



HUBUNGAN AMALAN PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH (TQM) TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU DI SEKOLAH MENENGAH KLUSTER NEGERI KELANTAN

NORIZAN ISMAIL*

NOR KAMILAH MAKHTAR**

ISHAK SIN***

nkamilahm@gmail.com

Abstrak

Kajian dijalankan di dua buah sekolah menengah kluster di negeri Kelantan untuk melihat hubungan antara elemen pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) dengan kepuasan kerja guru. Kajian secara kuantitatif ini melibatkan 130 orang guru dari sekolah tersebut. Satu set borang soal selidik yang terdiri daripada maklumat demografi responden, konstruk TQM yang terdiri daripada komitmen pengurusan atasan, hubungan dengan pembekal, penambahbaikan berterusan, inovasi produk, *benchmarking*, penglibatan guru, pengiktirafan dan ganjaran, pendidikan dan latihan, tumpuan kepada pelanggan dan konstruk kepuasan kerja guru telah diedarkan. Data dianalisis dengan menggunakan perisian SPSS Version 18 bagi analisis statistik deskriptif dan inferensial. Dapatan analisis Korelasi Pearson menunjukkan terdapat hubungan negatif antara elemen TQM dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah kluster. Ini menunjukkan bahawa ganjaran yang diterima oleh guru adalah tidak memberangsangkan dalam meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan guru di sekolah menengah kluster di Kelantan. Cadangan dikemukakan agar satu mekanisme baharu dapat diwujudkan dalam memberi ganjaran dan pengiktirafan yang lebih memberangsangkan kepada guru-guru bagi meningkatkan kepuasan kerja mereka di sekolah dan ini sekali gus akan melonjakkan kecemerlangan pendidikan di peringkat dunia.

Kata Kunci: Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM), Kepuasan Kerja Guru, Sekolah Kluster, Kelantan

* Pensyarah di Jabatan Penyelidikan Dan Inovasi Profesionalisme Keguruan, IPG Kampus Kota Bharu

** Pensyarah di Jabatan Penyelidikan Dan Inovasi Profesionalisme Keguruan, IPG Kampus Kota Bharu

*** Pensyarah Kanan di Pusat Pengajian Pendidikan dan Bahasa Moden, Universiti Utara Malaysia





Abstract

The study was conducted in two cluster secondary schools in Kelantan state to see the relationship between the overall quality management (TQM) element and teacher satisfaction. This quantitative study involved 130 teachers from the school. A set of questionnaire forms comprising respondents' demographic information, TQM constructs consisting of top management commitments, relationships with suppliers, continuous improvement, product innovation, benchmarking, teacher engagement, recognition and rewards, education and training, customer focus and satisfaction constructs Teacher work has been distributed. The data were analyzed using SPSS Version 18 software for descriptive and inferential statistical analysis. The findings of Pearson's Correlation analysis showed that there was a negative correlation between the TQM element and the job satisfaction of the teachers in the cluster secondary school. This suggests that the rewards received by teachers were not encouraging in improving job satisfaction among teachers in the cluster secondary school in Kelantan. Suggestions for a new mechanism can be created in rewarding and recognizing teachers to improve their job satisfaction at the school and this will instill a world-class educational excellence.

Keywords: Total Quality Management (TQM), teacher satisfaction, cluster school, Kelantan

* Lecturer at Department of Research and Innovation of Teaching Profesionalisme, IPG Kota Bharu
** Lecturer at Department of Research and Innovation of Teaching Profesionalisme, IPG Kampus Kota Bharu
*** Senior Lecturer at Center for Education and Modern Languages, Universiti Utara Malaysia





1.0 Pengenalan

Modal insan dengan minda kelas pertama merupakan salah satu kunci utama negara untuk mencapai Wawasan 2020 sebagaimana digagaskan dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP). Agenda membina dan memupuk modal insan ini amat bergantung kepada kualiti sistem pendidikan negara (Malaysia, 2006). Pelbagai inisiatif telah dijalankan oleh pihak kerajaan bagi meningkatkan mutu dan kualiti pendidikan contohnya dengan memperkenalkan Anugerah Sekolah Harapan Negara dan Anugerah Kualiti Menteri Pelajaran. Kedua program ini berkait rapat dengan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM). TQM diperkenalkan oleh kerajaan mulai tahun 1992 melalui Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 1 Tahun 1992 (Malaysia, 2004). Kajian terdahulu telah menunjukkan bahawa melalui TQM, prestasi sesebuah organisasi sama ada dalam sektor industri atau sektor awam akan dapat ditingkatkan (Ahire, Waller, & Golhar, 1996; Anderson & Sohal, 1999). Sesebuah organisasi yang melaksanakan TQM akan dapat meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan kakitangan organisasi berkenaan (Guimaraes, 1996; Sakthivel, Rajendran & Raju, 2005; Norliza & Hasmi, 2006).

