

Perhubungan antara Prinsip-prinsip TQM, Kepuasan Hati Staf, Kepuasan Hati Pelajar dan Pencapaian Akademik Pelajar: Satu Kerangka Konseptual

LIM KONG TEONG

TANG SWEE MEI

Universiti Utara Malaysia

Abstrak: Objektif artikel ini adalah untuk meneroka saling perhubungan antara prinsip-prinsip Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM), kepuasan hati staf, kepuasan hati pelajar dan pencapaian akademik pelajar. Elemen-elemen utama bagi pengurusan kualiti dalam konteks pendidikan dihuraikan secara ringkas, dan satu kerangka konseptual diketengahkan untuk menjelaskan saling perhubungan yang dihipotesis antara prinsip-prinsip TQM, kepuasan hati staf (pelanggan dalaman), kepuasan hati pelajar (pelanggan luaran) dan pencapaian akademik pelajar. Penulis merumuskan bahawa prestasi organisasi pendidikan dalam aspek kepuasan hati staf dan pelajar serta pencapaian akademik pelajar merupakan ukuran yang relevan bagi segala usaha penambahbaikan kualiti pendidikan, dan menekankan kepentingan kepuasan hati pelanggan dalaman serta luaran sebagai pengantara dalam perhubungan prinsip-prinsip TQM dengan pencapaian akademik pelajar.

Abstract: The objective of this article is to explore the interrelationship between principles of Total Quality Management (TQM), staff satisfaction, students' satisfaction and students' academic achievement. Key elements of quality management as practised in education are described briefly, and a conceptual framework is proposed, which clarifies the hypothesized links between the principles of TQM, staff satisfaction (internal customer), students' satisfaction (external customer), and students' academic achievement. The authors conclude that educational organization outcomes in respect to staff satisfaction, students' satisfaction and students' academic achievement are relevant measures of academic quality improvement efforts, and highlighted the role of both internal and external customer

PENGENALAN

Pengurusan Kualiti Menyeluruh atau *Total Quality Management* (TQM) merupakan satu falsafah dan juga satu set prinsip yang menjadi asas kepada usaha penambahbaikan kualiti yang dilakukan oleh sesebuah organisasi dengan objektif utamanya untuk memberi kepuasan hati pelanggan (Cho, 1994). TQM pada mulanya diamalkan oleh organisasi dari sektor perkilangan. Pelbagai faedah pelaksanaan TQM dalam organisasi perkilangan telah dilaporkan dalam bentuk kajian kes, anekdot dan keputusan kajian empirikal. Antara faedah yang sering disebut dalam literatur termasuklah kualiti produk dan perkhidmatan yang lebih baik, pengurangan kos, pelanggan dan pekerja yang lebih berpuas hati, peningkatan produktiviti, peningkatan keuntungan serta harga pasaran, peningkatan daya saing dan lain-lain (Dean & Evans, 1994; Deming, 1986). Kejayaan pelaksanaan TQM oleh organisasi dalam sektor perkilangan telah menarik minat dan mendorong organisasi dari sektor perkhidmatan, termasuk organisasi pendidikan, untuk turut meneroka dan mengamalkan konsep kualiti perindustrian ini.

Literatur menunjukkan minat organisasi pendidikan terhadap pelaksanaan TQM bermula sekitar tahun 1990 (Freed & Klugman, 1997; Sallis, 1996). Walau bagaimanapun, sehingga kini aplikasi TQM dalam konteks pendidikan lebih tertumpu pada fungsi bukan akademik. Aplikasi TQM dalam fungsi akademik, terutama sekali berhubung dengan aspek pengajaran dan pembelajaran merupakan satu cabaran besar kepada organisasi pendidikan (Lawrence & McCollough, 2001). Selain itu, seperti organisasi yang lain, penerapan TQM dalam pendidikan juga merupakan suatu fenomena yang menimbulkan kontroversi dengan ramai yang menyokong (Lewis & Smith, 1994; Seymour, 1992; Zink dan Schmidt, 1995), dan tidak kurang yang menentang (Jauch & Orwig, 1997; Keller, 1992) dengan hujah masing-masing.

