

TS
502

**AMALAN PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH
(TQM) DI MAKTAB RENDAH SAINS MARA DAN
HUBUNGANNYA DENGAN KOMITMEN GURU**

NIK SHAHRULLAZWAR B NIK DIR

**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2010**

HAK MILIK
ARKIB MARA

**AMALAN PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH
(TQM) DI MAKTAB RENDAH SAINS MARA DAN HUBUNGANNYA
DENGAN KOMITMEN GURU**

NIK SHAHRULLAZWAR B NIK DIR

Control No:	000492
Accession No.:	400502
LC No.:	TS-N553-2010

**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2010**

502
40048

**AMALAN PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH (TQM) DI MAKTAB RENDAH
SAINS MARA DAN HUBUNGANNYA DENGAN KOMITMEN GURU**

NIK SHAHRULLAZWAR B NIK DIR

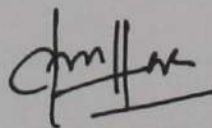
**KERTAS PROJEK YANG DIKEMUKAKAN KEPADA UUM COLLEGE OF
ARTS AND SCIENCES, UNIVERSITI UTARA MALAYSIA SEBAGAI
SEBAHAGIAN DARIPADA KEPERLUAN UNTUK IJAZAH
SARJANA SAINS (PENGURUSAN PENDIDIKAN)**

**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2010**

PENGAKUAN

Saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.

Tarikh : 17 Oktober 2010



Tandatangan :

Nama : Nik Shahrullazwar B Nik Dir

No. Matrik : 801094



**Bidang Pengajian Pendidikan
UUM College of Arts and Sciences
(Universiti Utara Malaysia)**

**PERAKUAN PROJEK SARJANA
(Certification of Masters Project)**

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

NIK SHAHRULLAZWAR BIN NIK DIR (NO. MATRIK : 801094)

Calon untuk Ijazah **Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)**
(candidate for the degree of)

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

AMALAN PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH (TQM) DI MAKTAB

RENDAH SAINS MARA DAN HUBUNGANNYA DENGAN KOMITMEN GURU.

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
(as it appears on the title page and front cover of project paper is acceptable in form and content and that a satisfactory knowledge of the field is covered by the project paper)

Nama Penyelia : **Dr. Ishak Sin**
(Name of Supervisor)

Tandatangan :
(Signature)

Tarikh : **30 Oktober 2010**
(Date)

KEBENARAN MENGGUNA

Kertas projek ini adalah sebagai memenuhi keperluan untuk mendapat Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan) daripada Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya bersetuju membenarkan Perpustakaan Universiti Utara Malaysia untuk membuat salinan kertas projek ini bagi tujuan rujukan. Saya juga bersetuju membenarkan salinan kertas projek ini dibuat sebahagian atau keseluruhan bagi tujuan akademik melalui kebenaran daripada penyelia saya atau semasa ketiadaan beliau, oleh Dekan (Pascasiswazah dan Penyelidikan), UUM College of Arts and Sciences. Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek ini untuk perolehan kewangan tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya. Bagi sebarang penggunaan bahan daripada kertas projek ini untuk tujuan penulisan, permohonan untuk mendapat kebenaran membuat salinan atau lain-lain kegunaan secara keseluruhan atau sebahagian haruslah dibuat dengan menulis kepada

Dekan (Pascasiswazah dan Penyelidikan)
UUM College of Arts and Sciences
Universiti Utara Malaysia
06010 Sintok
Kedah Darul Aman

PENGHARGAAN

Syukur ke hadrat Allah yang Maha Mengetahui lagi Maha Bijaksana dengan limpah kurnia dan inayahnya membolehkan saya menyiapkan projek ini bagi memenuhi syarat untuk penganugerahan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan). Saya ingin mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada Dr Ishak Sin di atas dorongan, tunjuk ajar, dan bimbingan beliau bagi menyiapkan projek ini. Minat, kesabaran dan dedikasi beliau amat saya hargai. Ucapan terima kasih juga kepada semua tenaga pengajar yang terlibat sepanjang mengikuti pengajian peringkat sarjana ini di Kampus Kota Bharu di atas segala tunjukajar yang telah diberikan.

Saya juga ingin mengucapkan terima kasih kepada Pengarah Bahagian Pendidikan Latihan dan Menengah MARA (BPLM) serta semua pegawainya yang membuka peluang untuk saya melanjutkan pengajian peringkat Ijazah Sarjana di UUM sehingga berjaya. Selain daripada itu terima kasih tidak terhingga juga diucapkan kepada Pengetua Maktab Rendah Sains Mara Jeli serta rakan-rakan guru di atas sokongan yang diberikan sepanjang saya meneruskan pengajian ini. Tidak ketinggalan setinggi-tinggi penghargaan kepada semua rakan seperjuangan Program Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan) serta semua individu yang terlibat dalam menyiapkan projek ini.

Ucapan terima kasih juga kepada ibu dan bapa serta keluarga yang tersayang yang telah memberi sokongan dan dorongan bagi meneruskan pengajian ini. Ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada isteri yang tersayang, Nur Suhaila Bt Abu Bakar di atas sokongan dan dorongan beliau. Kepada anak-anak tersayang, Nik Amir Haiqal, Nik Amir Hilmi, Nik Ibtisam Khalisah dan Nik Amir Imran, terima kasih diucapkan kerana memahami tuntutan masa yang diperlukan sehingga selesainya pengajian Ijazah Sarjana ini.

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap amalan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM), hubungan antara amalan TQM dengan komitmen guru dan tahap komitmen guru di Maktab Rendah Sains MARA (MRSM). Kajian ini dilaksanakan di MRSM Zon Timur, Semenanjung Malaysia. Seramai 140 orang guru daripada tujuh buah MRSM dipilih secara rawak sebagai responden di mana 125 maklum balas telah diterima memberikan kadar 89 peratus. Kajian ini menggunakan soal selidik yang dibina oleh Meyer dan Allen yang mengandungi 24 item untuk mengukur tahap komitmen guru. Instrumen ini menggunakan skala tujuh mata manakala tahap amalan TQM diukur menggunakan instrumen yang dibina oleh Toremén, Karakus dan Yasan. Instrumen ini mengandungi 60 item yang diukur menggunakan skala lima mata. Ujian-t sampel bebas dan ANOVA Satu Hala digunakan untuk mengenal pasti perbezaan antara komitmen guru dan ciri-ciri demografi iaitu jantina dan pengalaman mengajar. Pemalar korelasi Pearson (r) digunakan untuk mengenal pasti hubungan antara komitmen guru dengan amalan TQM. Dapatan menunjukkan tidak terdapat perbezaan komitmen guru berdasarkan jantina dan pengalaman mengajar. Dapatan juga menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan dengan amalan TQM iaitu kejelasan prinsip-prinsip sekolah, pengurusan sekolah, penambahbaikan sekolah, kualiti hidup di sekolah, pengurusan perubahan dan penerimaan terhadap falsafah TQM.

**TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) PRACTICES IN MAKTAB RENDAH
SAINS MARA AND THE RELATIONSHIP BETWEEN TQM
AND TEACHER'S COMMITMENT**

ABSTRACT

The objectives of this study were to determine the level of Total Quality Management (TQM) practices, the relationship between the dimensions of TQM and teacher's commitment and the level of teacher's commitment in Maktab Rendah Sains Mara (MRSM). This study was conducted at MRSM in the East Coast of Peninsular Malaysia. A sample of 140 teachers from seven MRSM were randomly selected as respondents in which 125 responses were received, resulting in 89% response rate. A set of questionnaires containing 24 items using seven points scale developed by Meyer and Allen was used in this study to measure the level of teacher's commitment. In addition, a set of questionnaires containing 60 items using five points scale developed by Toremén, Karakus and Yasan was used to determine the level of TQM practices. Independent t-test and One Way ANOVA were used to test the differences between teacher's commitment and demographic variables, i.e. gender and experience. Meanwhile, coefficient Pearson correlation (r) was used to determine the relationship between teacher's commitment and TQM practices. Findings showed that there was no difference in commitment based on gender and experience. Findings also revealed that teacher's commitment have positive and significant correlation with the dimensions of TQM practices, i.e. clarity of school principles, school management, school improvement, quality of school life, change management and adoption of TQM philosophy.

KANDUNGAN

KEBENARAN MENGGUNA	i
PENGHARGAAN	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT (Terjemahan)	iv
KANDUNGAN	v
SENARAI JADUAL	viii
SENARAI RAJAH	ix
BAB I PENGENALAN	
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Pernyataan Masalah	4
1.3 Objektif Kajian	6
1.4 Soalan Kajian	6
1.5 Hipotesisi Kajian	6
1.6 Kerangka Kajian	7
1.7 Kepentingan Kajian	8
1.8 Batasan Kajian	9
1.9 Definisi Operasi	9
1.10 Rumusan	11

BAB II TINJAUAN LITERATUR

2.1	Pendahuluan	12
2.2	Definisi dan Konsep TQM	13
2.3	Teori-teori TQM	14
2.4	TQM Dalam Pendidikan	24
2.5	Definisi dan Konsep Komitmen Terhadap Kerja	28
2.6	Teori-teori Komitmen Terhadap Kerja	30
2.7	Kajian-kajian Yang Mengaitkan TQM Dengan Komitmen Terhadap Kerja	35
2.8	Rumusan	38

BAB III KAEDAH KAJIAN

3.1	Pendahuluan	39
3.2	Reka Bentuk Kajian	40
3.3	Populasi dan Persampelan	40
3.4	Alat Ukur Kajian	41
3.5	Kajian Rintis	43
3.6	Prosedur Memungut Data	44
3.7	Prosedur Menganalisis Data	44
3.8	Rumusan	48

BAB IV KEPUTUSAN KAJIAN

4.1	Pendahuluan	49
4.2	Profil Responden	49
4.3	Analisis Statistik Deskriptif Pembolehubah Kajian	51
4.4	Statistik Inferensi	52
4.5	Rumusan	57

BAB V PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1	Pendahuluan	58
5.2	Ringkasan Kajian	59
5.3	Dapatan dan Perbincangan	61
5.4	Implikasi Dapatan Kajian	72
5.5	Cadangan Kajian Masa Hadapan	73
5.6	Kesimpulan	73

RUJUKAN	74
---------	----

LAMPIRAN A:	SOAL SELIDIK KAJIAN	80
-------------	---------------------	----

LAMPIRAN B:	OUTPUT STATISTIK KAJIAN	88
-------------	-------------------------	----

SENARAI JADUAL

Jadual	Perkara	Halaman
3.1	Jadual Spesifikasi Instrumen	41
3.2	Nilai Kebolehpercayaan Kajian Rintis Amalan TQM Dan Komitmen Kerja	43
3.3	Kaedah Pengkodan Ciri Demografi	44
3.4	Kod Skala Likert Lima Mata	45
3.5	Kod Skala Likert Tujuh Mata	45
3.6	Pengkelasan Min Untuk Pembolehubah Amalan TQM	46
3.7	Pengkelasan Min Untuk Pembolehubah Komitmen Kerja	46
3.8	Hipotesis Kajian	47
3.9	Nilai Koefisien Korelasi	48
4.1	Bilangan Responden Mengikut Jantina	49
4.2	Bilangan Responden Mengikut Pengalaman Mengajar	50
4.3	Bilangan Responden Mengikut Kategori Perkhidmatan	51
4.4	Min Dan Sisihan Piawai Amalan TQM	51
4.5	Min Dan Sisihan Piawai Komitmen Guru	52
4.6	Ujian-T Sampel Bebas Komitmen Kerja Dalam Kalangan Guru Berdasarkan Jantina	53
4.7	Deskriptif Pengalaman Mengajar	53
4.8	Ujian Kehomogenan Varians	54
4.9	ANOVA Satu Hala Komitmen Kerja Dalam Kalangan Guru Berdasarkan Pengalaman Mengajar	54
4.10	Ujian Pos-Hoc Tukey	54
4.11	Korelasi Di Antara Komitmen Dengan Amalan TQM	55

SENARAI RAJAH

Rajah	Perkara	Halaman
1.1	Kerangka kajian	8
2.1	Model Sekolah Kualiti Menyeluruh	26
2.2	Tatatingkat Keperluan Mengikut Marslow	34

BAB I

Pengenalan

1.1 Pendahuluan

Tahun 2020 adalah tahun yang dinantikan oleh ramai rakyat di Malaysia. Ini kerana mengikut Wawasan 2020 iaitu satu konsep yang telah dibentangkan oleh mantan Perdana Menteri Malaysia, Tun Dr. Mahathir B Mohamad pada 28 Feb 1991 yang menegaskan matlamat negara untuk menjadi sebuah negara industri yang benar-benar maju menjelang tahun 2020 menurut acuan sendiri. Kemajuan dalam konteks ini merujuk kepada aspek ekonomi, politik, sosial, kerohanian dan sektor kebudayaan.

Untuk memastikan Malaysia boleh mencapai taraf negara maju, keperluan sistem pendidikan negara perlulah maju seiring dengan perubahan untuk menangani ledakan maklumat dan teknologi tinggi serta mampu melangkah secara bijaksana tanpa menjejaskan unsur-unsur nilai peribadi bangsa yang bersatu padu (PIPP 2006-2010). Ini kerana pendidikan dipercayai mampu menjadikan sesebuah negara itu maju (Akta Pendidikan 1996). Justeru itulah Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010 yang telah dilancarkan pada tahun 2007 telah dirangka dengan tujuan menjadi suatu pelan pendidikan yang bersepadu, komprehensif, dan menyeluruh serta memberi perubahan terhadap profesion keguruan. Untuk

memastikan pengurusan organisasi menjadi lebih berkualiti, kualiti, kerjaya dan kebajikan guru perlulah ditingkatkan (PIPP 2006-2010). Pembangunan modal insan menuntut pembangunan insan yang memiliki kekuatan intelek, sosial, emosi dan jasmani, selari dengan tuntutan Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Pengurusan organisasi berkualiti hanya boleh dilaksanakan melalui penglibatan semua guru.

Di dalam konteks persekolahan, kestabilan perjalanan pengurusan sekolah ataupun pengurusan sekolah berkualiti memainkan peranan yang penting untuk menghasilkan guru-guru yang komited dan mempunyai komitmen tinggi terhadap tugas masing-masing. Ini kerana menurut Firestone dan Pennell (1993), guru-guru yang komited mempunyai hubungan psikologi yang kuat terhadap sekolah mereka. Komitmen terhadap organisasi merupakan satu kekuatan untuk mengenali seseorang individu dalam pekerjaannya (Griffin & Bateman, 1986), ia mengenai nilai dan kepercayaan yang tinggi terhadap pekerjaan (Yusoff Hj Hanifah, 1981) dan ia melibatkan tentang kerja dan kesetiaan seseorang individu terhadap organisasi yang diwakilinya (Smith & Hoy, 1992). Apabila seseorang guru mempunyai hubungan yang kuat dengan organisasinya, secara tidak langsung ia akan menghasilkan kerja yang berkualiti dan mempunyai rasa tanggungjawab yang tinggi terhadap para pelajar. Guru begini akan menghasilkan corak pendidikan yang berkualiti.

Komitmen merupakan satu perhubungan di antara para pekerja dengan organisasi yang diwakilinya. Lazimnya, terdapat satu ikatan di antara organisasi dan para pekerja di mana organisasi memerlukan kebolehan, kecekapan, ketekunan dan kesetiaan daripada ahlinya manakala pekerja pula perlu memenuhi keperluan mereka, sekurang-kurangnya keperluan asas sebelum dapat memberikan komitmen (Lunjew, 1994). Komitmen pekerja dilihat sebagai satu keperluan dalam perkembangan sesebuah organisasi (O'Malley, 2000). Organisasi biasanya

amat menghargai pekerjaannya memandangkan pekerja yang mempunyai komitmen yang tinggi cenderung untuk dikaitkan dengan hasil kerja yang baik seperti peningkatan produktiviti, kepuasan kerja, kurangnya kadar ponteng kerja dan kestabilan suasana kerja (Worrall, Cooper & Cambell-Jamison, 2000; Culverson, 2002). Malahan pekerja yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasi lebih mudah memberikan sumbangan perubahan seperti inovasi dan kreativiti, di mana ianya akan menyumbangkan ke arah keupayaan organisasi yang lebih tinggi (Bennett & Durkin, 2000).

Walau pun demikian, apakah yang menyebabkan wujudnya komitmen dalam diri seseorang? Terdapat banyak faktor yang boleh menentukan komitmen seseorang. Antaranya ialah amalan pengurusan dalam organisasi. Menurut Noorliza dan Hasmi, apabila TQM dilaksanakan secara menyeluruh dalam sesebuah organisasi, ia memberi faedah yang sangat baik terhadap kualiti, produktiviti dan pembangunan pekerja di sesebuah organisasi yang seterusnya dapat meningkatkan prestasi sesebuah organisasi dalam aspek sikap, komitmen dan keberkesanan para pekerja (Noorliza & Hasmi, 2003). Apabila komitmen pekerja telah ditingkatkan hasil daripada amalan pengurusan yang cemerlang, maka hasrat kerajaan untuk mencapai taraf negara maju akan lebih mudah dicapai dan juga dikekalkan jika ianya terus menjadi amalan setiap individu. Amalan TQM yang boleh menghasilkan persekitaran sekolah berkesan yang dapat meningkatkan komitmen guru-guru adalah kejelasan prinsip sekolah, pengurusan sekolah, penambahbaikan sekolah, kualiti hidup di sekolah, pengurusan perubahan dan penerimaan falsafah TQM. Apabila semua elemen ini dapat dijanakan dan diamalkan di sekolah, ia dapat meningkatkan komitmen guru-guru terhadap pekerjaan mereka.

1.2 Pernyataan Masalah

Dalam sistem pendidikan, guru merupakan pelaksana sistem pendidikan negara. Guru bertanggungjawab untuk membuat perancangan persediaan mengajar dan merupakan pengurus, kaunselor, pengawal disiplin, berpersonaliti mulia serta dapat berinteraksi dengan baik khususnya dengan masyarakat sekolah bagi menjayakan wawasan profesion keguruan dengan cemerlang hingga mencapai tahap ketrampilan maksimum. Dengan segala tanggungjawab yang perlu ditanggung oleh seseorang guru adalah penting untuk seseorang guru yang berkualiti itu mempunyai kriteria tertentu seperti keikhlasan, keazaman, dedikasi dan komited terhadap tugas serta bertanggungjawab (Kamarudin, 1989).

Beberapa kajian empirikal telah menunjukkan komitmen kerja guru banyak dipengaruhi oleh polisi pentadbir sekolah dan suasana tempat kerja (Baron & Greenberg, 1990). Sokongan pihak pentadbir dapat meningkatkan prestasi serta komitmen kerja dan kepuasan kerja yang tinggi (Miskel, 1977; Abd Main, 1993). Ini menunjukkan bahawa pengurusan organisasi yang cemerlang dapat meningkatkan komitmen guru terhadap tugas masing-masing dan sebaliknya.

Perlaksanaan TQM telah lama diamalkan dan perkara utama yang ditekankan adalah tentang kepuasan pelanggan. Dalam konteks sekolah, pelanggan adalah terdiri daripada para pelajar dan guru-guru atau dengan istilah lain ialah pelanggan dalaman (Taylor & Hill, 1993) yang perlu dijaga untuk memastikan semua aspirasi sekolah dapat dicapai. Pendekatan TQM di sekolah bergantung kepada kefahaman yang ada dalam pemikiran seseorang pengetua sekolah berkenaan (Crawford & Shuttler, 1999). Abdul Aziz Abdul Jalil (2001) berpandangan konsep guru sebagai pelanggan dalaman sesuai sebagai pendekatan yang boleh diaplikasikan di dalam pengurusan sekolah. Apabila konsep guru sebagai pelanggan dalaman dapat

diaplikasikan maka para pengetua sekolah dapat merancang dan mewujudkan satu sistem kawalan kualiti yang seterusnya dapat meningkatkan komitmen para guru.

Kualiti pendidikan dapat dipertingkatkan apabila pihak pengurusan sekolah, guru dan staf mewujudkan satu sikap baru dengan memfokuskan kepada kepimpinan, kerja berpasukan, kerjasama, akauntabiliti dan pengiktirafan (Arcaro, 1995, ms. 2). Untuk menerapkan konsep kualiti pendidikan di sekolah, banyak halangan yang perlu ditempuhi kerana ia melibatkan pengurusan manusia yang mempunyai pelbagai ragam. Menguruskan kepelbagaian sikap manusia bukanlah mudah dan penggunaan amalan TQM di sekolah dapat dijadikan satu alat untuk menjamin keberkesanan pengurusan sekolah (Toremen, Karakus & Yasan, 2009).

Kajian yang dilakukan oleh Lokman Mohd Tahir dan Al-Muzammil Yassin (2008) telah menunjukkan bahawa kepimpinan pentadbir iaitu salah satu elemen dalam amalan TQM telah memberi kesan yang positif terhadap komitmen kerja guru-guru di sekolah. Kajian yang telah dinyatakan di atas menunjukkan bahawa elemen TQM memainkan peranan yang sangat penting untuk meningkatkan komitmen kerja. Tetapi dapatan kajian yang telah dilakukan oleh Sommers dan Merrit (1994) yang telah menjalankan satu kajian untuk menentukan impak bagi program pendidikan TQM yang dijalankan ke atas para pekerja di hospital dan mendapati bahawa tidak terdapat perubahan terhadap komitmen kerja sebelum dan selepas program tersebut dijalankan. Begitu juga dapatan kajian oleh Kivimaki, Maki, Linstrom, Alanka, Seitsonen dan Jarvinen (1997) yang menyatakan bahawa implimentasi TQM tidak menunjukkan satu perubahan yang dramatik ke atas komitmen dalam kalangan pekerja hospital.