Pengkaji-pengkaji terdahulu juga mendapati TQM mempunyai kaitan dalam meningkatkan prestasi sekolah melalui pencapaian pelajar sama ada dari segi akademik dan ko akademik apabila kepuasan kerja guru berada pada tahap tinggi (Sakthivel et al, 2005). PIPP yang dirangka oleh kerajaan bertujuan untuk merealisasikan satu sistem pendidikan yang holistik, progresif, bermoral dan bertaraf dunia. Antara program yang terkandung dalam PIPP ini ialah Sekolah Kluster. Sekolah Kluster merupakan sekolah terbilang yang pemilihannya berasaskan kepada kriteria pelaksanaan program-program berkualiti sama ada dalam aspek pengurusan atau pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2006). Daripada pemilihan sesebuah sekolah sebagai Sekolah Kluster, dapat diandaikan bahawa Sekolah Kluster merupakan satu-satunya sekolah yang mengamalkan pengurusan berkualiti.

1.1 Penyataan Masalah

Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 1/1992 iaitu Panduan Pelaksanaan TQM Bagi Sektor Awam telah dikeluarkan oleh kerajaan supaya pengurusan kualiti dilaksanakan dalam sektor awam dan TQM juga telah dikenalpasti sebagai salah satu faktor yang penting yang ada kaitan dengan prestasi organisasi dan juga kepuasan orang bawahan (Montes et al, 2003). Namun pelaksanaan TQM di sekolah-sekolah adalah tidak jelas kedudukannya berikutan kurangnya pengetahuan guru-guru mengenai pelaksanaan TQM di sekolah. Oleh itu, adalah amat sukar untuk dibuat rumusan sama ada TQM dilaksanakan atau sebaliknya di sekolah-sekolah di Malaysia terutama di negeri Kelantan. Kajian dalam sektor perindustrian mendapati





pelaksanaan TQM mempunyai kaitan dengan kepuasan kerja orang bawahan (Guimaraes, 1996; Sakthivel et al. 2005; Norliza & Hasmi, 2006; Ooi, Nooh, Arumugam, Vellapan & Loke, 2007).

Sektor perindustrian dan sektor pendidikan mempunyai banyak perbezaan. Output bagi sektor industri boleh dilihat dan dihasilkan dalam tempoh masa yang singkat, sedangkan dalam sektor pendidikan, outputnya adalah sukar dilihat dan mengambil masa yang panjang. Locke (1976) menyatakan output ini juga mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Jadi, adalah tidak wajar untuk mengambil dapatan kajian daripada sektor industri untuk dijadikan rumusan kepada sektor sekolah. Maka, kajian untuk mengetahui pengaruh TQM terhadap kepuasan kerja guru-guru perlu dijalankan.

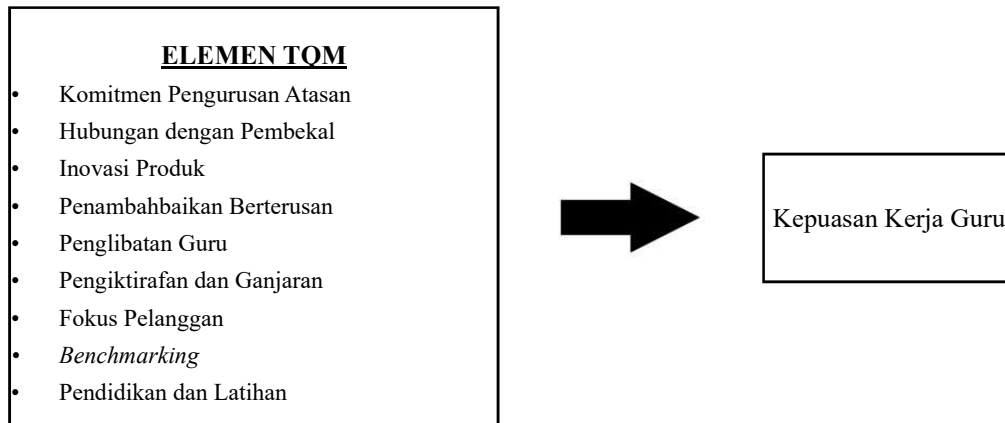
1.2 Objektif Kajian

Objektif kajian ini ialah untuk mengenal pasti elemen-elemen TQM yang mempengaruhi kepuasan kerja guru-guru sekolah menengah kluster di negeri Kelantan. Kajian ini juga berhasrat untuk mengetahui sejauhmanakah TQM menyumbang kepada kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah berkenaan.

1.3 Kerangka Konseptual Kajian

Pemboleh ubah bersandar dalam kajian ini adalah kepuasan kerja guru dalam menjalankan tugas yang dipertanggungjawabkan dalam organisasi sekolah manakala pemboleh ubah bebas pula ialah elemen-elemen TQM di sekolah. Kerangka kajian dibentuk berdasarkan kajian terdahulu yang menunjukkan bahawa pengamalan dimensi-dimensi TQM adalah merupakan penyumbang kepada kepuasan kerja ahli-ahli organisasi (Norliza & Hasmi, 2006). Semua dimensi tersebut meliputi ke semua aspek dengan mengambil kira kepentingan pelbagai pihak termasuklah orang bawahan atau pekerja organisasi yang mengamalkan konsep tersebut (Guimaraes, 1996; Sakthivel et al, 2005; Norliza & Hasmi, 2006; Ooi et al, 2007). Rajah 1 menunjukkan kerangka kajian ini.