Kesesuaian konsep kualiti perindustrian dalam konteks pendidikan serta keberkesanan TQM merupakan antara isu yang sering diutarakan dalam literatur (West-Burnham, 1997). Sungguhpun pelaksanaan TQM telah menimbulkan pelbagai reaksi sama ada di kalangan ahli akademik, para pentadbir atau pun pihak-pihak lain yang terlibat secara langsung dan tidak langsung, namun kejayaan TQM dalam membantu menambah baik prestasi institusi pendidikan di Amerika Syarikat dan United Kingdom seperti yang dilaporkan dalam banyak buku dan jurnal antarabangsa telah merangsang institusi pendidikan di merata dunia untuk turut melaksanakan dan menerapkan konsep pengurusan ini, terutamanya Australia, Kanada, Malaysia dan New Zealand (Davies & West-Burnham, 1996; Zainal Ariffin Ahmad, Zuraidah Mohd Zain, Dzulkifli Abdul Razak & Ismail Baba, 1997).

Di Malaysia misalnya, TQM mula dilaksanakan secara aktif dalam institusi pengajian tinggi sejak tahun 1994. Pelaksanaan TQM didorongi atas sebab-sebab mandat kerajaan melalui Pekeliling, persaingan antara institusi pendidikan, dan penerapan pemikiran korporat ke dalam institusi pendidikan dengan hasrat untuk mengurangkan kos dan meningkatkan kepuasan hati pelanggan (Zainal Ariffin Ahmad & et.al, 1997).

OBJEKTIF ARTIKEL

Matlamat utama TQM ialah kepuasan hati pelanggan (EFQM, 1999; Sallis, 1996). Namun demikian, seperti apa yang berlaku dalam sektor lain, pengamalan prinsip-prinsip TQM dalam sektor pendidikan sebagaimana yang kerap dilaporkan dalam kajian kes dan anekdot, bukan sahaja dapat meningkatkan kepuasan hati pelanggan, malah dapat membantu menambah baik pelbagai hasil organisasi yang lain seperti keuntungan, kecekapan dan keberkesanan operasi, prestasi akademik pelajar, kelebihan persaingan dan lain-lain (GOAL/QPC, 1991; Lozier & Teeter, 1996; Sherr & Teeter, 1991). Isu penting ialah bentuk saling perhubungan yang tidak jelas antara prinsip-prinsip TQM,

kepuasan hati pelanggan dan hasil utama organisasi. Objektif artikel ini adalah untuk meneroka saling perhubungan antara prinsip-prinsip TQM, kepuasan hati staf, kepuasan hati pelajar dan pencapaian akademik pelajar.

PRINSIP-PRINSIP TQM

Sehingga kini persetujuan penuh berkenaan prinsip-prinsip yang menyokong TQM masih tidak dapat dicapai (Montes, Jover & Fernandez, 2003). Melalui sorotan literatur secara komprehensif dalam bidang kualiti menyeluruh yang mengambil kira falsafah kualiti beberapa orang guru kualiti (seperti Deming, Juran, Crosby, Oakland dan Ishikawa) dan kerangka bagi beberapa anugerah kualiti dan sistem kualiti (seperti Anugerah Kualiti Baldrige, Anugerah Kualiti Eropah, Anugerah Kualiti Perdana Menteri dan ISO 9000), penyelidik telah mengenal pasti sembilan prinsip yang relevan dengan organisasi pendidikan, iaitu komitmen seluruh organisasi kepada kualiti, perancangan untuk kualiti, kualiti berorientasikan pelanggan, penglibatan staf, latihan dan pembangunan, pengurusan mengikut fakta, penambahbaikan secara berterusan, tumpuan pada proses dan pencegahan, serta pemberian ganjaran dan pengiktirafan. Bahagian seterusnya akan menjelaskan secara ringkas setiap prinsip tersebut dalam konteks pendidikan.

Komitmen Seluruh Organisasi kepada Kualiti

Pengurusan atasan sebagai pemangkin kepada perubahan-perubahan positif, dan penambahbaikan kualiti di bawah TQM akan mengakibatkan perubahan-perubahan positif ke atas cara kerja, sistem, prosedur dan budaya yang diamalkan oleh organisasi pendidikan. Oleh itu, bimbingan dan komitmen pengurusan atasan amat penting bagi sebarang inisiatif penambahbaikan kualiti dalam organisasi pendidikan. Di samping itu, semua anggota organisasi mempunyai tanggungjawab menerapkan dan mempraktikkan prinsip-prinsip kualiti dalam semua aktiviti organisasi dan seterusnya menjamin kecemerlangan kualiti keluaran dan

perkhidmatan. Oleh yang demikian, usaha penambahbaikan kualiti memerlukan komitmen yang menyeluruh daripada setiap ahli organisasi bermula daripada pengurusan atasan sehingga kepada staf bawahan (Boaden, 1997; Oakland, 1993).