Percanggahan pendapat ini menimbulkan satu persoalan iaitu adakah amalan TQM membangkitkan komitmen subordinat? Oleh itu satu kajian terhadap hubungan antara amalan

TQM dan komitmen kerja perlu diperbanyak untuk mengetahui dengan lebih jelas adakah terdapat hubungan yang positif di antara amalan TQM dan komitmen kerja.

1.3 Objektif Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengetahui tiga perkara. Pertama, untuk mengetahui tahap amalan TQM di sekolah berdasarkan dimensi; menjelaskan prinsip-prinsip sekolah (*clarity of school principles*), pengurusan sekolah (*school management*), penambahbaikan sekolah (*school improvement*), kualiti hidup di sekolah (*quality of school life*), pengurusan perubahan (*change managemant*) dan penerimaan falsafah TQM (*adoption of TQM philosophy*). Kedua, mengenal pasti tahap komitmen guru di MRSM. Ketiga, untuk mengenal pasti hubungan antara dimensi-dimensi TQM dengan komitmen guru.

1.4 Soalan Kajian

Berdasarkan kepada objektif kajian, kajian ini dilakukan untuk menjawab persoalan berikut:

- i) Apakah tahap amalan TQM di MRSM?
- ii) Apakah tahap komitmen guru di MRSM?
- iii) Adakah terdapat hubungan antara amalan TQM dengan komitmen guru?

1.5 Hipotesis Kajian

Berdasarkan persoalan kajian di atas, kekerapan hipotesis nol dibentuk untuk diuji pada paras 0.05 iaitu:

H_0 1: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap komitmen guru berdasarkan jantina.

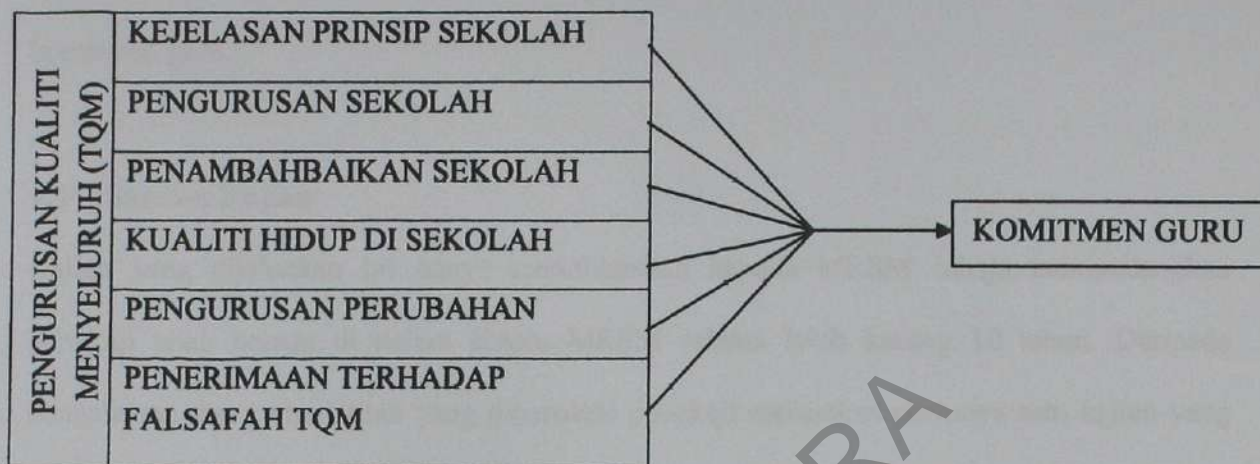
- H₀2*: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap komitmen guru berdasarkan pengalaman mengajar.
- H₀3*: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara elemen menjelaskan prinsip-prinsip sekolah dengan komitmen.
- H₀4*: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara elemen pengurusan sekolah dengan komitmen.
- H₀5*: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara elemen penambahbaikan sekolah dengan komitmen.
- H₀6*: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara elemen kualiti hidup di sekolah dengan komitmen.
- H₀7*: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara elemen pengurusan perubahan dengan komitmen.
- H₀8*: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara elemen penerimaan falsafah TQM dengan komitmen.

1.6 Kerangka Kajian

Amalan TQM di sekolah dan komitmen guru perlu dibuat kajian untuk menjelaskan apakah amalan-amalan dalam TQM yang berkaitan dengan tahap komitmen guru di sekolah yang perlu difahami oleh semua warga sekolah untuk menjamin segala halangan yang ujud dalam menjanakan kejayaan sekolah dapat dirungkaikan. Hubungan di antara dimensi-dimensi amalan TQM dan komitmen guru diilustrasikan di dalam Rajah 1.1.

Amalan TQM merupakan pembolehubah-pembolehubah tidak bersandar manakala komitmen guru ialah pembolehubah bersandar. Kajian ini cuba untuk mengurangkan jurang dengan menyediakan asas bagi suatu amalan TQM dan komitmen guru. Model ini mencadangkan lebih besar amalan TQM dipraktikkan di sekolah, makin tinggi tahap komitmen di kalangan guru. Kerangka ini dibina berdasarkan teori yang menyatakan bahawa

amalan sesebuah organisasi dapat memberi perubahan terhadap komitmen guru-guru (Noorliza & Hasmi, 2006).



Rajah 1.1 Kerangka Kajian

1.7 Kepentingan Kajian

Kajian terhadap hubungan di antara amalan TQM dan komitmen guru dijalankan di MRSM berdasarkan kepada fokus untuk menjadikan organisasi ini berkembang selaras dengan perkembangan dunia sains dan teknologi ke arah menjadikan Malaysia sebuah negara maju menjelang tahun 2020 tanpa mengabaikan tujuan penubuhan MRSM itu sendiri. Tiga perkara penting yang ditekankan dalam kajian ini adalah dari segi ilmu, amalan dan latihan.

Ilmu yang diperolehi dari kajian ini dapat digunakan oleh penyelidik untuk melihat apakah faktor-faktor yang boleh dijadikan panduan untuk meningkatkan komitmen guru-guru di sekolah dalam usaha meningkatkan kredibiliti sekolah dan menghasilkan para pelajar yang menjadi tonggak ke arah tercapainya Wawasan 2020. Hasil kajian yang diperolehi juga boleh digunakan sebagai satu tanda aras ke arah penambahbaikan program sedia ada yang boleh dijadikan amalan pihak sekolah secara berterusan demi memastikan suatu corak pengurusan

yang lebih berkualiti terbentuk. Di samping itu pihak sekolah juga dapat merangka modul latihan berpandukan dapatan kajian yang boleh digunakan untuk meningkatkan pengetahuan dan integriti guru-guru. Secara tidak langsung ia dapat memberi impak positif terhadap komitmen guru.

1.8 Batasan Kajian

Kajian yang dijalankan ini hanya memfokuskan kepada MRSM sahaja memandangkan pengkaji telah berada di dalam sistem MRSM selama lebih kurang 10 tahun. Daripada pengalaman dan pemerhatian yang diperolehi pengkaji merasakan perlunya satu kajian yang menghubungkan amalan TQM dan komitmen guru dijalankan di MRSM untuk meningkatkan pencapaian sekolah yang selama ini terlalu memberi fokus kepada permasalahan akademik pelajar sahaja tanpa mengambilkira faktor-faktor lain yang menyumbang ke arah kejayaan atau kegagalan sesuatu program yang dirancang untuk kecemerlangan sekolah amnya dan para pelajar khususnya. Dengan kajian yang dijalankan ini diharap terdapat usaha untuk memberi penekanan kepada masalah guru sebagai pelanggan dalaman yang secara langsung akan dapat meningkatkan komitmen guru terhadap tugas hakiki yang dipertanggungjawabkan.

1.9 Definisi Operasi

Elemen TQM yang mempunyai hubungkait dengan pendidikan terdiri daripada : kepimpinan, kepuasan pelanggan, pendidikan, penambahbaikan berterusan, penglibatan dan kerja berpasukan (Venkatraman, 2007; Toremen et al., 2009). Ia dipecahkan kepada enam dimensi: kejelasan prinsip-prinsip sekolah, pengurusan sekolah, penambahbaikan sekolah, kualiti hidup di sekolah, pengurusan perubahan dan pengiktirafan falsafah TQM (Toremen et al., 2009).

Kejelasan prinsip-prinsip sekolah didefinisikan sebagai kefahaman yang mendalam terhadap misi dan visi sekolah. Kefahaman terhadap prinsip-prinsip ini dapat memecahkan halangan-halangan yang ujud untuk memjana sekolah yang efektif.

Pengurusan sekolah didefinisikan sebagai pengurusan sekolah yang efektif yang sentiasa mengutamakan kepuasan pelanggan serta mempunyai matlamat jelas untuk menjamin kecemerlangan prestasi.

Penambahbaikan sekolah adalah satu proses berterusan ke arah mewujudkan persekitaran sekolah yang bercirikan perpaduan, perubahan dan kepercayaan (Terry, 1996).

Kualiti hidup di sekolah memberi makna cara layanan, interaksi dan sosio budaya yang ujud di sekolah. Sekolah memainkan peranan penting di dalam mencorak suasana positif dan dapat mendidik setiap individu di dalamnya.

Pengurusan perubahan adalah cara melakukan pengubahsuaian, meningkatkan rangkaian sosial untuk kerja berpasukan, mendidik serta menggalakkan setiap individu supaya terlibat secara efektif dalam proses ini.

Penerimaan falsafah TQM bermaksud tahap kefahaman dan penerimaan setiap individu di sekolah terhadap falsafah TQM yang menekankan penambahbaikan berterusan dan mengutamakan pelanggan dalam setiap aktiviti yang dilakukan.

Manakala *komitmen* didefinisikan sebagai berkaitan dengan hubungan emosi anggota dengan organisasinya dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di dalam organisasi, kesedaran anggota organisasi bahawa mereka akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi serta gambaran perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi (rasa terhutang budi kepada organisasi) (Meyer & Allen, 1997).

1.10 Rumusan

Kajian ini dilakukan untuk melihat perkaitan antara komitmen guru dengan tahap amalan TQM yang dilakukan di sekolah. Kajian ini perlu dilakukan kerana terdapat percanggahan pendapat tentang hubungan di antara kedua-duanya. Ini akan dapat menjelaskan lagi dapatan yang diperolehi oleh pengkaji lepas supaya para pentadbir pendidikan khususnya dapat melakukan suatu perubahan demi meningkatkan komitmen guru untuk menjamin keberkesanan sistem persekolahan.

Hak Milik MARA

BAB II

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pendahuluan

Bab ini membincangkan tentang kajian-kajian literasi yang merujuk kepada amalan-amalan TQM dan komitmen guru-guru oleh para pengkaji sebelumnya. Banyak penulisan-penulisan telah dibuat yang membincangkan tentang amalan-amalan TQM yang dijalankan di sesebuah organisasi dalam sektor-sektor industri dan juga pendidikan. Kajian telah menunjukkan bahawa pengimplementasian amalan TQM di sesebuah organisasi dapat meningkatkan produktiviti dan menentukan hala tuju sesebuah organisasi tersebut.

Di bidang pendidikan, walaupun ia telah didedahkan seawal tahun 1992 oleh Kementerian Pelajaran Malaysia tetapi masih lagi terdapat kepincangan di dalam perlaksanaannya yang mungkin disebabkan ketidaktelusan pemantauan oleh pihak berwajib ataupun pelaksana-pelaksana yang terlibat masih lagi kabur tentang matlamat TQM diadakan. Tumpuan kajian ialah untuk melihat apakah elemen-elemen TQM yang sesuai diguna pakai dalam aspek pendidikan dan bagaimanakah ia dapat meningkatkan komitmen guru-guru terhadap tugas demi mencapai visi dan misi sekolah.

2.2 Definisi dan Konsep TQM

Total Quality Management (TQM) atau juga dikenali sebagai Pengurusan Kualiti Menyeluruh adalah merupakan satu sistem pengurusan baru yang sebenarnya telah lahir sejak tahun 1920an dan digunakan oleh kilang-kilang di Amerika Syarikat bagi tujuan mengawal kualiti. Kewujudan sistem ini kemudiannya mendapat sambutan yang menggalakkan daripada para pengurus syarikat di Jepun yang bermula sekitar tahun 1950an yang mana pada ketika itu sedang pesat membangun dalam sektor industri. Seterusnya konsep ini telah berkembang pesat ke seluruh dunia pada tahun 1980an, bilamana timbulnya kesedaran tentang pentingnya kualiti dalam kehidupan manusia. Kewujudan sistem pengurusan baru ini seterusnya telah berjaya mempengaruhi serta merubah sikap para pengurus di sektor swasta dan kerajaan tentang cara mereka menguruskan kualiti. Hal ini telah menyebabkan para pengurus menukar cara pengurusan mereka dalam pengurusan bercorak tradisional kepada pengurusan kualiti menyeluruh kerana diyakini cara pengurusan yang baru ini adalah lebih efektif dan berjaya meningkatkan kualiti dan produktiviti organisasi.

Falsafah pengurusan kualiti terhasil daripada semangat penambahbaikan yang dilakukan secara berterusan (Deming, 1986). Adalah sukar untuk memuaskan hati semua pelanggan kerana citarasa dan jangkaan seseorang adalah tidak serupa, jadi amalan penambahbaikan berterusan adalah sesuatu yang relevan sebagai usaha untuk menjamin kepuasan pelanggan (Dean & Bowen, 1994). Sebaliknya, usaha penambahbaikan yang tidak dibuat secara berterusan akan menyukarkan organisasi untuk terus memberi perkhidmatan yang dapat memuaskan hati para pelanggan (Fryer, Anthony & Douglas, 2007).

2.3 Teori-teori TQM

Secara konvensional, kualiti difahami sebagai sesuatu yang paling baik dan sesuai digunakan, tahan lama, serta bentuk terbaik. Ada juga yang merujuk kualiti sebagai imej yang cemerlang, reka bentuk kelas pertama dan paling baik. Namun secara strategik, teori pengurusan memberi takrifan kualiti sebagai memenuhi 'kehendak dan permintaan pelanggan'.

Pengurusan Kualiti Menyeluruh (PKM) atau *Total Quality Management* (TQM) didefinisikan sebagai pendekatan yang sistematik dan bersepadu untuk mencapai kepuasan hati pengguna melalui peningkatan mutu dari peringkat operasi, mengeluarkan produk dan memberi perkhidmatan di sesebuah organisasi. Ia juga menekankan bagaimana sesebuah organisasi boleh ditingkatkan. Ianya juga memberi lebih perhatian terhadap bagaimana strategi penambahbaikan yang berterusan boleh dilaksanakan dalam penawaran produk dan penyediaan perkhidmatan dapat memenuhi permintaan dan citarasa pengguna. Oleh yang demikian, strategi untuk mencapai kualiti mengikut piawai yang ditetapkan ialah melalui utilisasi bakat dan kemampuan kakitangan yang akhirnya meningkatkan lagi prestasi organisasi atau institusi berkaitan.

Kualiti mempunyai takrifan yang berbeza menurut perspektif pelbagai teori pengurusan. Walaupun terdapat perbezaan pandangan dalam menjelaskan konsep kualiti, namun kebanyakan teori yang membicarakan konsep kualiti memberi fokus terhadap penentuan piawai yang dapat memberi kepuasan kepada pengguna perkhidmatan atau produk yang ditawarkan.

Dalam memberi huraian konsep kualiti, terdapat pelbagai pendekatan yang digunakan. Empat pendekatan telah dipilih yang digunakan oleh W. E. Deming, Joseph M. Juran, Philip B. Crosby dan David A. Garvin untuk menjelaskan konsep kualiti.

Kualiti menurut pandangan Deming (1982) adalah hasil daripada tindakan dan keputusan daripada pihak pengurusan dan bukan hasil daripada tugas yang dijalankan oleh para pekerja. Oleh itu kualiti mengikut piawai atau standard yang ditetapkan boleh dicapai melalui:

- a) Pewujudan sistem tugas kerja dan bagaimana tugas tersebut seharusnya dijalankan.
- b) Sistem tugas kerja yang efisien dan mekanisma penilaian yang efektif yang akan menghasilkan produk atau perkhidmatan mengikut piawai atau standard yang ditetapkan untuk memberikan kepuasan dan memenuhi citarasa pelanggan.

Deming juga telah mengemukakan 14 prinsip pengurusan kualiti iaitu:

1. Mewujudkan azam ke arah penambahbaikan produk dan perkhidmatan. Untuk mewujudkan pengurusan berkualiti, pengurusan organisasi hendaklah membuat perancangan jangka panjang berdasarkan misi dan visi disamping mencari inovasi baru untuk meningkatkan mutu kerja.
2. Menghayati falsafah baru demi mewujudkan perubahan. Ia memberi maksud bahawa sesebuah organisasi tidak boleh berpuas hati terhadap pencapaian sediaada. Adalah perlu untuk melakukan pengadaptasian terhadap perkara-perkara baru dalam pekerjaan memandangkan di zaman serba maju ini setiap teknologi berkembang dengan pesat.
3. Memberi tumpuan terhadap *incoming-process* dan bukannya *end-process*. Pihak pengurusan organisasi tidak boleh terlalu melihat pencapaian organisasi berdasarkan kepada hasil akhir semata-mata. Semua yang terlibat dalam organisasi perlu memainkan peranan dalam meningkatkan mutu kerja dan memahami tugas masing-masing.
4. Mencapai kualiti menerusi hubungan dua hala dengan pembekal. Pihak organisasi tidak boleh mementingkan hubungan kerja berdasarkan keuntungan semata-mata. Apa yang

perlu difikirkan di sini adalah tentang kualiti di mana ini hanya dapat diperoleh melalui hubungan dua hala yang baik diantara pihak pengurusan dan semua guru.

5. Meningkatkan usaha-usaha penambahbaikan proses dalam setiap aktiviti. Penambahbaikan terhadap semua proses ataupun aktiviti yang dijalankan perlulah dilakukan secara berterusan dan mengikut peredaran masa.
6. Mengadakan kaedah latihan moden untuk melahirkan kakitangan yang terlatih dan berkemahiran. Dalam setiap organisasi perlu ada satu kaedah latihan yang baik untuk melahirkan kakitangan berkualiti dan ia perlu dilakukan secara berterusan supaya kualiti kerja semua guru dapat dikembangkan.
7. Mengadakan kaedah penyeliaan dengan cara moden untuk mengajar dan melatih pekerja. Pihak pengurusan perlu sentiasa memberi bantuan kepada guru-guru untuk menghasilkan kualiti kerja yang cemerlang dengan cara menyediakan fasiliti dan membantu guru-guru menyelesaikan sebarang masalah yang timbul.
8. Memberi galakan kepada pekerja supaya berinovatif dan produktif. Guru-guru perlulah sentiasa diberi galakan untuk berinovasi dan meningkatkan pencapaian kerja setiap masa.
9. Mengatasi halangan komunikasi di antara jabatan. Komunikasi di antara guru-guru di dalam setiap jabatan perlu berjalan lancar demi memastikan hubungan baik di antara guru-guru dan pihak pengurusan ujud yang secara tidak langsung memudahkan aktiviti dijalankan demi memastikan kualiti kerja yang cemerlang.
10. Memansuhkan matlamat berangka untuk tenaga kerja. Dalam setiap organisasi, sebarang arahan khusus kepada guru-guru ataupun slogan perlu dihapuskan kerana ia akan membuatkan guru-guru tertekan demi mencapai sesuatu matlamat yang secara tidak langsung merosakkan hubungan baik di antara pihak pengurusan dengan guru-guru.

11. Menghapuskan piawai kerja dan kuota. Perlu dihindarkan dari membuat sebarang sasaran kerja kerana ia akan hanya menyebabkan seseorang guru mengabaikan kualiti kerja.
12. Mengalihkan rintangan yang menghalang pekerja bekerja mengikut masa. Sebarang kerja walau sekecil mana pun yang dilakukan oleh guru-guru perlulah diberi pujian untuk mengelakkan guru-guru kehilangan semangat untuk bekerja.
13. Mewujudkan program pendidikan dan latihan untuk pekerja secara berterusan. Setiap organisasi perlu menubuhkan jawatan kuasa yang dapat merangka program latihan yang berkesan kepada guru-guru supaya kemampuan guru-guru sentiasa dapat ditingkatkan.
14. Mencipta struktur pengurusan atasan yang berupaya merealisasikan misi dan visi organisasi. Setiap orang dalam organisasi perlu terlibat secara langsung dalam proses transformasi ke arah peningkatan kualiti. Organisasi perlu membina struktur yang dapat diikuti oleh semua yang terlibat dalam usaha memperbaiki kualiti.

Kualiti mengikut Juran (1989) melibatkan sesuatu produk atau perkhidmatan yang ditawarkan bersesuaian dan layak untuk penggunaan. Untuk itu sesuatu kualiti itu boleh dicapai apabila langkah-langkah berikut diberi perhatian dan dilaksanakan.

- a) Perancangan Kualiti iaitu proses untuk mengenalpasti pengguna, kehendak dan keinginan mereka.
- b) Kawalan Kualiti iaitu proses penelitian dan pemastian produk atau perkhidmatan yang dihasilkan memenuhi atau mengikut standard yang ditetapkan.
- c) Penambahbaikan Kualiti iaitu proses yang menentukan satu mekanisme yang sesuai supaya standard kualiti yang ditentukan dapat ditingkatkan secara berterusan.

Kualiti pada pendapat Crosby (1979) adalah produk atau perkhidmatan yang dipasarkan untuk memenuhi kehendak pengguna. Kualiti menurutnya lagi mengandungi ciri-ciri mutlak yang boleh dirumuskan kepada empat elemen berikut.