Rajah 1: Kerangka Konseptual

(Sumber: Guimaraes, 1996; Sakthivel et al., 2005; Norliza & Hasmi, 2006 dan Ooi et al., 2007)

2.0 Tinjauan Literatur

Konsep TQM diperkenalkan sejak tahun 1920-an apabila kaedah statistik digunakan dalam pengawalan kualiti kilang-kilang di Amerika Syarikat (Feigenbaum, 1951). Konsep ini kemudiannya mendapat sambutan dalam kalangan pengurus-pengurus korporat di Jepun mulai 1950-an yang ketika itu sedang giat membangunkan sektor industrinya (Deming, 1982). Konsep berkembang dengan pesat dalam tahun 1980-an apabila timbul kesedaran di seluruh dunia tentang kepentingan kualiti dalam kehidupan manusia (Nowak, 1997). Perubahan yang berlaku secara langsung telah menukar pandangan dan sikap para pengurus di sektor awam dan swasta tentang cara mereka menguruskan kualiti. TQM terbukti dapat membantu ke arah kecemerlangan prestasi (Gharakhani, 2013).

Pengamalan TQM bukan sahaja memberi manfaat kepada pelanggan kerana menikmati output yang berkualiti, tetapi juga kepada organisasi itu sendiri, khususnya melalui penjimatan kos dan peningkatan kecekapan operasi. Ini adalah kunci kepada kejayaan sesebuah organisasi (Flood, 1993; Gharakhani, 2013). TQM adalah satu falsafah pengurusan yang penting yang menjadi pendekatan terbaik untuk digunakan bagi meningkatkan kualiti dan produktiviti sesebuah organisasi (Noorliza & Hasmi, 2006). Selain itu TQM juga merupakan kunci strategi untuk memantapkan lagi persaingan dan sebagai cara yang terbaik dalam menguruskan organisasi bagi meningkatkan lagi keberkesanan dan kecekapan prestasi organisasi dalam mencapai status kelas-dunia seperti yang diidamkan (Zhang et al. 2000).





2.1 Konstruk-konstruk TQM

Terdapat banyak pendapat mengenai konstruk-konstruk dalam TQM. Ahire et al. (1996) menyatakan terdapat 12 konstruk dalam TQM iaitu komitmen pengurusan atasan, fokus pelanggan, kualiti pengurusan pembekal, corak pengurusan kualiti, benchmarking, penggunaan kawalan proses statistik (SPC), penggunaan maklumat kualiti dalaman, penurunan kuasa kepada pekerja, penglibatan pekerja, kualiti produk dan prestasi pembekal. Manakala Goetch dan Davis (2003) pula menyatakan terdapat 10 konstruk, iaitu fokus pelanggan, obsesi dengan kualiti, pendekatan saintifik dalam membentuk struktur kerja dan membuat keputusan, komitmen jangka panjang, kerja berpasukan, sistem penambahbaikan berterusan, pendidikan dan latihan, kebebasan melalui pengawalan, tujuan yang sama dan penglibatan pekerja. Manakala menurut Zhang et al. (2000) terdapat 11 konstruk dalam TQM, iaitu kepimpinan, pengurusan kualiti pembekal dan polisi kualiti, kenyataan visi dan perancangan, proses kawalan, corak produk, sistem penambahbaikan kualiti, prosedur penglibatan pekerja, pengiktirafan dan ganjaran, pendidikan dan latihan dan fokus pelanggan.

Namun begitu, kajian ini disini penyelidik memilih untuk mengambil konstruk TQM yang diutarakan oleh Das et al. (2008). Penggunaan instrumen ini dapat meningkatkan pemahaman tentang proses dan untuk membangunkan teori TQM yang dikaji (Das et al. (2008) dalam kajian ini. Terdapat 10 konstruk yang diutarakan dalam instrumen tersebut iaitu komitmen pengurusan atasan; hubungan dengan pembekal; penambahbaikan berterusan; inovasi produk; benchmarking; penglibatan pekerja; pengiktirafan dan ganjaran; pendidikan dan latihan; fokus pelanggan dan kualiti produk.

Kajian lepas telah menunjukkan bahawa sokongan pengurusan atasan adalah penyumbang utama kepada kejayaan pelaksanaan TQM. Menurut Grover et al. 2006), walaupun tiada perbincangan tentang TQM di tempat kerja tetapi adalah memadai dengan merujuk kepada penglibatan pengurusan atasan. Caroline, Kidombo & Anne (2016) mencadangkan bahawa pengurusan atasan memainkan peranan utama dalam mengubah iklim organisasi dengan menyediakan kepimpinan, sokongan dan komunikasi '*face-to-face*'.

Pembekalan barangan secara berterusan oleh pembekal adalah penting dalam semua langkah perkilangan. Sebaliknya hubungan dengan pembekal yang rendah akan menyebabkan kos tambahan terpaksa dikeluarkan. Hubungan dengan pembekal juga akan dapat meningkatkan prestasi pembekal terhadap tindakbalas yang diberikan dan seterusnya akan menjamin pembekalan barangan yang berterusan dengan kualiti barangan yang dikehendaki (Zhang et al. 2000).





