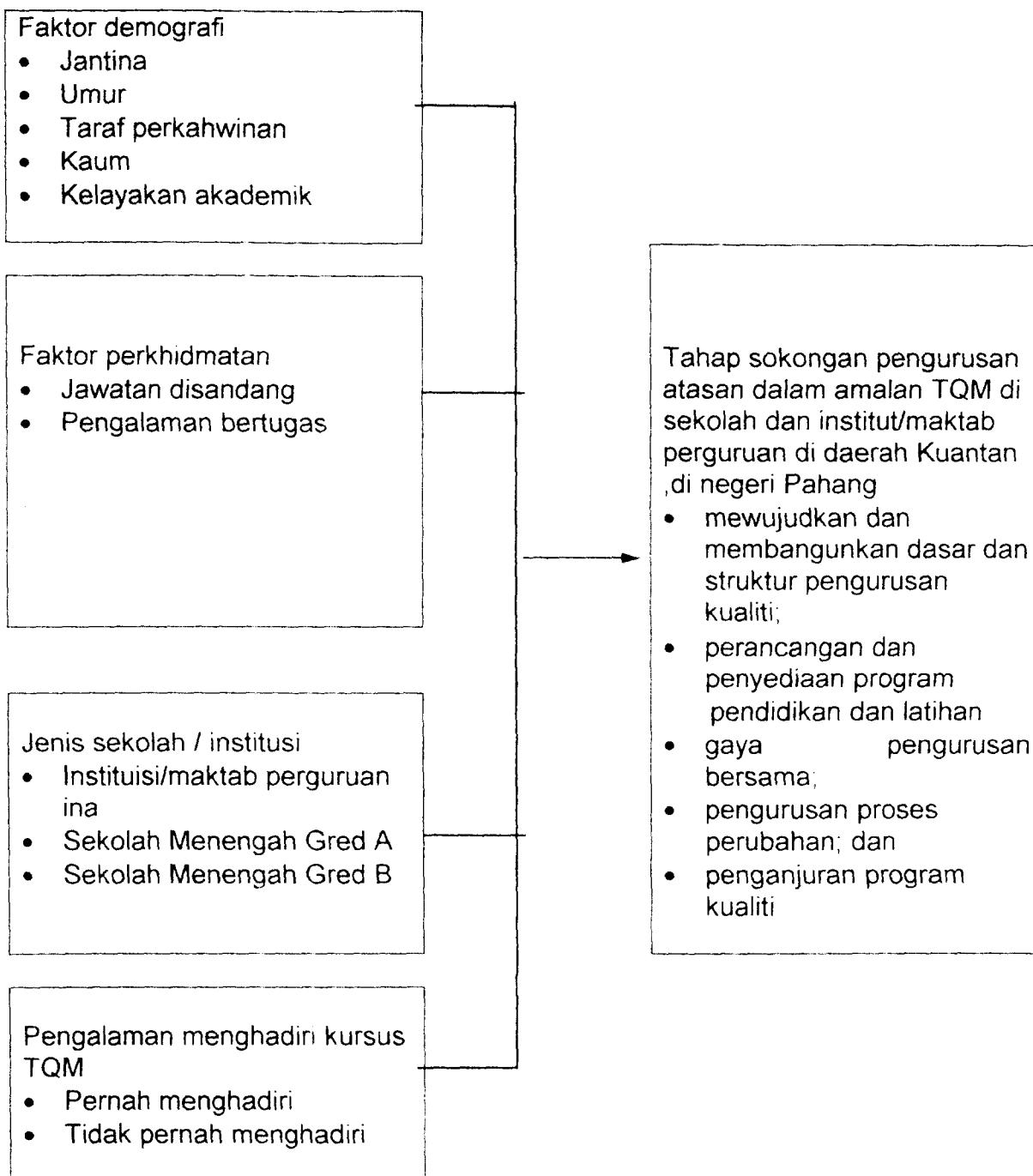
Model kajian ini diadaptasi daripada kajian Mohd Nor Usop (1996).

Di mana dalam model ini beliau telah mengkaji sejauh mana kesedaran dan persepsi di pahang tentang sokongan pengurusan atasan dalam amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh . Model ini digunakan bagi melihat adakah dapatan daripada kajian ini sama atau berbeza dari segi kawasan yang dikaji atau adakah model ini boleh di gunakan dari segi keesahan dan kebolehpercayaannya .

Walaubagaimanapun model ini bukanlah model yang terbaik , model model lain boleh di gunakan .

Pembolehlehubah Tidak Bersandar

Pembolehubah Bersandar



Rajah 1.1 : Rajah Skematik Menunjukkan Perkaitan Tahap Sokongan Pengurusan Atasan Dalam Amalan TQM Adaptasi daripada model kajian Mohd Nor Usop 1996.