- a) Kualiti sebagai sesuatu yang memenuhi syarat dan permintaan pengguna. Takrifan ini melihat pentingnya perhatian diberikan terhadap kehendak dan citarasa pelanggan dan bagaimana citarasa tersebut boleh dipenuhi.
- b) Kualiti sebagai suatu sistem untuk memenuhi kehendak pelanggan dengan menghasilkan sesuatu produk atau perkhidmatan yang terbaik. Percubaan untuk memenuhi kehendak pelanggan ialah melakukan yang terbaik sekaligus tanpa sebarang kecacatan melalui usaha mencegah.
- c) Kualiti sebagai prestasi kecacatan sifar. Definisi ini memberi fokus supaya kerosakan sifar menjadi matlamat utama dalam penghasilan produk atau perkhidmatan.
- d) Pengukuran kualiti adalah kos kualiti. Ini bermakna penghasilan produk atau perkhidmatan yang berkualiti memerlukan pelaburan untuk latihan dan pengembangan staff. Pelaburan yang sebegini hendaklah diberikan perhatian supaya staf mempunyai kepakaran dan kemahiran. Kedua-dua syarat ini adalah penting untuk meminimumkan berlakunya pembaziran.

Garvin (1988) pula berpendapat sekurang-kurangnya lima pendekatan yang boleh digunakan untuk menghuraikan konsep kualiti. Aspek-aspek ini termasuklah:

- a) Kualiti transedental. Kualiti ini hanya boleh difahami dan dinyatakan apabila objek-objek atau ciri-ciri tertentu diperlihatkan dan diberi penilaian berasaskan piawai yang ditetapkan. Sebagai contoh, kualiti seseorang pengurus hanya boleh dinyatakan efisien dan efektif apabila prestasi kerjanya dinilai dan terbukti bahawa tugasannya dilaksanakan

dengan cekap dan berkesan atau sebaliknya sejajar dengan piawai. Contoh di atas memberi gambaran bahawa kualiti trasendental tidak boleh dinyatakan sehingga dilihat, dinilai dan dibuktikan.

- b) Kualiti Berasaskan Produk. Kualiti sesuatu produk ditentukan menurut ketetapan berasaskan kewujudan atau ketidakwujudan ciri-ciri tertentu atau piawai yang ditetapkan. Sekiranya ciri-ciri atau piawai tersebut mengikut ketentuan, produk yang dihasilkan dianggap mempunyai kualiti yang tinggi. Sebagai misalan, sesebuah komputer bimbit dalam pasaran dikatakan sebagai produk yang terbaik apabila ianya mempunyai ciri-ciri piawai yang ditetapkan di samping keunikan tersendiri sesuai dengan citarasa pengguna.
- c) Kualiti Berasaskan Pembuatan. Sesuatu produk itu dikatakan berkualiti sekiranya produk yang dicipta dan dikeluarkan oleh sesebuah kilang itu mengikut permintaan pengguna. Kegagalan merekacipta produk selaras dengan permintaan yang ditetapkan menyebabkan produk berkenaan tidak akan mendapat sambutan.
- d) Kualiti Berasaskan Citarasa Pengguna. Penentuan kualiti barangan atau perkhidmatan bergantung kepada pandangan dan penerimaan pengguna atau pelanggan. Kemampuan memberi kepuasan atau memenuhi harapan dan kehendak pelanggan adalah kriteria khas kualiti berasaskan citarasa pengguna.
- e) Kualiti Berasaskan Nilai. Kualiti mengikut pendekatan ini memberi fokus kepada nilai dan kos penawaran atau perkhidmatan produk kepada pengguna dengan ciri-ciri tertentu. Nilai dan kos hendaklah yang boleh diterima oleh kedua-dua pihak pembekal dan pengguna.

Berasaskan pendekatan yang disarankan oleh para pendokong teori di atas, konsep kualiti boleh dirumuskan sebagai:

- a) Penawaran sesuatu produk atau perkhidmatan yang selaras dengan piawai, memenuhi citarasa pengguna mempunyai kecacatan sifar dan dapat memberi kepuasan kepada pengguna. Ini bermakna sesuatu barangan atau perkhidmatan tidak boleh dianggap berkualiti seandainya salah satu daripada piawai atau ciri-ciri yang dinyatakan tidak dipenuhi.
- b) Sesuatu barangan atau perkhidmatan itu hanya boleh dikatakan berkualiti apabila ia dapat menonjolkan keunikan dan keistimewaannya dibandingkan dengan produk dan perkhidmatan sejenisnya.
- c) Kualiti sesuatu barangan atau perkhidmatan itu yang ditawarkan hendaklah berasaskan kepada kesesuaian dan kebolehan menggunakan kedua-dua produk dan perkhidmatan.
- d) Kualiti boleh dicapai apabila pembuatan produk atau penawaran perkhidmatan dirancang, dikawal dan dilakukan penambahbaikan secara berterusan.

Sejak konsep TQM diperkenalkan, persoalan dan konsep kualiti sesuatu produk atau perkhidmatan adalah tidak menjadi urusan golongan pekerja. Ianya adalah urusan pihak pengurusan organisasi untuk menentukan ciri-ciri piawai kualiti disamping bertanggungjawab kepada pelanggan, pekerja dan pembekal barangan supaya tugas yang dipertanggungjawabkan itu berjaya dilaksanakan.

Model TQM yang dicadangkan adalah menekankan persoalan, apakah piawai kualiti yang ada itu boleh dipenuhi. Konsep penambahbaikan berterusan memberi fokus kepada pelanggan, proses penambahbaikan dan penglibatan menyeluruh.

i) Fokus Kepada Pelanggan

Pelanggan sesebuah organisasi dibahagikan kepada dua kumpulan iaitu pelanggan dalam organisasi atau pelanggan dalaman dan pelanggan luar organisasi atau pelanggan luaran. Analogi pelanggan, bila dikaitkan dengan pengurusan pendidikan, maka kumpulan pelanggan yang pertama merujuk kepada guru di sekolah, manakala kumpulan yang kedua adalah pelajar-pelajar sekolah berkaitan.

Sebagai pelanggan, kedua-dua pelanggan ini menggunakan segala kemudahan dan perkhidmatan yang disediakan di sekolah walaupun keperluan, kehendak dan kepentingan mereka berbeza. Namun kepentingan mereka perlu dipenuhi. Oleh yang demikian fokus kepada pelanggan sebagai suatu proses dan prosedur memerlukan kajian dan analisis terperinci bersabit dengan keperluan dan hasrat mereka serta bagaimana keperluan dan hasrat tersebut dipenuhi. Kegagalan memenuhinya akan membawa kesan jangka panjang terhadap negara.

Sebagai contoh, pelajar yang dikatakan adalah pelanggan yang memerlukan program pendidikan di sekolah yang bukan sahaja menitikberatkan persoalan akademik sesuatu objek semata-mata tetapi memerlukan aplikasi dan artikulasi ilmu untuk memahirkan mereka dalam bidang-bidang yang diikuti. Para guru pula memerlukan suasana kondusif untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan lebih sempurna dan sistem perkhidmatan yang lebih menarik untuk meningkatkan motivasi untuk menjalankan tugas dengan lebih efektif. Oleh itu, adalah menjadi tugas dan tanggungjawab sekolah untuk membayangkan dan seterusnya merancang supaya keperluan kedua-dua pihak terpenuhi dengan kos yang sedia ada.

ii) Proses Penambahbaikan

Konsep penambahbaikan diasaskan kepada andaian bahawa sesuatu kerja itu adalah kesan daripada rangkaian tindakan dan aktiviti-aktiviti yang berkaitan yang dijalankan untuk menghasilkan sesuatu output yang dikehendaki. Pemerhatian dan penelitian yang berterusan terhadap proses dan rangkaian tindakan serta aktiviti-aktiviti yang dijalankan akan mengurangkan ketidaksamaan atau perbezaan *output* dan dalam masa yang sama pula meningkatkan kesahan proses dan sistem yang dijalankan.

Konsep di atas boleh dianalogikan dengan proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Sebagai contoh, sesuatu subjek yang akan diajar sudah tentu memerlukan perancangan aktiviti-aktiviti tertentu supaya subjek tersebut lebih senang difahami dan mudah melakukannya, khususnya subjek yang memerlukan belajar sambil melakukannya. Proses ini memerlukan kreativiti dan inovasi pendidik melalui pendedahan idea-idea baru. Pembelajaran di luar bilik darjah dan lawatan sambil belajar adalah contoh-contoh program yang dapat meningkatkan motivasi terhadap pembelajaran yang diikuti.

Untuk keberkesanan pengajaran dan pembelajaran, para pendidik perlu didedahkan kepada idea-idea sebegini melalui latihan tertentu atau wacana kerana mereka adalah bertanggungjawab melaksanakannya. Setiap guru yang berupaya memperkenalkan sesuatu konsep berkaitan dengan pengajaran-pembelajaran yang efisien dan efektif wajar dihargai melalui anugerah sebagai penghargaan kerana sumbangan yang diberikan.

Matlamat utama penambahbaikan ialah untuk menentukan kesahan atau kebolehpercayaan untuk menghasilkan *output* tanpa perbezaan atau ketidaksamaan. Sekiranya ketidaksamaan tidak boleh diminimumkan dan hasilnya masih tidak memuaskan, maka proses

penambahbaikan ialah mereka suatu proses kerja yang baru yang boleh menghasilkan kualiti yang memuaskan para pelanggan.

iii) Penglibatan Menyeluruh

Pendekatan bagi penglibatan menyeluruh bergantung kepada kepimpinan pengurusan yang aktif. Kepimpinan yang aktif ialah usaha dan keupayaan sekolah dalam mengenal pasti bakat serta kemampuan guru dalam menjalankan tugas supaya sekolah yang terbabit dapat menandingi prestasi sekolah di sekitarnya. Para guru diberi galakan untuk meningkatkan usaha mereka melalui kerjasama dan sistem kerja yang sistematik bagi memperbaiki proses kerja yang sedia ada, yang akhirnya meningkatkan prestasi sekolah.

2.4 TQM Dalam Pendidikan

Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) menyentuh tentang falsafah di dalam melakukan penambahbaikan berterusan yang dapat menyediakan satu set alat yang praktikal kepada mana-mana institusi untuk memenuhi dan menjangkau keperluan, kehendak dan jangkaan pelanggan pada masa kini dan masa hadapan (Sallis, 1996, ms. 27). Ringkasnya, falsafah TQM menekankan kepada memenuhi kehendak, spesifikasi dan jangkaan pelanggan pada setiap masa.

Menurut Kaufman (1992), TQM didefinisikan sebagai menyediakan apa yang diminta oleh pelanggan. Ia boleh direalisasikan melalui penglibatan menyeluruh dalam organisasi yang komited dan ghairah dalam menghasilkan produk yang berkualiti.

Penekanan kepada ideologi penambahbaikan berterusan, melakukan sesuatu dengan betul pada masa yang betul dan sepanjang masa memberikan TQM rasional etika dalam

pembentukan matlamat, strategi dan proses (Zeithmal, Parasuraman & Berry, 1990; Samson & Terziovski, 1999; Padhi & Palo, 2005). Selain daripada itu, kejayaan strategi TQM bergantung kepada kombinasi sistem organisasi, sistem teknikal dan pekerja-pekerja yang terlibat (Bengtsson & Ljungstrom, 1998).

TQM bukan sahaja memfokuskan kepada kualiti hasil tetapi juga kualiti pekerjaanya. Pengimplimentasikan TQM dalam sesebuah organisasi bergantung kepada perubahan dalam sikap pekerja serta aktiviti-aktiviti yang dijalankan (Noorliza & Hasmi, 2006). Secara teorinya, proses TQM mampu menghasilkan kesan positif terhadap pekerja melalui peningkatan kepuasan pekerja dan komitmen berorganisasi. Butler (1996), melalui kajiannya menyatakan bahawa organisasi yang mengamalkan TQM dapat meningkatkan tahap kepuasan pekerja, kehadiran, keselamatan serta kesihatan dan juga mengurangkan kadar pertukaran pekerja.

Umumnya, amalan prinsip-prinsip TQM yang merangkumi aspek-aspek seperti memenuhi keperluan pelanggan, penurunan atau deligasi kuasa, kepimpinan serta pendidikan dan latihan telah banyak diimplementasikan dalam bidang perindustrian dan sektor-sektor yang berasaskan keuntungan. Kini, prinsip-prinsip ini dilihat semakin diadaptasikan ke dalam pendidikan. Ini kerana, pendidikan, seperti dalam perniagaan juga memerlukan program ke arah kecemerlangan dan penambahbaikan berterusan.

Banyak kajian literasi telah dilakukan yang berkaitan implementasi TQM dalam pendidikan (Toremén *et al*, 2009; Sahney, Banwet & Karunes, 2010; Mehra & Rhee, 2004; Aly & Akpovi, 2001; Venkatraman, 2007; Rampa, 2004), yang menyentuh mengenai kepentingan amalan TQM dalam bidang pendidikan. TQM dilihat sebagai suatu kaedah penyelesaian dalam menghasilkan pelajar yang berkualiti, bukan sahaja dari segi pencapaian

akademik malah juga dari segi kemahiran generik. Kepincangan dalam proses pengurusan kualiti tradisional mengakibatkan sesuatu institusi pendidikan gagal melahirkan graduan-graduan yang mampu memenuhi keperluan majikan dalam memberikan penglibatan secara aktif dan proses membuat keputusan (Mehra *et al.*, 2004).

Terdapat dua model penting yang membincangkan tentang pengurusan dalam pendidikan yang jika diamalkan akan membantu para guru menghasilkan pendidikan berkualiti untuk menghadapi transformasi dalam dunia pendidikan yang berkembang cepat. Model pertama diasaskan oleh Arcaro (1995) dimana ia menghuraikan tentang ciri-ciri Sekolah Kualiti Menyeluruh.

Perkara pertama yang dikemukakan ialah fokus pelanggan. Pelanggan di sini bermaksud pelanggan dalaman dan luaran di mana pelanggan dalaman bagi sesebuah sekolah ialah pentadbiran, pengurusan sekolah, staf, guru, pelajar dan ibu bapa manakala pelanggan luaran pula terdiri daripada komuniti, keluarga dan masyarakat yang tidak berada dalam sistem sekolah tetapi menggunakan hasil daripada apa yang dicapai oleh pihak sekolah. Sekolah perlu merancang pelan pendidikan yang baik dengan kerjasama ibu bapa supaya hasil maksimum dapat diperolehi demi memastikan kecemerlangan pelajar.

Perkara kedua yang ditekankan ialah penglibatan menyeluruh setiap individu yang terlibat dalam organisasi dalam menjamin pencapaian kualiti yang cemerlang. Pihak pengurusan tidak boleh memikul tanggungjawab ini bersendirian kerana kualiti yang ingin dicapai bukannya datang dari persekitaran sekolah semata-mata.

Apabila sesuatu program dirancang untuk meningkatkan kualiti, perlu ada satu mekanisma pengukuran yang boleh digunakan untuk mengukur keberkesanan sesuatu program yang dijalankan. Inilah yang menjadi tonggak ketiga dalam Sekolah Kualiti Menyeluruh

mengikut Arcaro (1995) iaitu pengukuran. Sistem ini akan dapat membantu sekolah melakukan penambahbaikan terhadap setiap program yang dijalankan.

Komitmen pihak pentadbir dan guru-guru menjadi tonggak keempat yang perlu diberi perhatian oleh organisasi demi memastikan semua pihak yang terlibat mempunyai fokus yang sama iaitu mencapai misi dan visi sekolah.

Penambahbaikan berterusan menjadi tonggak kelima ke arah mewujudkan Sekolah Kualiti Menyeluruh. Para pendidik seharusnya sentiasa berusaha menghalang masalah daripada timbul dan sentiasa memperbaiki masalah yang wujud dan melakukan penambahbaikan.



Rajah 2.1 Model Sekolah Kualiti Menyeluruh (Arcaro, 1995).

Model kedua yang membincangkan tentang kualiti dalam pendidikan adalah daripada Scott dan Palmer (1994) yang mengemukakan lapan prinsip untuk merealisasikan Sekolah Kualiti Menyeluruh.

Prinsip pertama yang dikemukakan adalah memenuhi keperluan pelanggan. Keperluan pelanggan dalam konteks sekolah merujuk kepada hasil daripada proses pengajaran dan pembelajaran yang diperolehi oleh pelajar. Para pelajar ingin mendapatkan kecemerlangan dalam pelajaran manakala ibubapa pula mengharapkan apa yang telah dilaburkan kepada anak-anak mendapat hasil yang setimpal iaitu kecemerlangan pendidikan. Di pihak guru-guru pula, mereka mengharapkan persekitaran tempat kerja yang selesa, peluang mengikuti kursus dalam pendidikan dan peluang kenaikan pangkat yang luas (Musak & Mohd, 1994). Apabila semuanya dapat dipenuhi, satu iklim Sekolah Kualiti Menyeluruh dapat diwujudkan.

Prinsip kedua di dalam model ini ialah penyertaan pengurusan senior. Pihak sekolah tidak boleh melepaskan semua tanggungjawab menjana kecemerlangan sekolah di bahu guru-guru sahaja. Mereka perlu sentiasa melibatkan diri secara aktif dengan guru-guru dengan memberi nasihat dan bimbingan terutama kepada guru-guru baru supaya mereka rasa diperlukan. Bimbingan boleh diberikan dalam bentuk bantuan latihan penyeliaan untuk meningkatkan prestasi kerja.

Seterusnya, prinsip yang ketiga di dalam model ini ialah pengagihan kuasa. Guru memerlukan kebebasan untuk berkarya dan berinovasi demi mengembangkan kecemerlangan proses pengajaran dan pembelajaran untuk mencuba strategi-strategi baru dalam mengembangkan proses pengajaran dan pembelajaran. Pengagihan kuasa memberi ruang kepada guru-guru supaya mereka dapat bekerja dengan lebih cemerlang tanpa terikat dengan isu-isu birokrasi dalaman yang boleh menjadi halangan di dalam menyelesaikan sesuatu masalah dan melakukan kerja.

Selain daripada itu latihan juga memainkan peranan penting dalam membentuk Sekolah Kualiti Menyeluruh. Program latihan yang baik dimiliki oleh sesebuah sekolah dapat menjana

pembangunan staf yang berkualiti dan ianya dapat meningkatkan pengajaran dan pembelajaran guru-guru supaya dapat menjana kecemerlangan pelajar.

Kelima pula ialah penambahbaikan terhadap penilaian pelajar. Setiap penilaian yang dilakukan ke atas para pelajar perlu diikuti dengan satu sistem penambahbaikan yang berkesan supaya ia dapat meningkatkan mutu pembelajaran pelajar.

Prinsip yang keenam yang dikemukakan oleh Scott dan Palmer (1994) ialah penilaian berasaskan prestasi. Penilaian yang dilakukan ke atas guru-guru dan pentadbir hendaklah berdasarkan kepada satu standard prestasi yang ingin dicapai. Ianya perlulah dapat mengukur sejauhmana pencapaian yang diperolehi memenuhi kehendak sekolah.

Seterusnya, prinsip ketujuh menekankan kepada ketepatan masa pelajar menyediakan tugas. Berliner (1982) mencadangkan bahawa guru perlu berusaha untuk memastikan pelajar sentiasa bekerja ke arah mencapai matlamat bilik darjah dalam masa yang ditetapkan.

Prinsip terakhir menyatakan guru perlu menilai pelaksanaan yang telah dijalankan serta mengenal pasti elemen-elemen yang penting yang diperlukan oleh pelajar. Guru perlu meletakkan jangkaan yang tinggi terhadap pelajar di dalam bilik darjah kerana pelajar akan melibatkan diri secara aktif untuk mencapai jangkaan yang ditetapkan seterusnya meningkatkan pencapaian pelajar (Scott & Palmer, ms. 143).

2.5 Definisi dan Konsep Komitmen Terhadap Kerja

Definisi komitmen dalam berorganisasi boleh dirumuskan dalam dua pendekatan. Pertama melibatkan usaha untuk mengillustrasikan bahawa komitmen dapat menjelaskan perbezaan hubungan antara anggota organisasi dan entiti-entiti di dalamnya (salah satunya organisasi itu sendiri). Yang kedua ialah melibatkan usaha untuk memisahkan diantara pelbagai entiti yang

terdapat dalam sebuah organisasi di mana individu dapat berkembang dan memiliki komitmen terhadap organisasi. Kedua-dua pendekatan ini agak tidak sesuai atau jelas tetapi masih lagi dapat memberi definisi asas kepada komitmen, bagaimana proses perkembangannya dan bagaimana implikasinya terhadap individu dan organisasi (Meyer & Allen, 1997).

Sebelum munculnya pendekatan ini, komitmen didefinisikan sebagai perbezaan berdasarkan kepada sikap atau *attitudinal commitment* dan yang berdasarkan kepada tingkahlaku iaitu *behavioral commitment* (Mowday, Porter & Steers, 1982). Mowday et al. (1982) menjelaskan kedua-dua pendekatan ini sebagai berikut: *attitudinal commitment* berfokus kepada proses bagaimana seseorang individu mulai berfikir mengenai hubungannya dengan organisasi atau menentukan sikapnya terhadap organisasi atau dengan kata lain menunjukkan individu itu berfikir tentang sejauhmana nilai dan tujuannya sendiri sesuai dengan organisasi di mana ia berada. Manakala *behavioral commitment* pula melihat kepada proses di mana seseorang individu berasa terikat kepada sebuah organisasi dan bagaimanakah cara untuk mengatasi setiap masalah yang dihadapi.