Penambahbaikan berterusan adalah falsafah bagi inisiatif penambahbaikan yang meningkatkan kejayaan dan mengurangkan kegagalan. Bessant et al. (1994) telah mendefinisikan penambahbaikan sebagai proses mengembangkan syarikat kepada fokus dan peningkatan inovasi yang berterusan. Untuk penambahbaikan berterusan, penilaian bagi proses semasa dan amalan pengurusan kualiti sangat diperlukan. Sistem/kitar '*Plan-Do-Check-Action (PDCA)*', alat kawalan kualiti (QC), SPC, persampelan dan pemeriksaan adalah kaedah yang digunakan untuk penambahbaikan berterusan.

Tekanan pelanggan utk mengurangkan kos; meningkatkan persaingan global dan persaingan berasaskan produk keseluruhan dan kualiti perkhidmatan adalah pemanduan yang penting kearah melahirkan inovasi produk (Soderquist et al., 1997).

Organisasi boleh membandingkan amalan dan perkhidmatan terhadap rakan sepasukan untuk meningkatkan lagi prestasi melalui *benchmarking* (Qayoumi, 2000; Goetsch & Davis, 2003; Salhie & Singh, 2003). Bagi memenuhi kehendak yang berterusan, organisasi hendaklah membuat benchmarking terhadap proses dan produk dengan membuat analisa kepimpinan pesaing di dalam industri yang sama dengan menggunakan proses yang sama.

Pekerja yang melibatkan diri mereka sepenuhnya dalam aktiviti penambahbaikan kualiti akan memperolehi pengetahuan, menyedari kelebihan kualiti dan mempunyai ciri-ciri kemajuan dalam menyelesaikan masalah kualiti (Zhang et al., 2000). Pekerja hendaklah diberi galakan untuk menghantar cadangan dan idea bagi penambahbaikan kualiti. Penglibatan mereka akan membantu untuk mengubah sikap dan menjadikan mereka lebih komited dalam memajukan organisasi (Ahire et al., 1996).

Ganjaran dan juga pengiktirafan untuk memajukan prestasi individu, bahagian, pasukan, dan jabatan dalam organisasi adalah elemen penting bagi program penambahbaikan kualiti (Dale, 1999). Organisasi hendaklah membina sistem pampasan rasmi untuk menggalakkan, menilai dan mengiktiraf individu atau pasukan penyumbang ke arah meningkatkan kualiti dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Brown et al., 1994).

Kajian terdahulu telah menunjukkan pendidikan dan latihan adalah salah satu faktor penting untuk kemajuan pelaksanaan TQM. Pendidikan dan latihan dalam konsep kualiti, alat dan teknik adalah penting kepada pekerja untuk memahami isu yang berhubung dengan kualiti (Ahire et al., 1996; Chapman & Hyland, 1997).





Kepuasan pelanggan adalah ukuran utama bagi prestasi organisasi untuk menjangka kejayaan atau kegagalan organisasi pada masa hadapan, memahami kehendak dan keperluan pelanggan, menyediakan perkhidmatan dan barangan untuk memenuhi kehendak mereka adalah elemen penting dalam pelaksanaan TQM (Ishikawa, 1985).

2.2 Kepuasan Kerja

Menurut Aziri (2011) kepuasan kerja ditakrifkan sebagai sikap individu terhadap pekerjaan masing-masing. Ia wujud hasil persepsi terhadap pekerjaan mereka dan kesesuaian antara individu dan organisasi. Parvin & Kabir (2011) menyatakan terdapat pelbagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja tetapi hanya empat faktor yang mempunyai ciri-ciri terpenting iaitu kerja itu sendiri, peluang kenaikan pangkat gaji, penyeliaan dan rakan kerja. Kajian oleh Smith, Kendall & Hulin (1969) mendapati kepuasan kerja adalah sikap terhadap pekerjaan atau persekitaran kerja berdasarkan perbandingan antara jangkaan atau harapan terhadap kerja serta pengalaman sebenarnya. Nazar (1990) telah menyatakan kepuasan kerja hanya diperolehi oleh pekerja apabila majikan memberikan peluang kepada pekerja untuk berkembang, namun ini hanya boleh dicapai sekiranya pekerja memaklumkan keadaan tersebut kepada majikan.

3.0 Metodologi Kajian

Analisis statistik deskriptif digunakan dalam kajian ini untuk memberikan gambaran ringkas tetapi menyeluruh tentang set data yang dimasukkan. Analisis statistik inferensi yang melibatkan penggunaan ujian Korelasi Pearson digunakan untuk menentukan sama ada wujudnya hubungan bagi setiap pemboleh ubah yang dikaji.