Perancangan untuk Kualiti

Kualiti tidak berlaku secara sendiri, tetapi memerlukan perancangan. Perkara yang perlu ditekankan dalam perancangan penambahbaikan kualiti ialah bagaimana keperluan utama bagi mencapai kualiti dapat diintegrasikan ke dalam perancangan perniagaan keseluruhan (Dean & Evans, 1994). Ini bermaksud objektif penambahbaikan kualiti seperti peningkatan kepuasan hati pelanggan dan pengurangan kecacatan (kegagalan) perlu diberi perhatian yang sama seperti objektif kewangan dan syer pasaran. Kualiti perlu dikendalikan secara sistematik dengan menggunakan proses perancangan strategik yang rapi. Peringkat-peringkat penting dalam proses perancangan termasuklah menetapkan objektif, memperuntukkan sumber, melaksanakan serta memantau dan menilai (West-Burnham, 1997).

Kualiti Berorientasikan Pelanggan

Organisasi wujud kerana pelanggannya dan tidak mempunyai tujuan lain selain menyediakan produk atau perkhidmatan yang berkualiti yang dapat memuaskan kehendak pelanggan (West-Burnham, 1997). Bagi membolehkan organisasi mengeluarkan output yang sesuai dengan tujuan yang dimaksudkan, ia perlulah terlebih dahulu mengenal pasti pelanggannya. Pelanggan boleh dibahagikan kepada dua jenis, iaitu pelanggan luar dan pelanggan dalam, bergantung kepada sama ada seseorang pelanggan itu berada di dalam atau di luar organisasi (Juran, 1989). Dalam konteks organisasi pendidikan, terdapat beberapa kumpulan pelanggan dengan kehendak yang pelbagai yang perlu diberi perhatian: pelajar, ibu bapa, majikan, staf, alumni dan masyarakat. Di samping itu, jangkaan pelanggan sentiasa berubah (Feigenbaum, 1991). Oleh itu, organisasi pendidikan perlu menilai dan mengenal pasti kehendak pelanggannya dengan kerap agar operasi dalam organisasi dapat

diselaraskan dengan sewajarnya. Mengukur kepuasan hati pelanggan adalah menjadi intipati TQM, dan usaha mendapat maklum balas serta bertindak berdasarkan maklum balas itulah yang membezakan pengurusan kualiti menyeluruh daripada konsep pengurusan yang lain.

Penglibatan Staf Secara Menyeluruh

Kualiti bukanlah tanggungjawab pihak pengurusan semata-mata, tetapi merupakan tanggungjawab semua ahli dalam organisasi dan memerlukan sumbangan bersama untuk menjayakan usaha penambahbaikan kualiti. Tambahan pula, staf lebih arif berkenaan proses kerjanya sendiri, dan dengan itu berada di posisi yang paling baik untuk menambah baik proses kerja masing-masing. Dengan yang demikian, satu petua asas bagi menjayakan pelaksanaan TQM ialah staf di dalam organisasi mesti terlibat dan mereka mesti diberi kuasa untuk bertindak (Dean dan Evans, 1994; Freed dan Klugman, 1997). Penglibatan staf juga dapat meningkatkan komitmen staf kepada kualiti (Oakland, 1993).

Latihan dan Pembangunan

Kejayaan sesebuah organisasi dalam usaha untuk mengekalkan prestasi kualiti yang tinggi bergantung kepada bakat dan keupayaan keseluruhan sumber tenaga manusianya (Crosby, 1992; Deming, 1986). Oleh itu, latihan dan pembangunan sumber manusia telah menjadi tanggungjawab penting kepada jabatan sumber manusia dalam organisasi yang mengamalkan TQM (Evans dan Lindsay, 1993). Untuk melaksanakan kualiti dengan jayanya, organisasi perlu memastikan setiap ahli anggotanya memahami konsep kualiti, serta dilengkapi dengan kemahiran dan teknik untuk melaksanakan kualiti. Kajian Guolla (1999), Marsh dan Overall (1980) serta Wilson dan Lizzio (1997) menunjukkan wujud perkaitan antara kualiti pengajaran dan pembelajaran dengan kepuasan hati pelajar dan prestasi akademik pelajar. Oleh itu, latihan berkenaan konsep kualiti dan teknik penyelesaian masalah, di samping latihan yang bertujuan untuk meningkatkan kecekapan pengurusan akademik, mempelbagaikan teknik pengajaran serta meningkatkan

keberkesanan penggunaan kemudahan, bahan pengajaran dan alat bantu mengajar perlu diberi secara berterusan kepada semua ahli anggota organisasi, terutamanya staf akademik. Latihan juga dapat meningkatkan keyakinan seseorang individu dalam menjalankan kerjanya (Robbins, 1998).