Kajian terhadap *attitudinal commitment* melibatkan pengukuran terhadap komitmen yang boleh mempunyai hubungan dengan variabel-variabel lain yang menjadi sebab dan akibat (Buchanan, 1974 & Steers, 1977). Tujuan kajian ini menunjukkan bahawa komitmen yang kuat menyebabkan terjadinya tingkahlaku yang sesuai dari anggota organisasi yang memenuhi keperluan (dari perspektif organisasi) seperti rekod kehadiran yang baik, kadar perpindahan ke organisasi lain yang rendah dan mencapai produktiviti yang tinggi. Tujuan kedua kajian ini dapat menunjukkan karakter setiap individu dan situasi bagaimanakah yang dapat mempengaruhi perkembangan komitmen di sebuah organisasi. Dalam *behavioral*

commitment pula, anggota dianggap sebagai berkomitmen apabila berlakunya perubahan tingkahlaku. Sikap dan tingkahlaku yang berkembang adalah akibat daripada komitmen terhadap sesuatu perkara. Contohnya apabila seseorang anggota berkomitmen terhadap organisasinya maka ia akan mempunyai pandangan yang positif terhadap organisasi dan konsisten dengan setiap tingkahlakunya. Tujuan kajian ini adalah untuk menunjukkan keadaan bagaimanakah yang dapat membuatkan seseorang individu itu berkomitmen terhadap organisasinya (Kiesler, 1971).

Penelitian dari Baron dan Greenberg (1990) menyatakan bahawa komitmen memberi maksud penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, di mana individu akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk bertahan di organisasi tersebut. Meyer dan Allen (1991) menyatakan bahawa komitmen dalam berorganisasi adalah suatu konstruk psikologis yang merupakan ciri kepada hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan seseorang individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi. Berdasarkan kepada definisi tersebut, anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai sebahagian daripada organisasi berbanding mereka yang tidak mempunyai komitmen.

2.6 Teori-teori Komitmen Terhadap Kerja

Konsep komitmen organisasi dari Mowday, Porter, dan Steers (1982) merupakan pendekatan sikap; dimana, "Komitmen didefinisikan sebagai:

- a) keinginan yang kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu;
- b) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi;
- c) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Pegawai yang memiliki komitmen tinggi merasakan adanya kesetiaan dan rasa memiliki organisasi; memiliki keinginan kuat untuk tetap bergabung dengan organisasi; terlibat bersungguh-sungguh dalam pekerjaannya; dan menampilkan tingkah laku yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Meyer dan Allen (1991) pula merumuskan bahawa terdapat tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, iaitu: *affective*, *continuance* dan *normative*. Lanya dapat menerangkan dengan lebih tepat tentang sifat-sifat komitmen dalam organisasi. *Affective commitment* adalah berkaitan dengan hubungan emosi anggota dengan organisasinya dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi kerana mereka memang berkeinginan untuk itu (Meyer & Allen, 1997). *Continuance commitment* pula berkaitan dengan kesedaran anggota organisasi bahawa mereka akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota organisasi kerana mereka mempunyai keperluan atau kepentingan untuk terus menjadi anggota (Meyer & Allen, 1997). Manakala *normative commitment* pula menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi (rasa terhutang budi kepada organisasi) di mana komitmen terbentuk dalam diri individu oleh beberapa faktor, baik dari organisasi atau dari diri individu itu sendiri. *Normative commitment* yang tinggi menyebabkan individu itu terus berada dalam organisasi kerana berasakan bahawa mereka harus berada dalam organisasi tersebut (Meyer & Allen, 1997).

Musak dan Mohd (1994) mengutarakan perbincangan dengan mengatakan martabat para pendidik dapat dipertingkatkan dengan mengambilkira perancangan dan pelaksanaan beberapa strategi seperti mengadakan skim gaji yang berpatutan, menyediakan tempat kerja yang selesa,

memperbanyak dan mendemokrasikan peluang mengikuti kursus dalam perkhidmatan, peluang kenaikan pangkat yang lebih luas dan menyeluruh serta memberi layanan yang sama seperti layanan yang pernah diberikan dalam sektor profesion yang lain. Dalam senario membentuk ciri guru yang berkualiti, Zeichner dan Liston (1990) menyarankan agar para pendidik diberi peluang yang seluas-luasnya untuk meneroka ilmu pengetahuan agar menjadi pendidik sarjana dan pakar dalam subjek atau bidang ilmu yang diajar mereka. Dari sudut perbincangan Grover (1989), semua pendidik seharusnya menjadi *instructional leader* dengan membolehkan mereka menghadiri kursus-kursus yang berkaitan dengan penguasaan sesuatu mata pelajaran ke tahap ketrampilan kerja yang lebih bermakna.

Banyak kajian telah dijalankan untuk melihat apakah yang boleh menjadi faktor-faktor yang meningkatkan komitmen guru-guru terhadap kerja mereka. Komitmen dan sikap seseorang pekerja banyak dipengaruhi oleh prestasi kerja mereka (Oldham & Hackman, 1981). Ia juga melibatkan *lack of control* (Cheng, 1990), umur, *tenure*, jantina dan taraf pendidikan (Fink, 1992). Beberapa kajian empirikal juga yang telah dijalankan menunjukkan bahawa komitmen kerja guru banyak dipengaruhi oleh polisi pentadbir sekolah dan suasana tempat kerja (Baron & Greenberg, 1990). Kajian ini telah disokong oleh kajian yang menyatakan bahawa sokongan pihak pentadbir dapat meningkatkan prestasi kerja serta komitmen kerja dan prestasi kerjayang tinggi (Miskel, 1977; Abd Main, 1993).

Selain daripada itu guru-guru yang dibebankan dengan tugas yang terlalu banyak yang tidak melibatkan tugas-tugas yang berbentuk akademik akan menghilangkan komitmen mereka dalam kerja-kerja berbentuk profesional (Ball & Goodson, 1985). Dalam konteks hubungan antara kepercayaan dengan kepemimpinan, sarjana kepemimpinan (Tschannen-Moran, 1998, 2001; Zand, 1997; Kouzes & Posner, 2002) berpendapat bahawa seorang

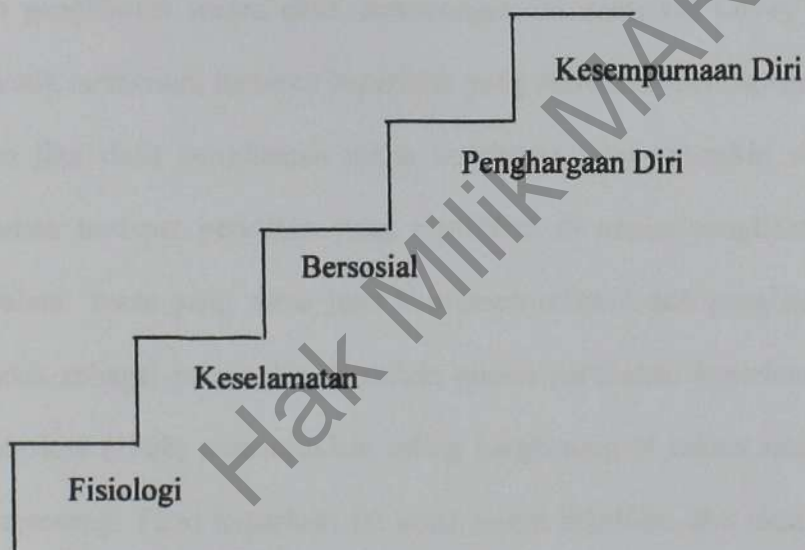
pemimpin perlu ada sifat kejujuran, integriti, sikap keterbukaan kepada orang lain untuk mempertingkatkan tahap kebolehppercayaan stafnya. Malah, pemimpin digalakkan mengamalkan lima tingkah laku utama yang dijangka dapat menggalakkan kepercayaan (i) konsistensi, (ii) integriti, (iii) mengambil berat (iv) berkomunikasi (v) dan perkongsian yang dijangkakan dapat membina keyakinan dan kepercayaan staf (Whitener, Brodt, Korsgraad & Werner, 1998). Bagi Cross dan Rice (2000) pula, hubungan yang saling mempercayai dan terbuka antara pemimpin sekolah dengan pengikut, iaitu guru yang positif mampu mempertingkatkan motivasi guru serta kepercayaan yang tinggi serta komitmen guru terhadap tugas yang perlu dilaksanakan.

Dalam kajian yang dilakukan oleh Mehmet dan Battal (2009) mendapati fokus komitmen guru, jenis dan tahap komitmen adalah berbeza berdasarkan kepada ciri-ciri peribadi, seperti jantina, taraf perkahwinan dan pelantikan tetap sebagai guru. Guru-guru perempuan mempunyai *affective commitment* dan *normative commitment* yang lebih tinggi berbanding guru-guru lelaki dari segi profesyen perguruan, namun begitu *normative commitment* dan *continuance commitment* mereka lebih rendah kepada kerja berkumpulan dan sekolah tempat mereka berkhidmat. *Continuance commitment* kepada sekolah semakin meningkat seiring dengan peningkatan dalam tempoh pelantikan tetap sebagai guru. Walaupun didapati guru-guru yang telah dilantik antara satu hingga lima tahun mempunyai *normative commitment* yang paling tinggi terhadap profesyen keguruan, mereka mempunyai tahap *affective commitment* dan *normative commitment* yang paling rendah terhadap fokus kerja berkumpulan.

Konsep komitmen kerja juga seringkali diterangkan dengan mengaitkannya dengan teori-teori psikologi yang melibatkan disiplin diri iaitu spritual, sosial, mental dan fizikal (Covey,

1989). Ianya juga diterangkan dalam teori motivasi yang melibatkan perbincangan tentang cara manusia saling berinteraksi antara satu sama lain (sosial). Ianya juga membincangkan tentang komitmen kerja dan mengaitkannya dengan aspek motivasi.

Teori keperluan diasaskan oleh ahli psikologi Maslow (1958). Dalam teori ini ianya merupakan satu pendekatan humanistik yang melihat manusia bersifat rasional dan sentiasa berinteraksi sama ada dengan diri sendiri atau dengan orang lain. Implikasi daripada sifat yang dimiliki inilah, mereka memperlihatkan tingkahlaku seseorang memerlukan tuntutan naluri dalam bentuk tatatingkat keperluan diri (Rajah 2.2).



Rajah 2.2 Tatatingkat Keperluan Mengikut Marslow

Mengikut teori ini, manusia mempunyai keperluan terhadap sesuatu objek. Bagi Maslow (1968) tatatingkat keperluan seseorang yang berada pada aras paling rendah dan mesti dipenuhi dengan keperluan fisiologi seperti makan, minum, udara untuk pernafasan, waktu bekerja, waktu rehat, seks dan sebagainya. Manakala tatatingkat kedua ialah keperluan keselamatan iaitu menjamin perlindungan dan kesejahteraan untuk terus hidup. Keperluan

tatatingkat yang ketiga adalah bersosial. Keperluan ini bermakna manusia itu akan kesunyian jika mereka tidak dapat berinteraksi dan berkomunikasi serta memainkan peranan tertentu dalam institusi sosial yang diwakilinya. Tatatingkat yang keempat adalah penghargaan diri. Di sini mereka menaruh harapan untuk disanjung, dihormati dan dipuji iaitu keperluan yang lebih selesa untuk memenuhi citarasa individu. Akhir sekali keperluan tertinggi adalah untuk mendapatkan tempat kesempurnaan diri. Walau bagaimanapun tatatingkat kesempurnaan diri berbeza dari individu dengan individu yang lain iaitu bergantung kepada *mind setting* dan tanggapan seseorang.

Bagi pengkaji keseluruhan teori Maslow menggambarkan keperluan seseorang memerlukan penglibatan secara aktif. Sehubungan ini mengikut Covey (1989) penglibatan seseorang untuk memenuhi tuntutan keperluan yang memaksa mereka berada dalam keadaan komited dan jika tiada penglibatan maka komitmen tidak mungkin wujud. Keadaan ini menggambarkan terdapat perkaitan yang signifikan di antara penglibatan, komitmen dan motivasi. Dalam masa yang sama juga komitmen terhasil dari penglibatan seseorang dan ianya bertindak sebagai pemangkin di dalam proses perubahan keperluan. Dengan ini teori keperluan Maslow (1968) menunjukkan saling bergantung di antara satu sama lain dengan komitmen seseorang. Teori keperluan ini amat sesuai dijadikan alat ukur untuk menentukan tahap komitmen kerja guru terhadap penglibatan mereka dalam profesion keguruan.

2.7 Kajian-kajian Yang Mengaitkan TQM Dengan Komitmen Terhadap Kerja

Terdapat kajian-kajian lepas yang mengaitkan TQM dengan komitmen kerja (Noorliza & Hasmi, 2003; Guimaraes, 1996; Lokman & Al-Muzammil Yassin, 2008; Sommers & Merrit, 1994; Kivimaki et al., 1997; Noorliza & Hasmi, 2006).

Noorliza dan Hasmi (2003) telah menjalankan kajian untuk mengenal pasti kesan pelaksanaan TQM dalam aspek penambahbaikan berterusan dan amalan penyelesaian masalah terhadap komitmen kerja. Seramai 200 orang pekerja telah mengambil bahagian dalam kajian ini yang dipilih secara rawak daripada pelbagai sektor organisasi di Pulau Pinang. Untuk memperolehi data kajian, Noorliza dan Hasmi (2003) telah menggunakan instrumen *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) yang dibina oleh Mowday, Steers dan Porter (1979) untuk mengukur komitmen subordinat, manakala pengukuran bagi elemen penambahbaikan dan amalan pencegahan masalah diadaptasikan daripada Powell (1995). Dengan menggunakan pemalar korelasi Pearson, kajian ini mendapati penambahbaikan berterusan dan amalan pencegahan masalah memberi kesan yang positif terhadap komitmen berorganisasi.

Guimaraes (1996) telah melakukan kajian untuk mengenal pasti kesan amalan TQM terhadap sikap berkaitan tugas pekerja iaitu, penglibatan kerja, kepuasan kerja dan komitmen berorganisasi. Seramai 200 orang pekerja dari sektor perkilangan telah mengambil bahagian dalam kajian ini. Guimaraes telah mengedarkan borang soal selidik iaitu *Motivation Potential Score* (MPS) sebelum dan selepas pelaksanaan TQM kepada subordinat. Maklumat yang diperolehi dianalisis menggunakan ujian-t untuk mengenalpasti perbezaan terhadap keinginan untuk berhenti kerja sebelum dan selepas pelaksanaan TQM. Pemalar korelasi Pearson pula digunakan untuk mengenalpasti hubungan antara amalan TQM dan komitmen berorganisasi. Dapatan kajian telah menunjukkan bahawa komitmen berorganisasi meningkat selepas pelaksanaan TQM.

Lokman dan Al-Muzammil Yassin (2008) telah membuat kajian untuk meneliti tahap psikologi guru (komitmen dan kepercayaan) terhadap kepemimpinan sekolah. 200 orang guru

telah mengambil bahagian dalam kajian ini daripada dua buah sekolah di daerah Batu Pahat. Untuk memperolehi data kajian, Lokman dan Al-Muzammil Yassin (2008) telah menggunakan model kepemimpinan Bolman dan Deal (1991; 1998) untuk mengukur elemen kepemimpinan pentadbir, manakala instrumen *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) yang dibina oleh Mowday, Steers dan Porter (1982) telah digunakan untuk mengukur komitmen berorganisasi. Dengan menggunakan pemalar korelasi Pearson, kajian ini mendapati kepemimpinan pengetua dapat mempengaruhi komitmen dan kepercayaan guru di sekolah. Kepemimpinan pengetua berkorelasi sebanyak 43 % dengan komitmen guru.

Sommers dan Merrit (1994) telah menjalankan kajian untuk mengetahui impak intervensi TQM ke atas komitmen berorganisasi sebelum dan selepas pelaksanaan TQM di hospital pemulihan di Midwest, Amerika Syarikat. Kajian ini dijalankan dalam dua fasa. Fasa pertama melibatkan seramai 227 pekerja hospital. Fasa kedua melibatkan responden seramai 196 orang. Sommers dan Merrit menggunakan instrumen *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) yang dibina oleh Mowday, Steers dan Porter (1979) untuk mengukur komitmen berorganisasi berdasarkan skala tujuh mata. Dengan menggunakan min, kajian ini menunjukkan tidak terdapat perubahan yang signifikan terhadap komitmen berorganisasi sebelum dan selepas program TQM dijalankan.

Kivimaki et al. (1997) telah menjalankan kajian untuk mengetahui kesan program TQM ke atas komitmen berorganisasi sebelum dan selepas ianya didedahkan kepada para pekerja hospital di Helsinki, Finland. Seramai 238 pekerja hospital menjadi responden dalam kajian ini. Kivimaki et al. (1997) menggunakan instrumen *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) yang dibina oleh Mowday, Steers dan Porter (1979) untuk mengukur komitmen subordinat. Dengan menggunakan pemalar korelasi Pearson, kajian ini mendapati

tidak terdapat hubungan yang signifikan antara implimentasi TQM dengan komitmen berorganisasi.

Noorliza dan Hasmi (2006) pula telah membuat kajian untuk mengetahui kesan amalan TQM terhadap sikap berkaitan tugas pekerja iaitu komitmen berorganisasi. 104 responden daripada lima sektor awam dan lima sektor swasta di Malaysia mengambil bahagian dalam kajian ini. Untuk memperolehi data kajian, Noorliza dan Hasmi (2006) telah menggunakan instrumen *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) yang dibina oleh Mowday, Steers dan Porter (1979) untuk mengukur komitmen subordinat. Dengan menggunakan pekali korelasi Pearson, kajian ini mendapati amalan-amalan TQM seperti latihan dan pendidikan, delegasi kuasa, kerja berpasukan dan penambahbaikan berterusan mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan komitmen berorganisasi, manakala tiada hubungan yang signifikan antara fokus pelanggan dengan komitmen.

Berdasarkan kepada percanggahan-percanggahan pendapat yang timbul, adalah wajar kajian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara amalan TQM dengan komitmen guru.

2.8 Rumusan

Bab ini membincangkan tentang teori-teori berkaitan komitmen kerja dan amalan pengurusan TQM. Ia lebih memfokuskan kepada amalan pengurusan TQM dalam bidang pendidikan. Di samping itu bab ini juga menyediakan kajian-kajian lepas berkenaan amalan pengurusan TQM dan komitmen kerja serta kajian yang mengaitkan antara kedua-dua pembolehubah.

BAB III

KAEDAH KAJIAN

3.1 Pendahuluan

Kajian ini cuba untuk mengkaji ciri-ciri psikometrik bagi skala '*Total Quality Management Implementation*' (TQM: Toremén *et al.*, 2004) dan skala komitmen kerja yang dipilih dari soal selidik berterusan terhadap guru yang telah diterjemahkan ke dalam Bahasa Malaysia seterusnya menguji kesahan instrumen yang telah diterjemahkan ini. Ia merupakan penyelidikan awal kepada ciri-ciri psikometrik bagi Skala TQM dan Skala komitmen kerja yang diterjemahkan ke dalam Bahasa Malaysia dengan sampel yang diuji terdiri daripada guru-guru MRSM di Pantai Timur, Semenanjung Malaysia. Kajian ini mempunyai dua tujuan khusus: pertama ialah untuk menilai kesahan Skala TQM dan Skala komitmen kerja di MRSM menggunakan prosedur analisis faktor eksploratori dan kedua ialah untuk menilai jumlah skor.

3.2 Reka Bentuk Kajian

Kajian ini berbentuk kuantitatif dengan menggunakan reka bentuk tinjauan rentasan dengan meneroka persepsi guru terhadap amalan TQM di sekolah. Kajian ini menggunakan reka bentuk tinjauan rentasan untuk mengumpul data daripada responden. Penggunaan kaedah ini adalah kerana ia membenarkan penyelidik mengukur sikap, kepercayaan dan tingkah laku yang wujud, mengkaji perbezaan kumpulan dan mengukur perhubungan antara sumber-sumber melalui responden yang pelbagai disamping mengekalkan kerahsiaan responden. Tinjauan rentasan merupakan suatu kaedah yang sesuai dan sangat berguna untuk mengumpul maklumat (Singleton, Royce, Jr. & Bruce, 2005). Pemilihan responden adalah berdasarkan sampel rawak mudah supaya setiap guru mempunyai peluang yang sama untuk terlibat dalam kajian. Kajian dijalankan di sembilan buah MRSM di Pantai Timur yang melibatkan populasi guru. Populasi guru tidak termasuk Pengetua dan Timbalan-timbalan Pengetua.

3.3 Populasi dan Persampelan

Populasi kajian terdiri daripada guru-guru yang berkhidmat di MRSM di tiga buah negeri di Pantai Timur. Terdapat 12 buah MRSM di Pantai Timur. Tujuh buah MRSM telah dipilih untuk kajian ini dari tiga buah negeri di Pantai Timur yang merangkumi seramai 540 orang guru. Untuk menetapkan jumlah sampel yang menjadi responden kajian ini, penyelidik menggunakan formula yang digunakan oleh Bartlett, Kotrlik dan Higgins (2001). Berdasarkan formula ini, jika jumlah populasi responden adalah seramai 600 orang maka jumlah sampel yang perlu dipulangkan adalah sebanyak 100 sampel. Oleh itu penyelidik menetapkan seramai 140 orang dipilih secara rawak dari 12 buah sekolah untuk dijadikan sampel kajian. Bagaimanapun, penyelidik menetapkan pulangan sebanyak 80% atau 112 soal selidik sahaja.

Bilangan ini sudah mencukupi berdasarkan formula yang digunakan oleh Bartlett, Kotrlík dan Higgins (2001).

3.4 Alat Ukur / Instrumen Kajian

Soal selidik dalam kajian ini mengandungi tiga bahagian. Bahagian A ialah soal selidik bagi mengukur amalan TQM yang mengandungi 60 item. Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan alat ukur *Total Quality Management Instrument* (TQMI) yang dibina oleh Toremén et al. (2009). Susunan item-item yang mengukur setiap dimensi amalan TQM dilaporkan seperti dalam Jadual 3.1.