3.1 Rekabentuk Kajian

Kajian ini dijalankan menggunakan kaedah tinjauan rentasan dengan menggunakan soal selidik terpiawai. Kaedah ini digunakan kerana ianya lebih praktikal apabila menggunakan sampel yang agak besar dan data yang diperolehi dengan lebih cepat dan hampir serentak. Analisa kajian ini adalah secara deskriptif dan inferensi. Kajian deskriptif ini bertujuan untuk menentukan tahap kefahaman dan kesedaran guru-guru terhadap kepentingan TQM di sekolah secara menyeluruh. Kajian inferensi pula digunakan bagi menentukan tahap kesedaran guru-guru terhadap kepentingan TQM dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru.





3.2 Sampel Kajian

Sampel kajian ini dipilih secara pensampelan bertujuan (*purposive sampling*) iaitu melibatkan semua guru yang berkhidmat di dua buah sekolah menengah kluster di negeri Kelantan iaitu seramai 130 orang. Sekolah ini dipilih kerana merupakan sekolah rintis yang dianugerahkan dengan sekolah kluster. Salah satu ciri untuk diiktiraf sebagai sekolah kluster ialah pengamalan TQM. Sekolah kluster ialah satu jenama yang diberi kepada sekolah yang dikenal pasti cemerlang dalam klusternya daripada aspek pengurusan sekolah dan kemenjadian murid.

3.3 Instrumen Kajian

Soal selidik TQM oleh Das et al. (2008) telah diadaptasi untuk mengukur amalan TQM. Instrumen ini biasa diguna pakai dalam industri tetapi konstruk yang terdapat di dalam instrumen ini adalah selari dengan konsep-konsep dan konstruk TQM yang dikemukakan oleh Ahire et al. (1996) dan Zhang et al. (2000). Bagi soal selidik kepuasan kerja guru pula, instrumen telah diadaptasi dari Ho & Au (2006). Memandangkan instrumen asal adalah dalam Bahasa Inggeris, maka instrumen ini telah diterjemahkan ke dalam Bahasa Melayu untuk diaplikasikan penggunaanya di Malaysia. Selain daripada instrumen tersebut, maklumat demografi responden iaitu jantina, tempoh berkhidmat, lokasi dan gred sekolah juga dimasukkan kedalam instrumen. Instrumen disusun mengikut susunan berikut iaitu: Bahagian A (demografi guru); Bahagian B (elemen-elemen TQM); Bahagian C (kepuasan kerja guru) dengan skala pengukuran 5 skala Likert. Kaedah *Back-To-Back Translation* telah digunakan dalam kajian ini.

3.4 Analisa Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan perisian SPSS versi 18. Analisis deskriptif digunakan untuk mendapatkan maklumat demografi mengenai responden kajian manakala analisis inferensi iaitu Ujian Korelasi Pearson untuk menentukan sama ada wujudnya hubungan bagi sesuatu pemboleh ubah yang di kaji. Analisis Regresi *Stepwise* dilakukan untuk melihat pengaruh yang disumbangkan dalam kajian ini.





4.0 Dapatan Kajian

Dapatan kajian ini dapat dilihat melalui analisis deksriptif dan analisis inferensi. Analisis deskriptif bagi maklumat yang berkaitan dengan demografi responden sahaja. Manakala analisis inferensi pula adalah berkaitan pemboleh ubah yang digunakan dalam kajian ini.

4.1 Maklumat Demografi Responden

Kesemua 130 orang guru daripada sekolah-sekolah menengah kluster di negeri Kelantan telah mengambil bahagian dalam kajian ini. Mereka adalah terdiri daripada guru siswazah. Daripada 130 responden tersebut seramai 34 responden adalah yang telah berkhidmat dari 0–5 tahun atau 26.2%. Manakala responden yang berkhidmat antara 6–10 tahun ialah seramai 46 responden iaitu 35.4%. Seramai 28 responden atau 21.5% adalah guru-guru yang berkhidmat selama antara 11–15 tahun. Seterusnya terdapat seramai 10 responden atau 7.7% pula adalah guru-guru yang telah berkhidmat antara 16–20 tahun dan akhir sekali terdapat seramai 12 responden atau 9.2% adalah yang telah berkhidmat 21 tahun ke atas. Berdasarkan statistik ini menunjukkan kelompok yang paling ramai ialah kelompok yang berpengalaman antara 6–10 tahun, dan kelompok yang paling kecil bilangan guru ialah kelompok guru berpengalaman antara 16–20 tahun. Jadual 1 menunjukkan taburan tempoh perkhidmatan responden.

Jadual 1: Tempoh Berkhidmat Responden

Tempoh Berkhidmat di Sekolah	Bilangan	Peratus/%
0-5 tahun	34	26.2
6-10 tahun	46	35.4
11-15 tahun	28	21.5
16-20 tahun	10	7.7
21 tahun ke atas	12	9.2
Jumlah	130	100





Dari segi jantina responden pula, seramai 62 responden atau 47.7% adalah guru lelaki dan seramai 68 responden atau 52.3% adalah guru perempuan. Perangkaan ini menunjukkan bilangan guru lelaki dan guru perempuan di sekolah-sekolah kajian adalah seimbang. Jadual 2 menunjukkan taburan guru mengikut jantina.