Pengurusan Mengikut Fakta

Bagi mencapai matlamat kualiti dan prestasi, organisasi perlu mengurus proses pendidikan berdasarkan maklumat yang boleh dipercayai, data dan analisis (NIST, 2001). Pengurusan mengikut fakta merupakan proses secara sistematik yang melibatkan penggunaan data untuk membuat keputusan berhubung dengan bagaimana kepuasan hati pelanggan dapat ditingkatkan dengan paling baik. Fakta dan analisis data diperlukan untuk menyokong pelbagai tujuan pendidikan. Antaranya termasuklah perancangan, mengkaji semula prestasi organisasi, menambah baik operasi dan penandaarasan prestasi kualiti organisasi dengan organisasi yang lain. Organisasi perlu mewujudkan pangkalan data (seperti data kepuasan hati pelajar, prestasi akademik dan kadar keciciran pelajar) supaya data dan maklumat dapat disampaikan pada masa yang dikehendaki untuk merancang dan mengurus setiap aspek kerja yang dijalankan, terutamanya yang berkaitan dengan kualiti pendidikan. Penganalisan data berkenaan proses kritikal (seperti proses pengajaran dan pembelajaran, proses pembangunan program pengajian dan kursus, proses pengurusan akademik, dan lain-lain) yang mempunyai kesan ke atas kualiti pendidikan akan membolehkan pihak organisasi mengenal pasti kelemahan-kelemahan yang memerlukan perhatian segera.

Penambahbaikan Secara Berterusan

Penambahbaikan secara berterusan merupakan konsep inti dan salah satu sifat yang menakrifkan TQM. Prinsip ini bermaksud organisasi secara terus-menerus berusaha untuk menambah baik proses kerja di dalam organisasi agar kualiti produk, perkhidmatan dan proses menjadi lebih baik. Oleh sebab kehendak dan jangkaan pelanggan sentiasa berubah, maka pihak organisasi harus

mengamalkan penambahbaikan secara berterusan dan komited dalam usaha memberi perkhidmatan yang terbaik kepada pelanggan daripada pesaing-pesaingnya dan meningkatkan keberkesanan organisasi itu sendiri. Usaha yang berterusan untuk menambah baik proses, produk dan perkhidmatan dengan cara standardisasi amalan yang baik dan terus mencari amalan yang terbaik akan membolehkan organisasi pendidikan maju ke hadapan untuk mencapai status taraf dunia (Oakland, 1993; Sallis, 1996).

Tumpuan Pada Proses dan Pencegahan

Organisasi pendidikan perlu memastikan pelanggannya sentiasa berpuas hati dengan kualiti program, kualiti pelajar, kualiti perkhidmatan dan kualiti output-output lain yang ditawarkan atau disediakan olehnya. Organisasi pendidikan perlu komited pada standard kecemerlangan dalam segala aktiviti yang mempengaruhi kualiti pendidikan. Pelanggan perlu diyakini akan mendapat produk atau perkhidmatan yang berkualiti setiap kali membuat urusan. Matlamat ini boleh dicapai oleh organisasi pendidikan menerusi pengamalan prinsip tumpuan pada proses dan pencegahan kegagalan. Prinsip ini adalah tentang mewujudkan mekanisma dan prosedur untuk mengawal proses serta mencegah kegagalan demi memastikan kualiti atau standard yang dikehendaki sentiasa dicapai (QHE, 1993). Penekanan yang lebih harus diberikan kepada usaha mencegah kegagalan dan bukan membetulkan kesilapan yang telah berlaku. Organisasi yang mengabaikan pencegahan dan hanya menitikberatkan penghasilan produk atau perkhidmatan untuk memenuhi permintaan daripada pasaran yang penuh dengan persaingan akhirnya akan mengalami masalah kerana bilangan kecacatan yang banyak (Lewis & Smith, 1994).