Jadual 3.1
Jadual Spesifikasi Instrumen

Bahagian	Perkara	Item	Bil. item
A	TQM		
	A1: Menjelaskan prinsip sekolah	1,3,7,14,21,28,42,49,54,60	10
	A2: Pengurusan sekolah	2,8,15,22,29,36,43	7
	A3: Penambahbaikan sekolah	3,9,16,23,30,37,44,50	8
	A4: Kualiti hidup di sekolah	4,5,10,11,17,19,24,31,38,45,51,55	12
	A5: Pengurusan perubahan	6,12,18,20,25,26,32,34,39,46,48,52,56,58	14
	A6: Penerimaan falsafah TQM	13,27,33,40,41,47,53,57,59	9
B	Komitmen guru	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24	24
C	Demografi responden	1,2,3	3

Bahagian B ialah soal selidik untuk mengukur komitmen kerja guru. Alat ukur ini dibina oleh Meyer dan Allen (1987) yang meliputi 24 item. 24 item ini terdiri daripada tiga bahagian iaitu *affective*, *continuance* dan *normative* yang diwakili oleh lapan item masing-masing. Item-item ini dipilih kerana Meyer dan Allen (1991) telah merumuskan bahawa terdapat tiga

dimensi dalam komitmen berorganisasi, iaitu: *affective, continuance dan normative*. Tetapi dalam kajian ini ketiga-tiga dimensi dianggap sebagai satu bentuk komitmen berorganisasi.

Bahagian C ialah soalan yang berkaitan dengan maklumat latar belakang berkaitan ciri-ciri demografi guru iaitu jantina, pengalaman mengajar dan kategori perkhidmatan. Bahagian A, setiap item terdapat lima pilihan jawapan yang menyatakan darjah persetujuan berbentuk Skala Likert lima mata. Kedudukan skala tersebut adalah 1 (Tidak pernah), 2 (Sekali sekala), 3 (Kerap kali), 4 (Sentiasa) dan 5 (Amat kerap). Bagi item-item negatif, dikodkan semula dalam bentuk positif dan pemberian markah adalah seperti 1 (Amat kerap), 2 (Sentiasa), 3 (Kerap kali), 4 (Sekali sekala) dan 5 (Tidak pernah).

Bahagian B pula, setiap item terdapat tujuh pilihan jawapan yang menyatakan darjah persetujuan berbentuk Skala Likert tujuh mata. Kedudukan skala tersebut adalah 1 (Sangat tidak bersetuju), 2 (Tidak bersetuju), 3 (Agak tidak bersetuju), 4 (Kadang-kadang tidak bersetuju dan kadang-kadang bersetuju), 5 (Agak bersetuju), 6 (Bersetuju) dan 7 (Sangat bersetuju). Bagi item-item negatif, dikodkan semula sebagai 1 (Sangat bersetuju), 2 (Bersetuju), 3 (Agak bersetuju), 4 (Kadang-kadang tidak bersetuju dan kadang-kadang bersetuju), 5 (Agak tidak bersetuju), 6 (Tidak bersetuju), 7 (Sangat tidak bersetuju).

Alat ukur TQM menunjukkan kebolehpercayaan yang tinggi dengan alpha Cronbach keseluruhan adalah 0.95 (Toremen *et al*, 2009) manakala pengukuran kecukupan sampel Kaiser-Meyer-Olkin bagi skala TQM melebihi 0.6. Alat ukur komitmen kerja menunjukkan nilai alpha Cronbach 0.86, 0.82 dan 0.73 masing-masing. Berdasar pendapat Nunnally (1967) pemalar 0.70 atau lebih dianggap baik dan menunjukkan kebolehpercayaan yang mencukupi. Pengukuran sampel menunjukkan korelasi antara item yang baik. Oleh itu kesahan konstruk dibuktikan. Bagi memastikan instrumen ini bersesuaian dengan responden yang terlibat, item-

item dalam soal selidik ini diterjemahkan ke dalam versi Bahasa Malaysia menggunakan pendekatan terjemahan ke belakang (*back translation*) seperti yang dicadangkan oleh Brislin (1970).

3.5 Kajian Rintis

Sebelum kajian sebenar dijalankan, satu kajian rintis yang melibatkan 30 orang guru daripada sebuah sekolah menengah di daerah Jeli, Kelantan telah dijalankan untuk mengukur kebolehpercayaan alat ukur. Berdasarkan kajian rintis yang dijalankan, didapati nilai alpha Cronbach bagi alat ukur komitmen adalah 0.77. Nilai alpha Cronbach bagi alat ukur TQM keseluruhan ialah 0.97. Nilai alpha Cronbach bagi alat ukur TQM: dimensi menjelaskan prinsip-prinsip sekolah ialah 0.90, pengurusan sekolah ialah 0.87, penambahbaikan sekolah ialah 0.91, kualiti hidup di sekolah ialah 0.90, pengurusan perubahan ialah 0.77 dan penerimaan falsafah TQM ialah 0.87. berdasarkan dapatan ini dapatlah dirumuskan soal selidik ini adalah boleh dipercayai. Dengan itu soal selidik digunakan terus dalam kajian sebenar.

Jadual 3.2

Nilai Kebolehpercayaan Kajian Rintis Amalan TQM dan Komitmen Guru

Pembolehubah	Item	Alfa Cronbach
A. TQM		
1. Menjelaskan prinsip sekolah.	10	.90
2. Pengurusan sekolah.	7	.87
3. Penambahbaikan sekolah.	8	.91
4. Kualiti hidup di sekolah.	12	.90
5. Pengurusan perubahan.	14	.77
6. Penerimaan falsafah TQM.	9	.87
B. Komitmen Guru	24	.77

3.6 Prosedur Memungut Data

Memandangkan kajian ini dilakukan di MRSM, penyelidik tidak perlu memohon kebenaran daripada EPRD. Sebelum data dikutip, penyelidik memohon kebenaran daripada Pengawal Pusat bagi setiap MRSM yang terlibat dalam kajian. Penyelidik memutuskan untuk mengedarkan borang soal selidik kepada responden dengan menggunakan pos. Kaedah ini dipilih kerana pertama jarak yang agak jauh daripada tempat tinggal penyelidik dan kedua penyelidik mempunyai kenalan yang boleh dipercayai di setiap maktab tersebut untuk mengedarkan soal selidik dan mengirimkan soal selidik tersebut kepada pengkaji mengikut masa yang ditetapkan.

3.7 Prosedur Menganalisis Data

3.7.1 Pengkodan data

Borang soal selidik yang mengandungi Bahagian A, B dan C telah dikodkan bagi memudahkan prosedur menganalisis data. Jadual 3.3 menunjukkan kaedah pengkodan yang digunakan bagi Bahagian C.

Jadual 3.3
Kaedah pengkodan ciri demografi

Ciri Demografi	Kumpulan	Kod
Jantina	Lelaki	1
	Perempuan	2
Pengalaman Mengajar	Kurang dari 5 tahun	1
	5 hingga 10 tahun	2
	Lebih dari 10 tahun	3
Kategori Perkhidmatan	DC 41	1
	DG 41	2
	DG 44	3
	DG 48	4

Instrumen TQM menggunakan skala lima mata. Jadual 3.4 menunjukkan kod yang digunakan.

Jadual 3.4

Kod Skala Likert Lima Mata

- 1 = Tidak pernah
- 2 = Sekali sekala
- 3 = Kerap kali
- 4 = Sentiasa
- 5 = Amat kerap

Manakala instrumen komitmen kerja menggunakan skala tujuh mata. Jadual 3.5 menunjukkan kod yang digunakan.

Jadual 3.5

Kod Skala Likert Tujuh Mata

- 1 = Sangat tidak bersetuju
- 2 = Tidak bersetuju
- 3 = Agak tidak bersetuju
- 4 = Kadang-kadang bersetuju dan kadang-kadang tidak bersetuju
- 5 = Agak bersetuju
- 6 = Bersetuju
- 7 = Sangat bersetuju

3.7.2 Analisis Deskriptif

Kajian ini menggunakan analisis deskriptif untuk menghuraikan demografi responden dan alat ukur kajian. Bilangan dan peratus digunakan untuk menghuraikan bilangan responden dari segi jantina, pengalaman mengajar dan kategori perkhidmatan manakala min dan sisihan piawai digunakan untuk menghuraikan tahap pembolehubah amalan TQM dan komitmen kerja guru. Jadual 3.6 di bawah digunakan untuk mentafsir tahap amalan TQM dan jadual 3.7 digunakan untuk mentafsirkan komitmen kerja guru.

Jadual 3.6

Pengkelasan Min Untuk Pembolehubah Amalan TQM

Pengkelasan Min	Tafsiran
1.00 – 1.80	Sangat lemah
1.81 – 2.60	Rendah
2.61 – 3.40	Sederhana
3.41 – 4.20	Tinggi
4.21 – 5.00	Sangat tinggi

Jadual 3.7

Pengkelasan Min Untuk Pembolehubah Komitmen Kerja

Pengkelasan min	Tafsiran
1.00 – 1.86	Sangat lemah
1.87 – 2.72	Agak Lemah, Rendah
2.73 – 3.58	Lemah
3.59 – 4.44	Sederhana
4.45 – 5.30	Agak tinggi
5.31 – 6.16	Tinggi, Kuat
6.17 - 7.00	Sangat tinggi

3.7.3 Analisis Inferensi

Analisis inferensi digunakan bagi tujuan untuk pengujian hipotesis yang dibina. Jadual 3.8 menunjukkan hipotesis nol yang dibina dan ujian yang digunakan untuk menguji hipotesis yang dinyatakan.

Jadual 3.8
Hipotesis kajian

Hipotesis	Ujian
H_01 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap guru berdasarkan jantina.	Ujian-t sampel Tak Bersandar
H_02 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap komitmen guru berdasarkan pengalaman mengajar.	ANOVA Sehalu
H_03 : Tidak terdapat hubungan antara 'menjelaskan prinsip-prinsip sekolah' dengan 'komitmen'.	Korelasi Pearson
H_04 : Tidak terdapat hubungan antara 'pengurusan sekolah' dengan 'komitmen'.	Korelasi Pearson
H_05 : Tidak terdapat hubungan antara 'penambahbaikan sekolah' dengan 'komitmen'.	Korelasi Pearson
H_06 : Tidak terdapat hubungan antara 'kualiti hidup di sekolah' dengan 'komitmen'.	Korelasi Pearson
H_07 : Tidak terdapat hubungan antara 'pengurusan perubahan' dengan 'komitmen'.	Korelasi Pearson
H_08 : Tidak terdapat hubungan antara 'penerimaan falsafah TQM' dengan 'komitmen'.	Korelasi Pearson

Jadual 3.9 menunjukkan tafsiran yang dibuat ke atas tahap hubungan antara dua pembolehubah yang diuji.

Jadual 3.9

Nilai Koefisien Korelasi dan Interpretasi daripada Rowntree(1981)

Pengkelasan Koefisien Korelasi	Tafsiran
0.0 - 0.20	Sangat lemah
0.21 - 0.40	Lemah, Rendah
0.41 - 0.60	Sederhana
0.61 - 0.80	Tinggi, Kuat
0.80 - 1.00	Sangat tinggi

3.8 Rumusan

Bab ini menyediakan metodologi yang digunakan untuk menjawab soalan-soalan kajian dan juga menguji hipotesis kajian. Ianya merangkumi kajian rintis yang dijalankan untuk melihat kebolehpercayaan instrumen-instrumen yang digunakan untuk mengukur komitmen kerja dan amalan TQM. Selain dari itu ianya juga menghuraikan tentang prosedur memungut data dan cara-cara setiap data itu dianalisis.

BAB IV

KEPUTUSAN KAJIAN

4.1 Pendahuluan

Bab ini membincangkan kajian yang meliputi profil responden, statistik deskriptif dan keputusan pengujian hipotesis yang dijalankan.

4.2 Profil Responden

Kajian yang dilakukan ini melibatkan edaran sebanyak 140 soal selidik. Dalam tempoh tiga minggu sebanyak 125 atau 89% soal selidik telah diterima oleh penyelidik. Setelah dianalisis didapati statistik profil responden adalah seperti berikut.

4.2.1 Jantina Responden

Jadual 4.1 di bawah menunjukkan taburan responden mengikut jantina.

Jadual 4.1
Bilangan responden mengikut jantina

Jantina	Bilangan	Peratus
Lelaki	46	36.8
Perempuan	79	63.2
Jumlah	125	100

Berdasarkan kepada Jadual 4.1, didapati bahawa bilangan guru perempuan lebih ramai berbanding dengan guru lelaki dimana bilangan guru perempuan adalah seramai 79 orang atau 63.2 % manakala lelaki seramai 46 orang atau 36.8 %.

4.2.2 Pengalaman Responden

Jadual 4.2 di bawah menunjukkan taburan responden mengikut pengalaman kerja.

Jadual 4.2

Bilangan responden mengikut pengalaman kerja

Pengalaman	Bilangan	Peratus
Kurang 5 tahun	56	44.8
5 tahun hingga 10 tahun	38	30.4
Lebih 10 tahun	31	24.8
Jumlah	125	100

Berdasarkan kepada Jadual 4.2, didapati bahawa bilangan guru yang mempunyai pengalaman kerja kurang daripada 5 tahun lebih ramai berbanding dengan bilangan guru yang mempunyai pengalaman kerja antara 5 hingga 10 tahun dan bilangan guru yang mempunyai pengalaman kerja lebih daripada 10 tahun adalah paling sedikit dimana bilangan guru yang mempunyai pengalaman kerja kurang daripada 5 tahun adalah seramai 56 orang atau 44.8 %, bilangan guru yang mempunyai pengalaman kerja 5 hingga 10 tahun seramai 38 orang atau 30.4 % dan bilangan guru yang mempunyai pengalaman kerja lebih daripada 10 tahun adalah seramai 31 orang atau 24.8 %.

4.2.3 Kategori perkhidmatan responden

Jadual 4.3 menggambarkan taburan kategori perkhidmatan responden. Berdasarkan kepada Jadual 4.3, didapati bilangan guru dalam kategori perkhidmatan DG41 adalah paling ramai diikuti dengan DC41, DG44 dan DG48 dimana bilangan guru dalam kategori DG41 seramai

60 orang atau 48.0%, kategori DC41 seramai 47 orang atau 37.6%, kategori DG44 seramai 10 orang atau 8.0% dan kategori DG48 seramai 8 orang atau 6.4%.

Jadual 4.3

Bilangan responden mengikut kategori perkhidmatan

Pengalaman	Bilangan	Peratus
DC 41	47	37.6
DG 41	60	48.0
DG 44	10	8.0
DG 48	8	6.4
Jumlah	125	100

4.3 Analisis Statistik Deskriptif Pembolehubah Kajian

Untuk menghuraikan tahap amalan TQM di sekolah dan komitmen kerja guru, min dan sisihan piawai digunakan.

4.3.1 Tahap Amalan TQM

Untuk menghuraikan tahap amalan TQM di MRSM, Jadual 3.6 dijadikan asas perbandingan.

Jadual 4.4 menunjukkan min dan sisihan piawai tahap amalan TQM di sekolah.

Jadual 4.4

Min dan sisihan piawai amalan TQM

Pembolehubah	Min	Sisihan piawai	Tahap
Menjelaskan prinsip-prinsip sekolah	3.77	0.54	Tinggi
Pengurusan sekolah	3.68	0.54	Tinggi
Penambahbaikan sekolah	3.80	0.53	Tinggi
Kualiti hidup di sekolah	3.62	0.53	Tinggi
Pengurusan perubahan	3.33	0.36	Sederhana
Penerimaan falsafah TQM	3.58	0.55	Tinggi

Berdasarkan kepada Jadual 4.4 di atas, dapat dirumuskan bahawa amalan TQM bagi dimensi menjelaskan prinsip-prinsip sekolah di MRSM adalah tinggi (min = 3.77), dimensi pengurusan sekolah di MRSM adalah tinggi (min = 3.68) manakala dimensi penambahbaikan sekolah di

MRSM adalah pada tahap tinggi (min = 3.80), dimensi kualiti hidup di sekolah di MRSM berada pada tahap tinggi (min = 3.62), dimensi pengurusan perubahan pada tahap sederhana (min = 3.33) dan penerimaan falsafah TQM di MRSM berada pada tahap tinggi (min = 3.58).

4.3.2 Tahap Komitmen Guru

Untuk menghuraikan tahap komitmen guru di MRSM, Jadual 3.7 dijadikan asas perbandingan.

Jadual 4.5 menunjukkan min dan sisihan piawai komitmen guru.

Jadual 4.5

Min Dan Sisihan Piawai Komitmen Guru.

Pembolehubah	Min	Sisihan piawai	Tahap
Komitmen	4.66	0.51	Agak tinggi

Daripada Jadual 4.5 dapat dirumuskan bahawa komitmen guru di MRSM berada pada tahap yang agak tinggi.

4.4 Statistik Inferensi

4.4.1 Pengujian Hipotesis Nol 1

Statistik ini digunakan untuk menguji hipotesis.

Jadual 4.6 menunjukkan keputusan ujian-t sampel bebas untuk hipotesis nol 1 mengenal pasti perbezaan komitmen dalam kalangan guru berdasarkan jantina.

Jadual 4.6

Ujian-t sampel bebas komitmen kerja dalam kalangan guru berdasarkan jantina.

Aspek	Jantina	Min	Sisihan piawai	Ujian Levene		t	df	Ujian t
				F	Sig.			Sig. (2 hujung)
Komitmen	L= 46	4.69	.46	1.39	.24	.46	123	.65
	P= 79	4.64	.54					

Berdasarkan Jadual 4.6 ujian-t sampel bebas, ujian Levene adalah tidak signifikan. Keputusan ujian ini memenuhi andaian kehomogenan varians antara lelaki dan perempuan dalam komitmen kerja guru. Dapatan ujian-t adalah tidak signifikan ($t(123) = 0.46, p > 0.05$). Ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan dalam komitmen di antara guru-guru lelaki dan perempuan. Oleh itu hipotesis nol 1 gagal ditolak.

4.4.2 Pengujian Hipotesis Nol 2

Jadual 4.7 hingga 4.10 menunjukkan keputusan ujian ANOVA Sehalu untuk hipotesis nol 2, mengenal pasti perbezaan komitmen kerja guru dalam kalangan guru berdasarkan pengalaman mengajar.

Jadual 4.7

Deskriptif Pengalaman Mengajar

	N	Min	s.p	Ralat piawai	Selang keyakinan 95% untuk min		Min	Mak
					Sempadan bawah	Sempadan atas		
Kurang 5 tahun	56	4.65	.55	.07	4.51	4.80	4	6
5 hingga 10 tahun	38	4.68	.52	.08	4.51	4.85	4	6
Lebih 10 tahun	31	4.65	.45	.08	4.48	4.81	4	5
Total	125	4.66	.51	.05	4.57	4.75	4	6

Jadual 4.8
Ujian Kehomogenan Varians

	df1	df2	Sig.
Ujian Levene			
.78	2	122	.46

Jadual 4.9
ANOVA Satu Hala Komitmen Guru Berdasarkan Pengalaman Mengajar

Komitmen	Hasil Tambah Kuasa Dua	df	Kuasa dua min	F	sig.
Antara kumpulan	.020	2	.010	.34	.96
Dalam kumpulan	32.391	122	.276		
Jumlah	32.411	124			

Jadual 4.10
Ujian Pos-Hoc Tukey
Pembolehubah bersandar : Komitmen

Tukey HSD		perbezaan min(I-J)	Ralat piawai	sig.	Selang keyakinan 95%	
(I)pengalaman	(J)pengalaman				Sempadan bawah	Sempadan atas
Kurang 5 tahun	5 hingga 10 tahun	-.025	.108	.972	-.28	.23
	Lebih 10 tahun	.006	.115	.998	-.27	.28
5 hingga 10 tahun	Kurang 5 tahun	.025	.108	.972	-.23	.28
	Lebih 10 tahun	.031	.125	.967	-.27	.33
Lebih 10 tahun	Kurang 5 tahun	-.006	.115	.998	-.28	.27
	5 hingga 10 tahun	-.031	.125	.967	-.33	.27

*Perbezaan min adalah signifikan pada aras .05

Berdasarkan ujian kehomogenan varians, Ujian Levene didapati tidak signifikan ($p > .05$). Ini menunjukkan varians bagi komitmen guru yang berpengalaman kurang daripada 5 tahun, 5 hingga 10 tahun dan lebih daripada 10 tahun adalah sama. Dapatan ANOVA menunjukkan min komitmen guru dan pengalaman mengajar adalah tidak signifikan ($F(2,122) = 0.34, p > .05$). Dapatan kajian gagal menolak H_02 iaitu tidak terdapat perbezaan komitmen guru berdasarkan pengalaman mengajar.

4.4.3 Pengujian Hipotesis Nol 3 Hingga Hipotesis Nol 8

Jadual 4.11 menunjukkan keputusan korelasi di antara komitmen guru dengan amalan TQM.

Jadual 4.11

Korelasi Di Antara Komitmen Dengan Amalan TQM.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Komitmen (1)	1.00	.52**	.40**	.52**	.42**	.38**	.50**
Menjelaskan Prinsip-prinsip sekolah (2)		1.00	.83**	.90**	.84**	.79**	.89**
Pengurusan sekolah (3)			1.00	.88**	.79**	.74**	.78**
Penambahbaikan sekolah (4)				1.00	.84**	.76**	.84**
Kualiti hidup di sekolah (5)					1.00	.76**	.85**
Pengurusan perubahan (6)						1.00	.78**
Penerimaan falsafah TQM (7)							1.00

* $p < .05$, ** $p < .01$

Jadual 4.11 di atas menunjukkan keputusan hubungan di antara komitmen guru dengan amalan-amalan TQM.