Jadual 2: Jantina Responden

Jantina	Bilangan	Peratus/%
Lelaki	62	47.7
Perempuan	68	52.3
Jumlah	130	100

Seterusnya mengenai pendedahan responden terhadap sebarang bentuk program peningkatan kualiti pula, seramai 110 responden atau 84.6% telah mendapat pendedahan tentang program tersebut manakala selebihnya pula iaitu seramai 20 responden atau 15.4% responden yang belum mendapat pendedahan mengenai program peningkatan kualiti di sekolah-sekolah menengah kluster di negeri Kelantan. Berdasarkan statistik ini, didapati hanya sebilangan kecil guru sahaja yang belum didedahkan dengan konsep kualiti. Jadual 3 menunjukkan bilangan guru yang mengikuti program peningkatan kualiti.

Jadual 3: Bilangan Guru Yang Mengikuti Program Peningkatan Kualiti

Pernah Menghadiri Program Peningkatan Kualiti	Bilangan	Peratus/%
Ya	110	84.6
Tidak	20	15.4
Jumlah	130	100





4.2 Hubungan TQM Dengan Kepuasan Kerja

Seterusnya bagi melihat hubungan TQM dengan kepuasan kerja, analisis Korelasi Pearson dilakukan bagi melihat hubungan ini. Berdasarkan Jadual 4 didapati empat dimensi TQM yang berkorelasi dengan kepuasan kerja iaitu dimensi komitmen pengurusan atasan, dimensi hubungan dengan pembekal, dimensi penambahbaikan berterusan dan dimensi pengiktirafan dan ganjaran. Nilai korelasi yang tertinggi ialah dimensi pengiktirafan dan ganjaran iaitu $r = -.286$ dan signifikan pada paras 0.01. Manakala yang kedua tinggi adalah dimensi hubungan dengan pembekal iaitu $r = -.226$. dimensi ketiga tertinggi berkorelasi ialah dimensi penambahbaikan berterusan dengan nilai $r = -.204$ dan akhir sekali dimensi komitmen pengurusan atasan dengan nilai $r = -.201$. Walau bagaimana pun korelasi yang wujud ini adalah negatif.

Jadual 4: Matrik Korelasi Antara Dimensi-Dimensi TQM Dengan Kepuasan Kerja Guru.

	TQM 1	TQM 2	TQM 3	TQM 4	TQM 5	TQM 6	TQM 7	TQM 8	TQM 9	Kep.
TQM1	1									
TQM2	.391**	1								
TQM3	.816**	.456**	1							
TQM4	.728**	.363**	.780**							
TQM5	.594**	.360**	.601**	.697**	1					
TQM6	.659**	.238**	.744**	.798**	.697**	1				
TQM7	.394**	.329**	.551**	.563**	.412**	.499**	1			
TQM8	.579**	.278**	.642**	.619**	.603**	.653**	.633**	1		
TQM9	.471**	.455**	.638**	.593**	.476**	.576**	.545**	.697**	1	
Kep.	-.201*	-.226**	-.204*	-.080	-.059	-.031	-.286**	-.167	-.109	1

*signifikan pada 0.05

**signifikan pada 0.01

Petunjuk : TQM1 = Komitmen Pengurusan Atasan, TQM2 = Hubungan Dengan Pembekal, TQM3 = Penambahbaikan Berterusan, TQM4 = Inovasi Produk, TQM5 = *Benchmarking*, TQM6 = Penglibatan Guru, TQM7 = Pengiktirafan Dan Ganjaran, TQM8 = Pendidikan Dan Latihan, TQM9 = Tumpuan Pelanggan, Kep = Kepuasan Kerja





Selanjutnya analisis inferensi iaitu ujian Regresi *Stepwise* dilakukan bagi memastikan sama ada hipotesis nol (H_0) diterima atau ditolak. Dapatan daripada ujian regresi yang dilakukan mendapati dimensi pengiktirafan dan ganjaran mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja guru iaitu signifikan pada paras .001 dengan nilai $R = .286$. Nilai R Square pula = 0.82. Ini bermakna dimensi pengiktirafan dan ganjaran menyumbang kepada kepuasan guru sebanyak 8.2%. Seterusnya berdasarkan jadual koefisien di bawah ini juga didapati nilai bagi dimensi pengiktirafan dan ganjaran adalah signifikan, iaitu nilai $B = -.339$. Beta = -.286 dan signifikan pada paras .001. Manakala dimensi-dimensi lain tidak mempunyai pengaruh ke atas peningkatan kepuasan kerja guru. Sehubungan itu, hipotesis nol yang menyebut TQM tidak menyumbang kepada kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah kluster adalah ditolak sebahagiannya kerana dimensi pengiktirafan dan ganjaran menyumbang kepada kepuasan kerja guru sebanyak 8.2%.