H_03 : Min komitmen guru mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan menjelaskan prinsip-prinsip sekolah ($r = .52, p < .05$). Dengan ini kajian berjaya menolak H_03 . Ini menunjukkan bahawa guru-guru yang memahami secara mendalam tentang prinsip-

prinsip sekolah akan mempunyai komitmen kerja yang tinggi manakala yang tidak memahami prinsip-prinsip sekolah mempunyai komitmen guru yang rendah. Dapatan menjelaskan prinsip-prinsip sekolah berkorelasi 27 peratus dengan min komitmen guru. Walaubagaimanapun, hubungan kedua-duanya adalah sederhana.

H₀4: Min komitmen guru mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan pengurusan sekolah ($r = .40, p < .05$). Dengan ini kajian berjaya menolak H₀4. Ini menunjukkan bahawa pengurusan sekolah yang baik akan mempunyai komitmen guru yang tinggi manakala yang mempunyai pengurusan sekolah yang lemah mempunyai komitmen guru yang lemah. Pengurusan sekolah berkorelasi 16 peratus dengan min komitmen guru. Walaubagaimanapun, hubungan kedua-duanya adalah lemah.

H₀5: Min komitmen guru mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan penambahbaikan sekolah ($r = .52, p < .05$). Dengan ini kajian berjaya menolak H₀5. Persekitaran yang sentiasa melakukan penambahbaikan berterusan mempunyai komitmen guru yang tinggi manakala yang tidak melakukan penambahbaikan berterusan mempunyai komitmen yang rendah. Penambahbaikan sekolah berkorelasi sebanyak 27 peratus dengan min komitmen guru. Walaubagaimanapun, hubungan kedua-duanya adalah sederhana.

H₀6: Min komitmen guru mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan kualiti hidup di sekolah ($r = .42, p < .05$). Dengan ini kajian berjaya menolak H₀6. Ini menunjukkan bahawa kualiti hidup di sekolah yang baik akan mempunyai komitmen guru yang baik manakala yang mempunyai kualiti hidup di sekolah yang rendah akan mempunyai komitmen guru yang rendah. Kualiti hidup di sekolah berkorelasi 18 peratus dengan min komitmen guru. Walaubagaimanapun, hubungan kedua-duanya adalah sederhana.

H_07 : Min komitmen guru mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan pengurusan perubahan ($r = .38, p < .05$). Dengan ini kajian berjaya menolak H_07 . Ini menunjukkan bahawa organisasi yang mempunyai amalan pengurusan perubahan yang tinggi akan mempunyai komitmen guru yang tinggi manakala yang mempunyai amalan pengurusan perubahan yang rendah akan mempunyai komitmen guru yang rendah. Pengurusan perubahan berkorelasi sebanyak 14 peratus dengan min komitmen guru. Walaubagaimanapun, hubungan kedua-duanya adalah lemah.

H_08 : Min komitmen guru mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan penerimaan falsafah TQM ($r = .50, p < .05$). Dengan ini kajian berjaya menolak H_08 . Ini menunjukkan sekolah yang mempunyai amalan penerimaan terhadap falsafah TQM yang tinggi, mempunyai komitmen guru yang tinggi manakala yang mempunyai amalan penerimaan falsafah TQM yang rendah akan mempunyai komitmen guru yang rendah. Penerimaan falsafah TQM berkorelasi 25 peratus dengan min komitmen guru. Walaubagaimanapun, hubungan kedua-duanya adalah sederhana.

4.5 Rumusan

Bab ini menyediakan keputusan analisis yang dijalankan untuk menjawab soalan kajian dan hipotesis kajian. Ianya dapat digunakan untuk merumuskan dapatan kajian dan membincangkan dapatan-dapatan yang diperolehi.

BAB V

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1 Pendahuluan

Bab ini membincangkan tentang dapatan kajian yang telah dijalankan. Di dalam bab ini juga pengkaji menghuraikan dapatan kajian dan membincangkan dapatan yang diperolehi dengan lebih terperinci. Selain daripada itu ia juga membincangkan implikasi yang terhasil daripada kajian yang dijalankan dan mencadangkan apakah yang perlu dilakukan di masa hadapan untuk meningkatkan komitmen kerja di kalangan guru-guru. Pengkaji menggunakan statistik inferensi untuk melihat adakah terdapat hubungan antara komitmen dan jantina serta pengalaman guru. Ia juga digunakan untuk melihat adakah terdapat hubungan di antara komitmen kerja guru dengan dimensi-dimensi yang digunakan untuk melihat tahap amalan TQM di sekolah.

5.2 Ringkasan Kajian

Tujuan kajian ini dijalankan adalah untuk mengetahui tahap amalan TQM di MRSM, mengetahui tahap komitmen guru-guru di MRSM dan juga mengenalpasti hubungan antara dimensi-dimensi TQM: menjelaskan prinsip-prinsip sekolah (*clarity of school principles*), pengurusan sekolah (*school management*), penambahbaikan sekolah (*school improvement*), kualiti hidup di sekolah (*quality of school life*), pengurusan perubahan (*change management*) dan penerimaan falsafah TQM (*adoption of TQM philosophy*) dengan komitmen guru. Kajian ini juga dilakukan untuk mengenalpasti adakah terdapat perbezaan komitmen berdasarkan kepada jantina dan juga pengalaman mengajar.

Merujuk kepada kajian-kajian lepas didapati bahawa ujudnya dapatan yang bercampur-campur dimana dalam kajian yang dilakukan oleh Noorliza dan Hasmi (2003) didapati bahawa apabila amalan TQM dilaksanakan secara menyeluruh dalam sesebuah organisasi, ia memberi faedah yang sangat baik terhadap kualiti, produktiviti dan pembangunan pekerja seterusnya dapat meningkatkan prestasi sesebuah organisasi dalam aspek sikap, komitmen dan keberkesanan pekerja. Guimaraes (1996) juga mendapati bahawa amalan TQM mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan komitmen kerja. Kajian yang dilakukan oleh Lokman dan Al-Muzammil Yassin (2008) menunjukkan bahawa kepemimpinan pentadbiran iaitu salah satu elemen dalam amalan TQM telah memberi kesan positif terhadap komitmen kerja guru-guru di sekolah. Kajian yang dilakukan oleh Noorliza dan Hasmi (2006) pula menyatakan bahawa tidak semua amalan TQM menunjukkan hubungan positif yang signifikan dengan komitmen kerja dimana hanya elemen latihan dan pendidikan, pengagihan kuasa dan kerja berpasukan sahaja menunjukkan hubungan positif yang signifikan dengan komitmen kerja. Selain daripada itu, kajian yang dilakukan oleh Sommers dan Merrit (1994) mendapati tidak

terdapat perubahan yang signifikan terhadap komitmen organisasi sebelum dan selepas para pekerja didedahkan dengan pendidikan TQM yang telah dijalankan di sebuah hospital dan ianya disokong oleh Kivimaki et al. (1997). Berdasarkan kepada dapatan yang bercampur-campur ini, satu kajian dilakukan untuk mengetahui hubungan di antara amalan TQM dengan komitmen kerja.

Kajian yang dijalankan ini berpandu kepada lapan hipotesis nol pada aras signifikan 0.05. Hipotesis yang digunakan dalam kajian ini ialah mengetahui perbezaan tahap komitmen guru berdasarkan jantina, mengetahui tahap komitmen guru berdasarkan pengalaman mengajar dan mengetahui hubungan antara elemen-elemen TQM iaitu menjelaskan prinsip-prinsip sekolah, pengurusan sekolah, penambahbaikan sekolah, kualiti hidup di sekolah, pengurusan perubahan dan penerimaan falsafah TQM dengan komitmen. Amalan TQM di sekolah yang digunakan dalam kajian ini menggunakan alat ukur *Total Quality Management Instrument* (TQMI) yang dibina oleh Toreman et al. (2009). Manakala alat ukur yang digunakan untuk mengukur komitmen adalah daripada Meyer dan Allen (1987).

Sampel kajian yang digunakan terdiri daripada guru-guru dari tujuh buah MRSM di Pantai Timur. Sebanyak 140 soalan kajian telah diedarkan dan penyelidik telah mendapat maklumbalas daripada 125 orang guru. Kajian ini dijalankan menggunakan analisis deskriptif di mana untuk menghuraikan tahap amalan TQM di sekolah dan komitmen kerja guru, min dan sisihan piawai digunakan. Manakala statistik inferensi digunakan untuk menguji hipotesis. Daripada analisis yang telah dijalankan ke atas soal selidik yang diperolehi didapati bahawa tahap amalan TQM di MRSM bagi elemen menjelaskan prinsip-prinsip sekolah, pengurusan sekolah, penambahbaikan sekolah, kualiti hidup di sekolah dan penerimaan falsafah TQM berada pada tahap tinggi manakala elemen pengurusan perubahan pada tahap sederhana.

Komitmen kerja guru-guru di MRSM pula didapati berada pada tahap agak tinggi. Kajian juga mendapati tidak terdapat perbezaan di antara komitmen berdasarkan jantina dan pengalaman mengajar. Dapatan kajian juga menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan di antara komitmen dengan amalan TQM.

5.3 Dapatan dan Perbincangan

Dapatan kajian yang dilakukan ini adalah berdasarkan kepada urutan soalan kajian. Bahagian pertama membincangkan persepsi komitmen kerja guru-guru berdasarkan kepada jantina dan pengalaman mengajar. Kemudiannya ia membincangkan hipotesis kajian yang dibuat untuk melihat hubungan antara amalan TQM dengan komitmen guru.

5.3.1 Ciri-ciri Demografi Responden

Responden yang digunakan dalam kajian ini terdiri daripada seramai 125 orang guru daripada tujuh buah MRSM di Pantai Timur. Janya terdiri daripada 46 orang guru lelaki yang meliputi 36.8% dan seramai 79 orang guru perempuan yang merangkumi 63.2% responden. Daripada seramai 125 orang responden itu pula, 47 orang guru (37.6%) adalah dalam kategori perkhidmatan DC 41, 60 orang (48.0%) adalah DG 41, 10 orang (8.0%) adalah DG 44 dan 8 orang (6.4%) dalam kategori DG 48. Pecahan responden juga dilakukan berdasarkan kepada pengalaman mengajar di mana seramai 56 orang (44.8%) mempunyai kurang daripada 5 tahun pengalaman, 38 orang guru (30.4) mempunyai pengalaman di antara 5 hingga 10 tahun manakala 31 orang berpengalaman lebih daripada 10 tahun.

5.3.2 Tahap Amalan TQM di sekolah

Kajian ini mendapati amalan TQM bagi dimensi menjelaskan prinsip-prinsip sekolah di MRSM adalah tinggi (min = 3.77), dimensi pengurusan sekolah di MRSM adalah tinggi (min = 3.68), dimensi penambahbaikan sekolah di MRSM adalah pada tahap tinggi (min = 3.80), dimensi kualiti hidup di sekolah di MRSM berada pada tahap tinggi (min = 3.62), dimensi pengurusan perubahan pada tahap sederhana (min = 3.33) dan penerimaan falsafah TQM di MRSM berada pada tahap tinggi (min = 3.58).

Daripada dapatan kajian yang diperolehi dapat dirumuskan bahawa guru-guru mempunyai gambaran yang jelas tentang kehendak sekolah dalam menjana pencapaian sekolah yang cemerlang. Kekuatan sekolah bergantung kepada kefahaman yang ada dalam pemikiran seseorang pengetua sekolah berkenaan (Crawford & Shuttler, 1999) yang kemudiannya akan dapat dijelaskan kepada seluruh warga sekolah demi menjamin misi dan visi sekolah tercapai. Dimensi pengurusan sekolah, penambahbaikan sekolah dan kualiti hidup di sekolah bagi guru di MRSM juga berada pada tahap yang tinggi. Ini menunjukkan bahawa daripada perspektif guru-guru, pihak pengurusan sekolah telah memainkan peranan penting demi menjamin keberkesanan sesebuah sekolah. Selain daripada itu amalan proses penambahbaikan berterusan dilakukan berada pada tahap yang tinggi berdasarkan perspektif guru-guru. Guru-guru juga berasakan bahawa kualiti hidup di sekolah juga berada pada tahap yang tinggi dimana cara layanan, interaksi dan sosio budaya wujud di sekolah. Sekolah memainkan peranan penting di dalam mencorak suasana positif dan dapat mendidik setiap individu di dalamnya.

Berbeza dengan persepsi guru terhadap dimensi pengurusan perubahan di mana ianya berada pada tahap sederhana. Ini menunjukkan bahawa guru-guru di MRSM melihat cara

melakukan pengubahsuaian, meningkatkan rangkaian sosial untuk kerja berpasukan, mendidik serta menggalakkan setiap individu supaya terlibat secara efektif dalam proses ini sebagai sesuatu yang masih boleh ditingkatkan. Jika dilihat kepada penerimaan guru-guru terhadap falsafah TQM pula di mana ia berada pada tahap yang tinggi. Guru-guru didapati telah terdidik dan memahami apakah kesan yang boleh diperolehi daripada amalan-amalan TQM jika ianya diamalkan di sekolah. Cuma apa yang pihak pengurusan perlu lakukan di sini ialah melibatkan semua pihak di dalam organisasi untuk bersama-sama terlibat secara aktif di dalam memajukan sekolah demi mencapai satu sistem pengurusan berkualiti yang boleh menjana kecemerlangan sekolah amnya dan para pelajar khususnya yang akan menjadi tonggak masa depan negara suatu hari nanti.

5.3.3 Tahap Komitmen Guru

Kajian menunjukkan tahap komitmen di MRSM berada pada aras agak tinggi (min = 4.66). Daripada dapatan kajian dapat dirumuskan bahawa guru-guru di MRSM mempunyai tahap komitmen yang agak tinggi terhadap pekerjaan mereka. Keadaan ini timbul boleh disebabkan oleh walaupun terdapat sokongan daripada pihak pentadbiran sekolah tetapi ia masih belum mencukupi. Seperti yang dinyatakan oleh Miskel (1977) dan Abd Main (1993) bahawa sokongan yang diterima oleh seseorang guru boleh meningkatkan komitmen serta prestasi kerja yang tinggi.

Pemimpin di sesebuah organisasi juga digalakkan mengamalkan tingkah laku utama yang dapat menggalakkan i) konsistensi, ii) integriti, iii) mengambil berat, iv) berkomunikasi dan v) perkongsian yang dijangka dapat membina keyakinan dan kepercayaan staf (Whitener et al., 1998). Di samping itu perlu diujudkan keadaan saling mempercayai dan komunikasi yang

terbuka di antara pemimpin sekolah dengan para guru demi meningkatkan motivasi serta komitmen guru terhadap tugas yang perlu dilaksanakan (Hoffman, Sabo, Bliss & Hoy, 1994; Cross & Rice, 2000). Pihak pentadbir sekolah juga perlu memikirkan cara untuk menangani masalah guru-guru yang terlalu dibebankan dengan tugas-tugas pengkeranian yang menyebabkan guru-guru kehilangan komitmen terhadap tugas mereka seperti yang dinyatakan oleh Ball dan Goodson (1985).

5.3.4 Komitmen Kerja Berdasarkan Jantina

Berdasarkan analisis kajian menggunakan ujian-t sampel bebas, ujian Levene adalah tidak signifikan. Keputusan ujian ini memenuhi andaian kehomogenan varians antara lelaki dan perempuan dalam komitmen kerja. Dapatan ujian-t adalah tidak signifikan ($t(123) = .46, p > 0.05$). Ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan dalam komitmen di antara guru-guru lelaki dan perempuan. Hasil kajian yang diperolehi menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan dalam komitmen di antara guru lelaki dan guru perempuan. Dapatan yang diperolehi ini agak berbeza berbanding kajian oleh Jackson (2002) di mana beliau menyatakan bahawa terdapat perbezaan yang sangat kecil terhadap komitmen berdasarkan jantina tetapi perempuan lebih menunjukkan komitmen kerja yang tinggi berbanding lelaki.

5.3.5 Komitmen Kerja Berdasarkan Pengalaman Mengajar

Berdasarkan ujian kehomogenan varians, Ujian Levene didapati tidak signifikan ($p > .05$). ini menunjukkan varians bagi komitmen kerja guru yang berpengalaman kurang daripada 5 tahun, 5 hingga 10 tahun dan lebih daripada 10 tahun adalah sama. Dapatan ANOVA menunjukkan min komitmen kerja guru dan pengalaman mengajar adalah tidak signifikan ($F(2,122) = .34$,

$p > .05$). Dapatan kajian menerima H_02 iaitu tidak terdapat perbezaan komitmen kerja berdasarkan pengalaman mengajar.

Baron dan Greenberg (1990) telah melakukan kajian yang telah menunjukkan bahawa komitmen kerja guru banyak dipengaruhi oleh polisi pentadbir sekolah dan suasana tempat kerja dan ini akan dialami oleh setiap guru tidak kira berapa lamapun pengalaman mengajar yang dipunyai oleh mereka. Berbanding dengan dapatan kajian yang menyatakan bahawa usia dan pengalaman kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi (Steers, 1977). Ini kerana apabila seseorang guru berada dalam sesebuah organisasi dalam jangka masa yang lama, rasa keterikatan mereka terhadap organisasi akan meningkat dan seterusnya akan meningkatkan komitmen mereka (Mowday, Steers & Porters, 1979). Keadaan ini menunjukkan bahawa pihak pengurusan sesebuah organisasi perlu meningkatkan kualiti pengurusan demi memastikan setiap guru berasa selesa dan mempunyai rasa keterikatan yang tinggi dengan sekolah yang secara tidak langsung akan meningkatkan komitmen kerja guru serta memastikan mereka terus menabur bakti dalam bidang pendidikan. Adalah penting untuk mengekalkan guru-guru berpengalaman di sekolah kerana mereka dapat mencurahkan pengalaman kepada guru-guru baru untuk memastikan kelangsungan sistem pendidikan berkualiti di sekolah.

5.3.6 Hubungan Antara Komitmen Kerja Dan Menjelaskan Prinsip-Prinsip TQM

Komitmen kerja mempunyai hubungan positif yang signifikan ($r = .52$, $p < .05$) dengan menjelaskan prinsip-prinsip sekolah. Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen dengan menjelaskan prinsip-prinsip sekolah.

Dapatan ini adalah selari dengan penekanan yang diberikan dalam TQM di mana pengimplimentasian TQM di sesebuah organisasi bergantung kepada perubahan dalam sikap pekerja dan aktiviti-aktiviti yang dijalankan (Noorliza & Hasmi, 2006). Tetapi bagaimanakah perubahan sikap pekerja boleh berlaku jika mereka sendiri tidak memahami tentang prinsip-prinsip TQM. Perkara ini perlu dititikberatkan oleh pihak pengurusan MRSM kerana Butler (1996), melalui kajiannya menyatakan bahawa organisasi yang mengamalkan TQM dapat meningkatkan tahap komitmen, kehadiran, keselamatan serta kesihatan dan juga mengurangkan kadar pertukaran kerja.

Sesuai perubahan yang ingin dilakukan dalam sesebuah organisasi perlu diwar-warkan dan diberi pendedahan terlebih dahulu kepada ahli-ahli sesebuah organisasi. Ini dapat meningkatkan kefahaman warga organisasi terhadap apakah yang ingin dicapai dan bagaimana sesuatu misi dan visi sesebuah organisasi dapat dijelmakan. Dalam konteks pendidikan di sekolah, guru-guru perlu didedahkan dengan peranan yang boleh dimainkan oleh TQM dalam menjana kecemerlangan para pelajar. Ini memudahkan guru-guru merancang proses pengajaran dan pembelajaran yang berkualiti supaya dapat menghasilkan para pelajar yang berkualiti. Apabila sesuatu pekerjaan yang dilakukan itu mempunyai hala tuju yang jelas, dengan sendiri ia dapat merangsang minat guru-guru terhadap tugas masing-masing yang akhirnya dapat meningkatkan tahap komitmen terhadap kerja.

5.3.7 Hubungan Antara Komitmen Kerja Dan Pengurusan Sekolah

Komitmen kerja mempunyai hubungan positif yang signifikan ($r = .40, p < .05$) dengan pengurusan sekolah. Ini menunjukkan bahawa guru-guru yang mempunyai komitmen kerja yang tinggi berada dalam sistem yang mempunyai pengurusan sekolah yang efektif yang

sentiasa mengutamakan kepuasan pelanggan serta mempunyai matlamat jelas untuk menjamin kecemerlangan prestasi. Di MRSM hubungan antara pengurusan sekolah dan komitmen kerja berada pada tahap yang lemah.

Pengurusan sekolah memainkan peranan penting dalam meningkatkan komitmen guru-guru. Ketidakmampuan pihak pentadbir melaksanakan proses TQM di sesebuah sekolah menyebabkan komitmen guru-guru akan terjejas. Pihak pengurusan sekolah perlu memastikan bahawa ujud komunikasi dua hala di antara guru-guru dan pihak pentadbir sekolah (Hussin, 1992) yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan yang secara tidak langsung akan meningkatkan komitmen mereka serta dapat memberi hala tuju yang jelas ke arah kecemerlangan.

Pihak pengurusan sekolah memainkan peranan yang penting dalam menjaga kecemerlangan sekolah. Di sinilah letaknya peranan guru-guru yang bertindak sebagai penghubung di antara program-program yang telah dirancang oleh pihak sekolah dengan para pelajar. Di bahu guru-gurulah terletak beban untuk menyampaikan ilmu pengetahuan dan melaksanakan program-program yang dirancang oleh pihak sekolah demi menghasilkan pelajar yang berkualiti. Jadi guru-guru perlu diinspirasikan oleh pihak pengurusan atasan untuk memberikan perkhidmatan terbaik kepada para pelajar terutamanya dalam pencapaian akademik. Apabila guru komited terhadap tugas dan percaya kepada kemampuan pihak pengurusan maka produktiviti sekolah akan meningkat dan menjelmakan iklim sekolah yang berkualiti. Dalam konteks ini, gaya kepimpinan pihak atasan yang mementingkan unsur-unsur kemanusiaan seperti percaya kepada kemampuan dan kebolehan guru serta sentiasa memberikan sokongan dijangka dapat meningkatkan minat, motivasi dan komitmen kerja guru.

5.3.8 Hubungan Antara Komitmen Kerja Dan Penambahbaikan Sekolah

Komitmen kerja mempunyai hubungan positif yang signifikan ($r = .52$, $p < .05$) dengan penambahbaikan sekolah. Persekitaran yang sentiasa melakukan penambahbaikan sekolah mempunyai komitmen kerja yang tinggi manakala yang tidak melakukan penambahbaikan sekolah mempunyai komitmen yang rendah. Penambahbaikan sekolah berkorelasi sebanyak 27 peratus dengan min komitmen kerja. Walaubagaimanapun, hubungan kedua-duanya adalah sederhana.

Dapatan kajian merumuskan bahawa hubungan antara komitmen dan penambahbaikan sekolah di MRSM berada pada tahap yang lemah. Keadaan ini menunjukkan guru di MRSM berasakan bahawa proses melakukan penambahbaikan sekolah untuk meningkatkan kecemerlangan sekolah tidak berjalan seperti yang sepatutnya. Ini akan mengurangkan komitmen kerja guru-guru. Ini kerana penekanan kepada ideologi penambahbaikan sekolah secara berterusan, melakukan sesuatu dengan betul pada masa yang betul dan sepanjang masa akan memberikan TQM rasional etika dalam pembentukan matlamat, strategi dan proses (Zeithmal et al., 1990; Samson & Terviovski, 1999; Padhi & Palo, 2005).

Penambahbaikan sekolah merujuk kepada bagaimana mewujudkan persekitaran sekolah yang bercirikan perpaduan, perubahan dan kepercayaan (Terry, 1996) secara berterusan. Perpaduan dalam institusi pendidikan dapat diujudkan melalui sikap kerjasama di antara pihak pengurusan sekolah dengan guru-guru. Setiap keputusan yang dibuat perlu berdasarkan kepada perbincangan. Apabila keadaan ini ujud, ia akan membina sikap saling mempercayai dan menghormati di kalangan warga organisasi. Di samping itu, setiap warga sekolah terutama guru-guru bebas menggunakan kreativiti, kemahiran dan kepakaran masing-

masing untuk menghasilkan kerja yang berkualiti. Hasil daripada persekitaran kerja sedemikian mewujudkan suasana mesra dalam organisasi di mana setiap orang akan berbangga dengan hasil kerja dan pencapaian organisasi. Keadaan ini akan meningkatkan motivasi guru dan minat terhadap kerja yang seterusnya meningkatkan komitmen kerja.

5.3.9 Hubungan Antara Komitmen Kerja Dan Kualiti Hidup Di Sekolah

Komitmen kerja mempunyai hubungan positif yang signifikan ($r = .42, p < .05$) dengan kualiti hidup di sekolah. Ini menunjukkan bahawa kualiti hidup di sekolah yang baik akan mempunyai komitmen kerja yang baik manakala yang mempunyai kualiti hidup di sekolah yang rendah akan mempunyai komitmen kerja yang rendah. Kualiti hidup di sekolah berkorelasi sebanyak 18 peratus dengan min komitmen kerja. Walaubagaimanapun, hubungan kedua-duanya adalah sederhana.

Keadaan ini menunjukkan hubungan yang sederhana antara amalan TQM bagi dimensi kualiti hidup di sekolah dengan komitmen kerja di kalangan warga MRSM. Ini menunjukkan proses TQM kurang memberi kesan kepada kualiti hidup guru-guru di sekolah. Mengikut Butler (1996), organisasi yang mengamalkan TQM dapat meningkatkan tahap kepuasan kerja, kehadiran, keselamatan dan juga mengurangkan kadar pertukaran kerja. Meyer dan Allen (1991) menyatakan bahawa komitmen dalam berorganisasi adalah satu konstruk psikologis yang merupakan ciri kepada hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan seseorang individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi. Ini dapat dihasilkan jika cara layanan, interaksi dan sosio budaya yang baik wujud di sekolah sesuai dengan fitrah manusia seperti yang ditekankan dalam Teori Keperluan Marslow

(1958) yang melihat manusia bersifat rasional dan saling berinteraksi samada dengan diri sendiri atau dengan orang lain.

Kualiti hidup di sekolah dirujuk sebagai keadaan di mana cara layanan, interaksi dan sosio budaya yang ujud di sekolah. Sesuai dengan pekerjaan seorang guru yang setiap hari berdepan dengan kerenah para pelajar maka satu suasana pekerjaan yang positif perlu ujud di sekolah. Interaksi baik yang ujud di antara pihak pengurusan sekolah dengan guru-guru akan menyebabkan seseorang guru itu berasa selesa dengan tugas seharian mereka. Di samping itu pihak pengurusan atasan sekolah khususnya pengetua perlu memberi layanan yang sama rata terhadap warga sekolah khususnya guru-guru tanpa ujud sebarang prejudis dan budaya yang mementingkan kroni di kalangan warga sekolah. Keadaan sedemikian akan menghasilkan suasana kehidupan yang harmonis dan selesa untuk bekerja. Apabila ini berlaku, guru-guru akan berasa bahawa mereka diperlukan dan lebih terikat secara emosi dengan persekitaran sekolah. Seterusnya ia akan meningkatkan komitmen kerja dan menghasilkan guru-guru yang komited terhadap kerjanya yang akan menjamin satu proses pengajaran dan pembelajaran berkualiti dapat diberikan kepada para pelajar dan meningkatkan pencapaian sekolah.

5.3.10 Hubungan Antara Komitmen Kerja Dan Pengurusan Perubahan

Komitmen kerja mempunyai hubungan positif yang signifikan ($r = .38, p < .05$) dengan pengurusan perubahan. Ini menunjukkan bahawa organisasi yang mempunyai amalan pengurusan perubahan yang tinggi akan mempunyai komitmen kerja yang tinggi manakala yang mempunyai amalan pengurusan perubahan yang rendah akan mempunyai komitmen kerja yang rendah. Pengurusan perubahan berkorelasi sebanyak 14 peratus dengan min komitmen kerja. Walaubagaimanapun, hubungan kedua-duanya adalah lemah.

Dapatan kajian ini merumuskan bahawa hubungan antara tahap amalan TQM bagi dimensi pengurusan perubahan dan komitmen kerja di MRSM berada pada tahap lemah yang memberi gambaran bahawa tiada galakan diberi untuk meningkatkan komitmen para guru. Pihak pengurusan tidak melakukan sebarang perubahan terhadap perjalanan sistem sekolah yang dapat memberi motivasi tambahan kepada para guru. Ini menunjukkan bahawa pelaksanaan TQM di sesebuah organisasi itu tidak boleh dilakukan secara acuan, sebaliknya ia perlu disesuaikan dengan ciri-ciri unik sesebuah organisasi (Fryer et al. 2007). Ketidakmampuan pelaksanaan TQM dilaksanakan mengikut keadaan sesebuah sekolah akan menyebabkan komitmen individu di dalamnya akan terjejas. Menurut falsafah kesembilan Deming yang menyatakan bahawa tidak boleh ujud sekatan di antara jabatan di dalam organisasi memberi maksud bahawa kerjasama berpasukan akan dapat menjamin kestabilan organisasi dan memudahkan misi dan visi organisasi tercapai. Inilah yang perlu dilakukan demi menjamin peningkatan komitmen kerja.

5.3.11 Hubungan Antara Komitmen Kerja Dan Penerimaan Falsafah TQM

Komitmen kerja mempunyai hubungan positif yang signifikan ($r = .50, p < .05$) dengan penerimaan falsafah TQM. Ini menunjukkan sekolah yang mempunyai amalan penerimaan terhadap falsafah TQM yang tinggi, mempunyai komitmen kerja yang tinggi manakala yang mempunyai amalan penerimaan falsafah TQM yang rendah akan mempunyai komitmen kerja yang rendah. Penerimaan falsafah TQM berkorelasi sebanyak 25 peratus dengan min komitmen kerja. Walaubagaimanapun, hubungan kedua-duanya adalah sederhana.

Dapatan kajian ini memberi gambaran bahawa hubungan antara penerimaan falsafah TQM dan komitmen kerja di MRSM berada pada tahap yang sederhana. Ia menunjukkan

bahawa implikasi TQM tidak dapat menunjukkan satu perubahan yang dramatik terhadap persepsi yang melibatkan komitmen organisasi seperti dapatan kajian yang dilakukan oleh Kivimaki et al. (1997).

Setiap individu di sekolah khususnya guru-guru perlu mempunyai tahap kefahaman yang tinggi terhadap falsafah TQM dan dapat menerima falsafah yang diutarakan dengan baik kerana apabila keadaan ini berlaku, guru-guru akan lebih memahami apakah tujuan mereka berada di sekolah. Kefahaman seseorang individu terhadap kerja mereka mewujudkan motivasi kerja dan rasa kecintaan terhadap pekerjaan dan organisasi. Ini akan dapat meningkatkan komitmen kerja guru.

5.4 Implikasi Dapatan Kajian

Dapatan kajian ini telah memberi implikasi tentang kepentingan pelaksanaan amalan TQM di sekolah untuk meningkatkan komitmen kerja guru dan komitmen guru terhadap pelaksanaan TQM di sekolah. Oleh demikian, pihak MARA perlu merancang dan merangka pelaksanaan TQM di sekolah melalui kursus, seminar, dan bengkel agar dapat meningkatkan pemahaman warga sekolah terhadap pelaksanaan TQM. 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. TQM 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, komitmen kerja dipamerkan melalui kecekapan pentadbiran, kebolehan kakitangan dan kelicinan sistem operasi.

5.5 Cadangan Kajian Masa Depan

Berdasarkan kepada dapatan kajian, pengkaji berasakan bahawa kajian lanjut perlu dilakukan untuk melihat hubungan antara amalan TQM di sekolah dan komitmen kerja. Antaranya dengan melaksanakan kajian di organisasi-organisasi lain seperti Kementerian Pendidikan dan sekolah-sekolah di bawah kelolaan kerajaan negeri. Kajian juga boleh diperluaskan lagi dengan mengkaji adakah faktor geografi sekolah mempengaruhi komitmen kerja guru.

5.6 Kesimpulan

Kajian ini telah berjaya memberikan satu gambaran yang jelas tentang pelaksanaan TQM di Maktab Rendah Sains Mara dan perkaitan antara amalan TQM dengan komitmen guru. Justeru itu, kajian ini dapat menjelaskan peratusan sumbangan amalan TQM terhadap komitmen kerja. Semoga dapatan kajian dapat memberi sumbangan yang amat berguna dalam bidang pengurusan pendidikan.

RUJUKAN

- Abdul Aziz Abdul Jalil. (2001). 'Pelanggan Dalam': Konsep dan pendekatannya dalam pengurusan TQM di sekolah. *Jurnal Institut Pengetua-Pemimpin*, 1(1), ms. 40-47.
- Abd Main Salimon, (1993). Kepuasan kerja guru dan perkaitannya dengan latar belakang, pengurusan kurikulum dan pengajaran. Tesis Ijazah Doktor Falsafah. University Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Akta Pendidikan 1996 (Akta550): [http://jpt.mohe.gov.my/Rujukan/akta/akta_pendidikan/201996 .pdf](http://jpt.mohe.gov.my/Rujukan/akta/akta_pendidikan/201996.pdf). Dicapai pada 24 September 2010.
- Aly, N. & Akpovi, J. (2001). Total quality management in California public higher education. *Quality Assurance in Education*, 9(3), ms. 127-131.
- Arcaro, J.S. (1995). *Quality in Education: An Implementation Handbook*. Delray Beach Florida: St Lucie Press.
- Ball, S.J. & Goodson, I.F. (1985). *Teachers lives and careers*. London: Falmer.
- Baron, R.A & Greenberg, J. (1990). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side work*. 3rd Ed. Boston: Allyn Bacon.
- Bartlett, J.E., Kotrlik, J.W. & Higgins, C.C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning and Performance Journal*. 19(1), ms. 43-50.
- Bengtsson, L. & Ljungstrom, M. (1998). "Total quality management and work organization: relationship between quality management strategies and work organization in Swedish industrial companies". *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 8 (4), ms. 351-66.
- Bennett, H. & Durkin, M. (2000). The Effect of Organizational Change on Employee Psychological Attachments: An Exploratory Study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(2), ms.126-147.
- Berliner, D. (1982). On improving teacher effectiveness: A conversation with David Berliner. *Educational Leadership*, 40, ms. 12-15.
- Bolman, L. & Deal, T. (1998). *Leadership Orientation Survey*. National Center of Educational Leadership: Cambridge, MA.
- Brislin, R.W. (1970). Back translation for cross cultural research. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 1, ms. 185-216.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment. The socialization of managers in Work Organizations. *Administrative Science Quaterly*, 19, ms. 533-546.

- Butler, D. (1996). *A Comprehensive survey on how companies improve performance through quality efforts*. California: David Butler Associates, Inc.
- Cheng, Y.C. (1990). An Investigation of Antecedents of Organizational Commitment. *Educational Research Journal*, 5, ms. 29-42.
- Covey, S.R. (1989). *The seven habits of highly effective people*. New York: Simon & Schuster.
- Crawford, L.E.D. & Schutler, 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: The arts of making quality certain*. New York: McGraw-Hill Creton Publishing.
- Cross, C. & Rice, R. (2000). The role of the principal as instructional leader in a standard-driven system. *NASSP Buletin*. 84(620), ms. 61-65.
- Culverson, E.D. (2002). Exploring Organizational Commitment Following Radical Change: A Case Study Within The Parks Canada Agency. *Kertas Projek Master of Arts in Recreation and Leisure Study*, University of Waterloo, Ontario, Canada.
- Dean, J.W. Jr. & Bowen, D.E. (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory developement. *Academy of Management Review*, 19(3), ms. 392-317.
- Deming, W.E.(1982). *Out of the crisis: quality, productivity and competitive position*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Deming, W.E. (1986). *Out of crisis*, MIT Centre for Advance Engineering Study. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Fink, S.L. (1992). *High Commitment Workplaces*. New York, NY: Quorum Books.
- Firestone, W.A. & Pennell, J.R. (1993). Teacher commitment, working conditions and differential incentive policies. *Review of Education Research*, 63(4), ms. 489-525.
- Fryer, K.J. Anthony, J. & Douglas, A. (2007). Critical success factors of continuous improvement in the public sector. *The TQM Magazine*, 19(5), ms. 497-517.
- Garvin, D.A. (1988). *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. New York: The Free Press.
- Griffith, R.N. & Bateman, T.S. (1986). "Job Satisfaction and Organizational Commitment". *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. USA: John Wiley & Sons Ltd., ms. 157-181.
- Grover, H.J. (1989). *Strategic learning in the content areas*. Wisconsin Department of Public Instruction.

- Guimaraes, T. (1996). TQM's impact on employee attitude. *The TQM magazine*, 8(5), ms. 20-25.
- Hoffman, J., Sabo, D., Bliss, J. & Hoy, W. (1994). Building a culture of trust. *Journal of School Leadership*, 4, ms. 485-501.
- Hussin Abu Bakar. (1992). Peningkatan kualiti guru melalui pencerapan pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah. *Jurnal Pendidikan*, 36 (77), ms. 34-40.
- Jackson, P.R. (2002). Employee commitment to quality. Its conceptualization and measurement. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 21 (7), ms. 714-730.
- Juran, J.M. (1989). *Juran on Leadership for Quality*. New York, NY: The Free Press.
- Kamarudin Hj. Kachar. (1989). *Pendidikan dan masyarakat*. Kuala Lumpur: Teks Publishing Sdn Bhd.
- Kaufman, R. (1992). The challenge of total quality management in education. *The International Journal of Education Reform*, 1(2), ms. 149-165.
- Kiesler, C.A. (1971). *The Psychology of Commitment*. New York: Academic Press.
- Kivimaki, M., Maki, E., Lindstrom, K., Alanko, A., Seitsonen, S. & Jarvinen, K. (1997). Does the implementation of total quality management (TQM) change the wellbeing and work-related attitudes of health care personnel? Study of a TQM prize-winning surgical clinic. *Journal of Organizational Change Management*, 10(6), ms. 456-470.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2002). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey Bass.
- Lokman Mohd Tahir & M. Al-Muzammil Yassin. (2008). Jurnal Impak Psikologi guru hasil kepemimpinan pengetua. *Jurnal Teknologi*, Universiti Teknologi Malaysia, 48(E), ms. 129-139.
- Lunjew, M.D. (1994). Participation in Decision-Making among Trainers and Relationship with Job Satisfaction and Performance. Projek Doktor Falsafah, Universiti Putra Malaysia, Malaysia
- Maslow, A.H. (1958). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Maslow, A.H. (1968). *Towards psychology of being*. New York: Mc Graw-Hill Inc.
- Mehmet, K. & Battal, A. (2009). Teachers' commitment focuses: A three-dimensioned view. *Journal of Management Development*, 28(5), ms. 425-438.
- Mehra, S. & Rhee, M. (2004). Enhancing educational learning through some TQM principles. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(8), ms. 801-816.

- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1987). Organizational commitment: Towards a three component model. *Research Bulletin*. 660, The University of Western Ontario, Department of Psychology, London.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three component conceptual of organizational commitment. *Human Resource Management Reviews*, ms. 61-89.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Miskel, C.G. (1977). Principal attitudes toward work and co-workers, situational factors, perceived effectiveness and innovation effort. *Educational Administration Quarterly*, 13(2), ms. 51-70.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979), The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behaviour*, 14, ms. 224-247.
- Mowday, R.T., Porter, R.M. & Steers, R.M. (1982). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Advantages and Turnover*. San Diego: Academic Press.
- Musak Mantrak & Mohd Yaacob, (1994). Ke arah meningkatkan martabat pendidikan abad ke 21: Cabaran, hakikat dan harapan. *Prosiding seminar Latihan Keguruan Antara Universiti ke-9*. ms. 51-70.
- Noorliza Karia & Muhammad Hasmi Abu Hassan Asaari. (2003). TQM Practices: Continuous Improvement and Problem Prevention. *International Business Information Management 2003 Conference, Refereed Proceeding*, Cairo, Egypt, ms. 498-502.
- Noorliza Karia & Muhammad Hasmi Abu Hassan Asaari. (2006). The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes. *The TQM Magazine*, 8(1), ms. 30-43.
- Nunnally, J.C. (1967). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Malley, M.N. (2000). *Creating Commitment*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Oldham, G.R. & Hackman, J.R. (1981). "Relationships between organizational structure and employees' reactions: Comparing alternative frameworks", *Administrative Science Quarterly*, 26, ms. 66-83.
- Padhi, N. & Palo, S. (2005). *Human dimensions of total quality management*. New Delhi: Atlantic Publisher.
- Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010. <http://www.docstoc.com/docs/36700177/>
Dicapai pada 24 September 2010.
- Powell, T.C. (1995). Total Quality Management as Comparative: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16, ms. 15-37.

- Rampa, S.H. (2004). The relationship between total quality management and school improvement. Unpublished doctoral thesis, University of Pretoria, Pretoria, available at: <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-03302005-115311/>. Dicapai pada 10 Jun 2010.
- Rowntree, D. (1981). *Statistics without tears: a primer for non-mathematicians*. New York: Scribner.
- Sahney, S., Banwet, D.K. & Karunes, S. (2010). Quality framework in education through application of interpretive structural modeling: An administrative staff perspective in the Indian context. *The TQM Journal*, 22(1), ms. 56-71.
- Sallis, E. (1996). *Total quality management in education. 2nd edition*. London: Kogan Page Limited.
- Samson, D. & Terviovski, M. (1999). "The relationship between total quality management practice and organizational performance", *Journal of Operation Management*, 17, m.s 393-409.
- Scott, M.J. & Palmer, J. (1994). Eight principles for total quality schools. *Education*, 115(1), ms. 139-143.
- Singleton, Royce, A. & Bruce, S.C. (2005). *Approaches to sosial research, 4th Ed*. New York: Oxford University Press.
- Smith, P.L. & Hoy, F. (1992). Job Satisfaction and Commitment of Order Workers in Small Business. *Journal of Small Business Management*, ms. 106-116.
- Sommers, S.M. & Merrit, D.E. (1994). The impact of a TQM intervention on workplace attitudes in a health-care organization. *Journal of Organizational Change Management*, 7, ms. 53-62.
- Steers, R.M., (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quaterly*, 2(1), m.s 46-56.
- Taylor, A. & Hill, F. (1993). *Quality management in education. Quality assurance in education. 1(1)*. USA: MCB University Press.
- Terry, P.M. (1996). Using TQM principles to implement school-based management. Paper presented at the Annual International Conference of the International Association of Management.
- Toremén, F. Karakus, M. & Yasan, T. (2009). Total quality management practices in Turkish primary school. *Quality Assurance in Education*, 17(1), ms. 30-44.
- Tschannen-Moran, M. (1998). A conceptual and empirical analysis of trust in school. *Journal of Education Administration*, 39: ms. 334-352.

- Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and needs for trust. *Journal of Education Administration*, 36, ms. 308-331.
- Venkatraman, S. (2007). A framework for implementing TQM in higher education programs. *Quality Assurance in Education*, 15(1), ms. 92-112.
- Wawasan 2020. <http://www.wawasan2020.com>
- Whitener, E., Brodt, S. Korsgraad, M. & Werner, J. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behaviour. *Academy of Managerial Review*, 23(3), ms.513-530.
- Worrall, L., Cooper, C.L. & Cambell-Jamison, F. (2000). The Impact of Organizational Change on the Public Sector Managers. *Personnel Reviews*, 29(5), m.s 613-636.
- Yusoff Haji Hanifah. (1981). Organizational Commitment: Teachers Attitudes in the Context of Peninsular Malaysia. Thesis (PhD), Michigan. UMI
- Zand, D. (1997). *The leadership triad: Knowledge, trust and power*. New York: Oxford University Press.
- Zeichner, K.M. & Liston, D.P. (1990). *Tradition of reforms in U.S. teacher education*. NCRTC. East Lansing.
- Zeithmal, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L. (1990). *Delivering quality sevice. Balancing customer perceptions and expectations*. New York, NY: The Free Press.

BORANG SOAL SELIDIK

Borang soal selidik ini bertujuan untuk mengkaji tahap amalan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) di sekolah dan hubungannya dengan komitmen guru.

Berdasarkan jawapan anda, kami berharap dapat memahami dengan lebih jelas berkenaan dengan elemen TQM yang diamalkan di sekolah dan hubungkaitnya komitmen guru.

Terdapat tiga bahagian di dalam borang soal selidik ini.

Bahagian A memaparkan soalan berkaitan elemen TQM yang dikaji.

Bahagian B memaparkan konstruk berkaitan profesion anda kini.

Bahagian C mengandungi maklumat demografi responden yang diperlukan untuk tujuan penyelidikan dan tidak akan didedahkan kepada umum.

Sila **jujur dan telus** dalam membuat sebarang penilaian.

Terima kasih di atas kerjasama yang anda berikan.

Nota :

Pengurusan Kualiti Menyeluruh merangkumi kepimpinan, penambahbaikan berterusan, kerja berpasukan, penglibatan secara total, kepuasan pelanggan dan pendidikan.

BAHAGIAN A

Bil	Item	Tidak pernah	Sekali sekala	Kerap kali	Sentiasa	Amat kerap
1.	Di sekolah ini, pelajar dilihat sebagai pelanggan yang paling penting.	1	2	3	4	5
2.	Di sekolah ini, pengurusan kualiti menyeluruh diuruskan dengan berkesan dan berterusan.	1	2	3	4	5
3.	Visi pengetua sekolah mengarah kepada matlamat yang ditetapkan.	1	2	3	4	5
4.	Persekitaran sekolah adalah sihat dan selamat.	1	2	3	4	5
5.	Ganjaran luaran memberi motivasi kepada guru.	1	2	3	4	5
6.	Sekolah ini mengatasi rintangan untuk berubah dengan mengubah budaya sekolah.	1	2	3	4	5
7.	Pengetua berusaha untuk meningkatkan kualiti dengan mewujudkan interaksi antara warga sekolah.	1	2	3	4	5
8.	Sentiasa menyesuaikan diri dengan perubahan.	1	2	3	4	5
9.	Strategi sekolah berlandaskan visi sekolah.	1	2	3	4	5
10.	Pihak pengurusan mempunyai perasaan kekitaan terhadap budaya sekolah.	1	2	3	4	5
11.	Pengurusan atasan dilayan dengan adil.	1	2	3	4	5
12.	Di sekolah ini, pihak pengurusan tidak memahami perubahan.	1	2	3	4	5
13.	Di sekolah ini, pengurusan kualiti menyeluruh menjadi petunjuk kepada proses-proses dan tindakan.	1	2	3	4	5
14.	Pengetua membimbing guru ke arah meningkatkan kualiti.	1	2	3	4	5
15.	Tahap perkhidmatan sentiasa dipertingkatkan.	1	2	3	4	5
16.	Di sekolah ini, semua ahli pengurusan diberi kuasa untuk terlibat dalam proses penambahbaikan kualiti.	1	2	3	4	5
17.	Pengurusan atasan bertanggung jawab terhadap semua tindakan mereka.	1	2	3	4	5
18.	Di sekolah ini, perubahan sukar dilakukan.	1	2	3	4	5
19.	Kepuasan terhadap pencapaian kerja memotivasikan guru.	1	2	3	4	5
20.	Pihak pengurusan atasan menunjukkan komitmen terhadap pengurusan.	1	2	3	4	5

- | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 21 | Di sekolah ini, proses membuat keputusan melibatkan semua ahli pengurusan atasan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Terdapat latihan dan pembangunan staf yang efektif. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Di sekolah ini, komunikasi yang efektif memotivasikan pengurusan atasan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Wujud rasa hormat, kerjasama dan kepercayaan yang tinggi di sekolah ini yang mana memberi motivasi terhadap pihak pengurusan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Di sekolah ini, terdapat kepincangan dalam komunikasi dan komitmen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Di sekolah ini, semua ahli pengurusan terlibat dalam membuat keputusan untuk melaksanakan perubahan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | Di sekolah ini, visi diterjemahkan kepada tindakan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | Di sekolah ini, semua ahli pengurusan sekolah terlibat dalam proses mencapai matlamat sekolah. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | Terdapat bukti kepimpinan yang berkualiti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | Sikap positif dan jujur pengurusan atasan menyumbang kepada penambahbaikan dan budaya sekolah | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | Pengurusan atasan di sekolah adalah penyumbang dalam membuat keputusan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | Selesa dengan keadaan sedia ada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33 | Di sekolah ini, pengurusan kualiti menyeluruh membina semangat kekitaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | Sekolah ini mengatasi rintangan untuk berubah melalui paksaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 | Pengetua mengamalkan komunikasi berkesan dan mengenal pasti proses-proses bersepadu untuk mencapai matlamat. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36 | Tidak takut terhadap perubahan yang berterusan dan transformasi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37 | Keupayaan pihak pengurusan adalah pelengkap dan penambah nilai terhadap penambahbaikan berterusan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38 | Persekitaran fizikal di sekolah memberi motivasi terhadap guru. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 39 | Di sekolah ini, pihak pengurusan dididik untuk memahami keperluan untuk berubah. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40 | Terdapat keperluan untuk mengubah budaya sekolah ini. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41 | Di sekolah ini, pengurusan kualiti menyeluruh mengukuhkan kerjasama. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42 | Semua ahli pengurusan sentiasa berusaha ke arah penambahbaikan berterusan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43 | Pengetua berusaha mengatasi halangan supaya pengurusan dapat berkhidmat dengan efisien dan saling bekerjasama. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44 | Di sekolah ini, guru perlu memahami prinsip-prinsip asas pengurusan ke arah meningkatkan pengajaran dan pengurusan pelajar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45 | Pihak pengurusan dilayan dengan hormat dan bermaruah. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46 | Di sekolah ini, amalan komunikasi berkesan sangat baik. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47 | Di sekolah ini, pengurusan kualiti menyeluruh menjadi panduan dan falsafah sekolah diiktiraf. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48 | Sekolah ini mengatasi rintangan untuk berubah melalui pujukan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49 | Semua ahli pengurusan saling berhubung ke arah meningkatkan moral sekolah. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50 | Pasukan kerja yang efektif mempengaruhi komitmen pihak pengurusan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51 | Ganjaran dalaman memberi motivasi kepada guru. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52 | Di sekolah ini, ketakutan untuk berubah dihapuskan melalui penglibatan semua pihak pengurusan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 53 | Amalan pengurusan kualiti menyeluruh mewujudkan rasa puas hati dan sayang kepada sekolah. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 54 | Di sekolah ini, semua ahli pengurusan diberi kuasa untuk melaksanakan tugas yang diberikan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55 | Di sekolah ini, kerjaya adalah terjamin dan peluang peningkatan yang berterusan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

56	Di sekolah ini, sumber-sumber mampu dibekalkan sekiranya diperlukan.	1	2	3	4	5
57	Di sekolah ini, pengurusan kualiti menyeluruh dilihat sebagai keperluan dalam proses perancangan sekolah.	1	2	3	4	5
58	Di sekolah ini, ahli pengurusan mampu berbincang sesama mereka.	1	2	3	4	5
59	Di sekolah ini, perhubungan yang baik wujud sesama ahli pengurusan.	1	2	3	4	5
60	Di sekolah ini, semua ahli pengurusan bekerjasama dengan baik sebagai satu pasukan.	1	2	3	4	5

BAHAGIAN B

Item	Sangat tidak bersetuju	Tidak Bersetuju	Agak tidak bersetuju	Kadang-kadang tidak bersetuju dan kadang-kadang bersetuju	Agak bersetuju	Bersetuju	Sangat bersetuju
1. Saya berasa gembira untuk menamatkan kerjaya saya bersama organisasi ini.	1	2	3	4	5	6	7
2. Saya tidak risau untuk berhenti kerja walaupun belum pasti akan mendapat pekerjaan lain.(R)	1	2	3	4	5	6	7
3. Saya rasa pada masa sekarang adalah biasa untuk pekerja sering berpindah ke tempat-tempat kerja yang berlainan.	1	2	3	4	5	6	7
4. Saya selesa berbincang tentang organisasi ini bersama orang luar.	1	2	3	4	5	6	7
5. Adalah sukar untuk saya meninggalkan organisasi ini sekarang walaupun dalam keadaan terpaksa.	1	2	3	4	5	6	7

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 6. Saya tidak percaya yang seorang pekerja perlu setia kepada organisasi tempat mereka bekerja.(R) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Saya merasakan sebarang masalah organisasi adalah seperti masalah saya sendiri. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Banyak perkara dalam hidup saya akan terjejas sekiranya saya meninggalkan organisasi ini sekarang. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Saya tidak merasakan sebarang kesalahan etika untuk sering bertukar tempat kerja.(R) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Saya rasa adalah senang untuk saya menyesuaikan diri dengan organisasi lain sepertimana dengan organisasi ini.(R) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Ia tidak mendatangkan kerugian yang banyak dari segi kewangan sekiranya saya meninggalkan organisasi ini sekarang.(R) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Antara sebab utama saya masih bersama organisasi ini adalah kerana saya percaya adalah penting untuk setia dan menjadi kewajipan untuk terus bersama organisasi ini. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Saya tidak merasakan seperti saya adalah sebahagian dari keluarga organisasi ini.(R) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 14. Berada di dalam organisasi ini adalah keperluan dan juga kehendak saya sendiri. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Sekiranya saya mendapat tawaran bekerja di tempat lain, saya tidak merasakan ia adalah tindakan yang betul untuk meninggalkan organisasi ini. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Saya tidak mempunyai perasaan yang mendalam terhadap organisasi ini.(R) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Saya tidak mempunyai banyak sebab untuk meninggalkan organisasi ini. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. Saya mempunyai kepercayaan untuk setia kepada organisasi di mana saya bekerja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. Organisasi ini mempunyai banyak nilai peribadi kepada saya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20. Antara kesan yang paling buruk sekiranya meninggalkan organisasi ini adalah kurangnya alternatif kerjaya di tempat lain. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21. Keadaan adalah lebih sempurna ketika waktu dahulu di mana kebanyakan pekerja hanya setia pada satu organisasi sahaja sepanjang karier mereka. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22. Saya tidak merasakan perasaan kekitaan yang kuat terhadap organisasi.(R) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

23. Antara sebab paling utama saya masih bersama organisasi ini adalah kerana terlalu banyak pengorbanan yang perlu dilakukan sekiranya saya mahu bertukar kerja - organisasi lain mungkin tidak dapat memberi banyak kelebihan sepertimana organisasi ini
- 1 2 3 4 5 6 7
24. Saya tidak merasakan bahawa menjadi 'orang penting' kepada organisasi adalah perkara utama pada masa sekarang.(R)
- 1 2 3 4 5 6 7

BAHAGIAN C

Sila tandakan (/) dalam ruangan yang disediakan.

Jantina:

1. Lelaki () 2. Perempuan ()

Pengalaman mengajar:

1. Kurang 5 tahun ()
2. 5 hingga 10 tahun ()
3. Lebih 10 tahun ()

Kategori perkhidmatan:

1. DC41 () 2. DG41 ()
3. DG44 () 4. DG48 ()

Frequencies

Statistics

		jantina	pengalaman	kategori	prinsip	sekolah	penambah baik
N	Valid	125	125	125	125	125	125
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		1,63	1,80	1,83	3,77	3,68	3,80
Median		2,00	2,00	2,00	3,80	3,71	3,88
Std. Deviation		,484	,813	,830	,540	,537	,534

Statistics

		kualiti	falsafah	perubahan	komitmen
N	Valid	125	125	125	125
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,62	3,58	3,33	4,66
Median		3,58	3,56	3,36	4,50
Std. Deviation		,530	,553	,360	,511

Frequency Table

jantina

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	lelaki	46	36,8	36,8	36,8
	perempuan	79	63,2	63,2	100,0
Total		125	100,0	100,0	

pengalaman

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang 5 tahun	56	44,8	44,8	44,8
	5 hingga 10 tahun	38	30,4	30,4	75,2
	lebih 10 tahun	31	24,8	24,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

kategori

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DC41	47	37,6	37,6	37,6
	DG41	60	48,0	48,0	85,6
	DG44	10	8,0	8,0	93,6
	DG48	8	6,4	6,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

prinsip

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	,8	,8	,8
	2	2	1,6	1,6	2,4
	3	1	,8	,8	3,2
	3	4	3,2	3,2	6,4
	3	3	2,4	2,4	8,8
	3	4	3,2	3,2	12,0
	3	5	4,0	4,0	16,0
	3	8	6,4	6,4	22,4
	3	5	4,0	4,0	26,4
	4	8	6,4	6,4	32,8
	4	11	8,8	8,8	41,6
	4	9	7,2	7,2	48,8
	4	4	3,2	3,2	52,0
	4	8	6,4	6,4	58,4
	4	12	9,6	9,6	68,0
	4	12	9,6	9,6	77,6
	4	5	4,0	4,0	81,6
	4	6	4,8	4,8	86,4
	4	5	4,0	4,0	90,4
	5	5	4,0	4,0	94,4
	5	2	1,6	1,6	96,0
	5	1	,8	,8	96,8
	5	2	1,6	1,6	98,4
	5	1	,8	,8	99,2
	5	1	,8	,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

sekolah

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	,8	,8	,8
	2	2	1,6	1,6	2,4
	2	1	,8	,8	3,2
	3	1	,8	,8	4,0
	3	5	4,0	4,0	8,0
	3	5	4,0	4,0	12,0
	3	6	4,8	4,8	16,8
	3	11	8,8	8,8	25,6
	3	9	7,2	7,2	32,8
	4	16	12,8	12,8	45,6
	4	15	12,0	12,0	57,6
	4	15	12,0	12,0	69,6
	4	11	8,8	8,8	78,4
	4	8	6,4	6,4	84,8
	4	8	6,4	6,4	91,2
	4	4	3,2	3,2	94,4
	5	2	1,6	1,6	96,0
	5	4	3,2	3,2	99,2
	5	1	,8	,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

penambahbaikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	,8	,8	,8
	3	2	1,6	1,6	2,4
	3	1	,8	,8	3,2
	3	8	6,4	6,4	9,6
	3	7	5,6	5,6	15,2
	3	4	3,2	3,2	18,4
	3	6	4,8	4,8	23,2
	4	9	7,2	7,2	30,4
	4	9	7,2	7,2	37,6
	4	12	9,6	9,6	47,2
	4	14	11,2	11,2	58,4
	4	14	11,2	11,2	69,6
	4	11	8,8	8,8	78,4
	4	6	4,8	4,8	83,2
	4	6	4,8	4,8	88,0
	5	4	3,2	3,2	91,2
	5	6	4,8	4,8	96,0
	5	4	3,2	3,2	99,2
	5	1	,8	,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

kualiti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	,8	,8	,8
	2	2	1,6	1,6	2,4
	2	2	1,6	1,6	4,0
	3	2	1,6	1,6	5,6
	3	5	4,0	4,0	9,6
	3	5	4,0	4,0	13,6
	3	8	6,4	6,4	20,0
	3	9	7,2	7,2	27,2
	3	6	4,8	4,8	32,0
	3	6	4,8	4,8	36,8
	4	5	4,0	4,0	40,8
	4	12	9,6	9,6	50,4
	4	8	6,4	6,4	56,8
	4	6	4,8	4,8	61,6
	4	7	5,6	5,6	67,2
	4	6	4,8	4,8	72,0
	4	11	8,8	8,8	80,8
	4	2	1,6	1,6	82,4
	4	8	6,4	6,4	88,8
	4	5	4,0	4,0	92,8
	4	3	2,4	2,4	95,2
	5	3	2,4	2,4	97,6
	5	2	1,6	1,6	99,2
	5	1	,8	,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

falsafah

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1,6	1,6	1,6
	2	2	1,6	1,6	3,2
	2	1	,8	,8	4,0
	3	2	1,6	1,6	5,6
	3	7	5,6	5,6	11,2
	3	3	2,4	2,4	13,6
	3	5	4,0	4,0	17,6
	3	3	2,4	2,4	20,0
	3	8	6,4	6,4	26,4
	3	4	3,2	3,2	29,6
	3	12	9,6	9,6	39,2
	4	14	11,2	11,2	50,4
	4	9	7,2	7,2	57,6
	4	11	8,8	8,8	66,4
	4	8	6,4	6,4	72,8
	4	10	8,0	8,0	80,8
	4	7	5,6	5,6	86,4
	4	8	6,4	6,4	92,8
	4	2	1,6	1,6	94,4
	4	3	2,4	2,4	96,8
	5	3	2,4	2,4	99,2
	5	1	,8	,8	100,0
Total		125	100,0	100,0	

perubahan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	,8	,8	,8
	2	2	1,6	1,6	2,4
	3	2	1,6	1,6	4,0
	3	1	,8	,8	4,8
	3	4	3,2	3,2	8,0
	3	4	3,2	3,2	11,2
	3	4	3,2	3,2	14,4
	3	7	5,6	5,6	20,0
	3	6	4,8	4,8	24,8
	3	6	4,8	4,8	29,6
	3	13	10,4	10,4	40,0
	3	10	8,0	8,0	48,0
	3	10	8,0	8,0	56,0
	3	11	8,8	8,8	64,8
	4	7	5,6	5,6	70,4
	4	5	4,0	4,0	74,4
	4	11	8,8	8,8	83,2
	4	7	5,6	5,6	88,8
	4	5	4,0	4,0	92,8
	4	2	1,6	1,6	94,4
	4	2	1,6	1,6	96,0
	4	3	2,4	2,4	98,4
	4	1	,8	,8	99,2
	4	1	,8	,8	100,0
Total		125	100,0	100,0	

komitmen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	1	,8	,8	,8
4	2	1,6	1,6	2,4
4	3	2,4	2,4	4,8
4	3	2,4	2,4	7,2
4	2	1,6	1,6	8,8
4	3	2,4	2,4	11,2
4	2	1,6	1,6	12,8
4	2	1,6	1,6	14,4
4	7	5,6	5,6	20,0
4	2	1,6	1,6	21,6
4	2	1,6	1,6	23,2
4	4	3,2	3,2	26,4
4	6	4,8	4,8	31,2
4	4	3,2	3,2	34,4
4	2	1,6	1,6	36,0
4	4	3,2	3,2	39,2
5	14	11,2	11,2	50,4
5	6	4,8	4,8	55,2
5	1	,8	,8	56,0
5	3	2,4	2,4	58,4
5	4	3,2	3,2	61,6
5	1	,8	,8	62,4
5	1	,8	,8	63,2
5	4	3,2	3,2	66,4
5	4	3,2	3,2	69,6
5	5	4,0	4,0	73,6
5	2	1,6	1,6	75,2
5	1	,8	,8	76,0
5	2	1,6	1,6	77,6
5	4	3,2	3,2	80,8
5	1	,8	,8	81,6
5	7	5,6	5,6	87,2
5	1	,8	,8	88,0
5	4	3,2	3,2	91,2
5	2	1,6	1,6	92,8
6	1	,8	,8	93,6
6	3	2,4	2,4	96,0
6	1	,8	,8	96,8
6	2	1,6	1,6	98,4
6	2	1,6	1,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	

T-Test

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
komitmen	lantina	46	4,69	,455	,067
	lelaki	79	4,64	,543	,061
	perempuan				

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	F	Sig.	t-test for Equality of Means							
				t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
									Lower	Upper	
komitmen	Equal variances assumed	1,390	,241	,457	123	,648	,044	,095	-,145	,232	
	Equal variances not assumed			,479	107,766	,633	,044	,091	-,136	,224	

Hak Milik MARA

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
komitmen	4,66	,511	125
prinsip	3,77	,540	125
sekolah	3,68	,537	125
penambahbaikan	3,80	,534	125
kualliti	3,62	,530	125
perubahan	3,33	,360	125
falsafah	3,58	,553	125

Correlations

	komitmen	prinsip	sekolah	penambahbaikan	kualliti	perubahan	falsafah
komitmen	1						
		,518**	,400**	,520**	,417**	,375**	,501**
		,000	,000	,000	,000	,000	,000
		125	125	125	125	125	125
prinsip		1	,833**	,901**	,840**	,787**	,894**
		,000	,000	,000	,000	,000	,000
		125	125	125	125	125	125
sekolah			1	,878**	,789**	,741**	,784**
			,000	,000	,000	,000	,000
			125	125	125	125	125
penambahbaikan				1	,838**	,762**	,842**
				,000	,000	,000	,000
				125	125	125	125
kualliti					1	,756**	,847**
					,838**	,000	,000
					125	125	125
perubahan						1	,776**
						,762**	,000
						125	125
falsafah							1
							,847**
							,000
							125

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