Jadual 5: Analisis Regresi *Stepwise*

Model	R	R Kuasa dua	R Kuasa dua diselaraskan	Ralat Piawai	Perubahan Statistik				
					Perubahan R kuasa dua	Perubahan F	df1	df2	Sig. F
1	.286 ^a	.082	.074	.86480	.082	11.378	1	128	.001
a. Predictors: (Constant), minpengiktirafan									
b. Dependent Variable: minkepuasan									

Jadual 6: Jadual Koefisien

Koefisien						
Model	B	Koefisien Tidak Piawai		Koefisien Piawai	T	Sig.
		Ralat piawai	Beta			
1	Konstan	5.189	.406		12.777	.000
	Pengiktirafan	-.339	.101	-.286	-3.373	.001
Pemboleh ubah bersandar: kepuasan kerja						





5.0 Perbincangan Dan Kesimpulan

Dapatan kajian yang diperolehi menunjukkan pengamalan elemen-elemen TQM di sekolah yang dikaji adalah tinggi. Begitu juga dengan tahap kepuasan kerja guru-guru di sekolah tersebut. Namun begitu, kajian ini telah menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang negatif antara elemen-elemen TQM dengan kepuasan kerja guru. Dapatan kajian menunjukkan hanya satu dimensi sahaja yang mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja guru di sekolah yang dikaji iaitu dimensi pengiktirafan dan ganjaran. Dimensi ini telah menyumbang kepada kepuasan kerja guru-guru di sekolah-sekolah tersebut iaitu sebanyak 8.2%. Walaupun dimensi ini menyumbang kepada kepuasan kerja guru, tetapi Beta -0.226 menunjukkan wujudnya hubungan yang negatif. Dimensi-dimensi dalam TQM yang lain tidak menyumbang kepada kepuasan kerja guru di sekolah. Walaupun terdapat teori yang menyatakan apabila TQM dilaksanakan maka kepuasan pelanggan termasuk pelanggan dalaman akan berasa puas hati terhadap pekerjaan tersebut (Noorliza & Hasmi, 2006; Azizi, 2011). Kajian ini juga mendapati kepuasan kerja pelanggan dalaman tidak ditentukan oleh elemen-elemen TQM.

Namun begitu, kajian ini tidak menyokong kajian-kajian yang lalu yang menyatakan TQM telah memberikan kepuasan kepada terhadap pekerja dalam organisasi seperti yang ditemui dalam kajian yang dilakukan oleh Azizi (2011), Ooi et al. (2007), Noorliza dan Hasmi (2006), dan Guimaraes (1996). Ini kerana kajian ini mendapati terhadap hubungan yang negatif antara dimensi pengiktirafan dan ganjaran dengan kepuasan kerja guru.

Hubungan negatif antara pengiktirafan dan ganjaran yang diamalkan di sekolah ini dengan kepuasan kerja adalah disebabkan sistem ganjaran dan penalti yang diamalkan di sekolah-sekolah ini tidak jelas, di mana min untuk item ini adalah 3.80, merupakan min yang terendah. Sejalan dengan itu guru-guru di sekolah-sekolah ini melihat bahawa amalan pengiktirafan di sekolah-sekolah ini tidak membantu mempertingkatkan komitmen mereka. Walaupun guru-guru melihat bahawa guru-guru yang cemerlang masih diberi pengiktirafan tetapi seperti yang sedia maklum, peluang untuk guru-guru memperoleh pengiktirafan adalah kecil kerana sistem kouta 5 – 10% yang diamalkan dalam memberi pengiktirafan kepada guru-guru cemerlang, seolah-olah menafikan peluang guru-guru lain yang juga berada pada tahap cemerlang.





Sistem ini adalah sistem kebangsaan yang diamalkan sejak pelaksanaan Sistem Saraan Malaysia (SSM). Dalam sistem ini juga pengiktirafan diberikan kepada individu dan bukan kepada pasukan. Pemberian pengiktirafan dan ganjaran secara individu adalah bertentangan dengan teori TQM yang menekankan bahawa TQM tidak akan berhasil jika tidak melibatkan pasukan yang besar dan menyeluruh. Oleh itu, jelaslah disini bahawa TQM tidak menyumbang secara positif kepada kepuasan kerja guru di dalam organisasi sekolah tersebut, walaupun terdapat kajian yang dijalankan dalam sektor bukan pendidikan yang mendapati pengurusan kualiti menyeluruh memberi kesan secara positif dengan kepuasan kerja orang bawahan.

Rujukan

Ahire, S.L., Golhar, D.Y. and Waller, M.W. (1996). "Development and Validation of TQM Implementation Constructs", *Decision Sciences*, Vol. 27(1), pp. 23-56.

Aziri B., (2011). "Job Satisfaction: A Literature Review". *Management Research And Practice*. Vol. 3(4) pp: 77-86

Chung-Lim Ho and Wing-Tung Au (2006) Teaching satisfaction scale: measuring job satisfaction of teachers. *Educational and Psychological Measurement*, Volume 6(1) 172-185

Das.A, Himangshu Paul & Fredric W. Swierczek (2008) Developing and Validating Total Quality Management (TQM) Constructs in the context of Thailand's Manufacturing industry *Benchmarking: An International Journal* Vol. 15 (1) pp. 52-72 Emerald Group Publishing Limited.

Dale, B.G. (1999), *Managing Quality*, Blackwell Business, Oxford.

Deming,W.E (1982) *Quality, Productivity And Competitive Position*. Cambrige. MA:MIT centre for Advanced Engineering Study.

Deming, W.E. (1989). *Foundation For Management Of Quality In The Western World*. Perigee Books, New York.

Feigenbaum, A.V (1951) *Total quality control*. New York: McGraw Inc.

Flood, Robert L. (1993) *Beyond tqm*. John Wiley&Son Ltd.

Flynn, B.B., Schroeder, R.G. and Sakakibara, S. (1994), "A Framework for Quality Management Research and An Associated Measurement Instrument", *Journal of Operations Management*, Vol. 11(4), pp. 339-66.

Garvin, D.A. (1987), "*Competing On The Eight Dimensions Of Quality*", Harvard Business Review, Vol. 65(6), pp. 101-9.





Gharakhani, Davood, et al., (2013), "Total Quality Management and Organizational Performance." *American Journal of Industrial Engineering* 1.3: 46-50

Goetsch, D. & Davis, S. (2003), "Overview of total quality tools", in Helba, S. (Ed.), *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing and Services*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

Grover, S., Agrawal, V.P. and Khan, I.A. (2006), "Role Of Human Factors In Tqm: A Graph Theoretic Approach", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 13(4), pp. 447-68.

Guimaraes, T. (1996), "TQM's Impact On Employee Attitude", *The TQM Magazine*, Vol. 8 (1), pp. 20-5.

Herzberg, F.B. Mousner and B. Synderman (1959). *The Motivation To Work*. New York: John Wiley and Son Inc.

Ishikawa, K. (1985), *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Ooi, Nooh, Arumugam, Vellapan & Loke, (2007). Does TQM Influence Employees' Job Satisfaction? An Empirical Case Analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 24(1), 2007pp. 62-77 Emerald Group Publishing Limited

Lemieux, V. (1996), "The Use Of Total Quality Management In A Records Management Environment", *ARMA Records Management Quarterly*, Vol. 30(3), pp. 28-38.

Locke, E.A. (1976), "The Nature And Causes Of Job Satisfaction: Role Of Negative Affectivity", *Handbook of Industrial and Organizational Behavior*, (pp.1297-349 Chicago, IL: Rand.

Malaysia. (1996). Akta Pendidikan 1996 (Akta 550).

Malaysia. (1992). Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam, Bil. 1/1992. Panduan Pengurusan

Kualiti Menyeluruh (TQM) Bagi Perkhidmatan Awam.

Malaysia. (2004) Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam, Bil. 1/1992. Lembaga Penyelidikan Undang-Undang.

Mohamood Nazar Mohamed (1990). *Pengantar Psikologi: Satu Pengenalan Asas Kepada Jiwa Dan Tingkahlaku Manusia*. Kementerian Pendidikan Malaysia, Dewan Bahasa dan Pustaka. Kuala Lumpur.

Ndiritu Caroline, Kidombo Harriet, & Ndiritu Anne. (2016). Top Management Commitment For Successful Small And Medium-Enterprises (SMEs): A Hoax or A Reality? *European Scientific Journal*, 12(4). doi:10.19044/esj.2016.v12n4p259





Noorliza Karia & Muhammad Hasmi (2006). The Effects Of Total Quality Management Practices On Employees' Work-Related Attitudes. *The TQM Magazine* Vol. 18(1), pp. 30-43 Emerald Group Publishing Limited.

Nowak, A (1977). Strategic Relationship Between Quality Management And Product Innovation. *The Mid Atlantic Journal of Business* 33(2) 119-135.

Parvin, M. M., & Nurul Kabir, M. M. (2011). Factors Affecting Employee Job Satisfaction Of Pharmaceutical Sector. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 113-123.

Porter, Leslie J, & Parker Andrien J. (1993). *Total Quality Management*, The Critical Success Factor. Total Quality Management Vol 4,1.

Oakland, J. S. (1989). *Total Quality Management*. Oxford: Heinemann Profesional Publishing.

Sakthivel. P.B., & Rajendran. G. (2005). TQM Implementation And Students' Satisfaction Of Academic Performance. *The TQM Magazine* Vol. 17 (6) pp. 573-589 Emerald Group Publishing Limited

Salhie, L. & Singh, N. (2003). "A System Dynamics Framework For Benchmarking Policy Analysis For University System", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 10 (5), 490-8.

Sallis, E.(1993). *Total Quality Management In Education*. Philadelphia Kogen Page.

Kementerian Pelajaran Malaysia (2008). Sekolah Kluster <http://www.sekolah.kluster.KPM.htm>. Dicapai pada 8 Ogos 2008.

Sergiovanni, T. J. (1995). *The Principalship: A reflective practice perspective*. 3rd.ed. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.

Sheridan Shawn (1991). *Quality software is with the strain*" Canadian Data System 23.

Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement Of Satisfaction In Work And Retirement*. Chicago: Rand-McNally.

Soderquist, K., Chanaron, J.J. & Motwani, J. (1997). "Managing Innovation In French Small And Medium-Sized Enterprises: An Empirical Study", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 4(4), pp. 259-72.

Zhang, Z.H., Waszink, A.B. & Wijngaard, J. (2000). "An Instrument For Measuring TQM Implementation For Chinese Manufacturing Companies", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17(7), pp. 730-55.