Pemberian Ganjaran dan Pengiktirafan

Pengiktirafan merupakan satu cara untuk memberi galakan kepada individu dan pasukan untuk menunjukkan bahawa pencapaian mereka diakui. Pengiktirafan juga digunakan sebagai pendorong kepada usaha lanjutan dengan memberi penghargaan terhadap sumbangan yang telah diberikan. Ganjaran secara umum boleh

dibahagikan kepada dua kumpulan, iaitu ganjaran intrinsik dan ganjaran ekstrinsik. Ganjaran intrinsik merupakan perasaan dalaman yang diperoleh oleh seseorang apabila nilai-nilai peribadinya dipenuhi dengan melakukan kerja yang cemerlang, umpamanya rasa bangga hasil daripada menjalankan tugas dengan sempurna, menyelesaikan kerja yang amat mencabar, mempelajari sesuatu kemahiran dan lain-lain. Ganjaran ekstrinsik termasuklah kenaikan gaji, bonus, hadiah, anugerah, pengiktirafan secara awam atau peribadi dan lain-lain yang diterima sebagai tanda penghargaan kerana prestasi atau pencapaian yang cemerlang (Hradesky, 1995). Sistem ganjaran dan pengiktirafan mempunyai fungsi yang penting dalam sebarang usaha penambahbaikan kualiti (Brown, Hitchcock dan Willard, 1994). Tujuan sesuatu sistem ganjaran dan pengiktirafan adalah untuk mempengaruhi prestasi staf dengan memperkukuhkan nilai dan corak kelakuan yang dikehendaki (Hradesky, 1995). Pemberian pengiktirafan kepada pekerja yang berjaya menunjukkan prestasi cemerlang mempunyai kesan motivasi yang kuat ke atas pekerja di tempat kerja. Pemberian pengiktirafan juga merupakan alat yang berkesan untuk mempromosikan aktiviti yang membolehkan pencapaian matlamat organisasi. Melalui pemberian pengiktirafan semua staf dapat mengetahui corak kelakuan yang dihargai oleh pihak pengurusan, dan ini akan memudahkan mereka untuk mengubah suai kelakuan masing-masing agar sejajar dengan harapan organisasi. Namun, perkara yang perlu ditekankan ialah pemberian ganjaran dan pengiktirafan mestilah adil dan setara dengan usaha yang dilakukan.

PERHUBUNGAN BERSTRUKTUR ANTARA PRINSIP- PRINSIP TQM, KEPUASAN HATI STAF, KEPUASAN HATI PELAJAR DAN PENCAPAIAN AKADEMIK PELAJAR

Prinsip-prinsip TQM dengan Pencapaian Akademik Pelajar

Kecemerlangan akademik organisasi pendidikan dapat diukur dari banyak segi, dan kriteria pengukuran itu berbeza bagi bidang yang

berlainan. Namun demikian, terdapat beberapa ciri tertentu yang kerap dijadikan asas rujukan bersama. Yang paling umum atau yang lazim digunakan ialah pencapaian akademik yang diperoleh oleh pelajar dalam peperiksaan atau ujian tertentu. Lulus dengan cemerlang dalam pengajian memang diharapkan oleh pelajar dan organisasi pendidikan. Bagi organisasi pendidikan, ini bermakna mereka telah berjaya dalam mencapai matlamat pendidikan itu sendiri. Bagi diri pelajar pula, pencapaian akademik yang tinggi melambangkan penguasaan ilmu pengetahuan bagi meneruskan matlamat dalam kerjaya kehidupan mereka.

Kerangka Kecemerlangan Prestasi bagi Kriteria Anugerah Baldrige untuk sektor pendidikan menekankan kepentingan prinsip-prinsip TQM dalam meningkatkan prestasi organisasi pendidikan dalam bidang akademik (Blazey, Davidson & Evans, 2000). Kajian Hansen dan Jackson (1996), Lim, Rushami Zien Yusoff dan Zainal Ariffin Ahmad (2003), dan Straus (1996) berkenaan aplikasi prinsip-prinsip TQM dalam pendidikan telah melaporkan terdapatnya peningkatan dalam prestasi akademik pelajar. Perbincangan di atas telah menimbulkan hipotesis berikut:

Hipotesis 1: *Prinsip-prinsip TQM mempunyai perhubungan positif dengan pencapaian akademik pelajar.*

Prinsip-prinsip TQM dengan Kepuasan Hati Pelajar

Tujuan utama sesebuah organisasi menerap prinsip-prinsip TQM adalah untuk mencapai kepuasan hati pelanggan secara menyeluruh dengan alasan bahawa kepuasan hati pelanggan merupakan keperluan terpenting untuk kejayaan jangka panjang organisasi (Sallis, 1996). Ini dilakukan dengan cara menghasilkan produk atau perkhidmatan yang dapat memenuhi kehendak pelanggan serta melebihi jangkaan mereka. Dalam organisasi pendidikan, pelajar, dengan kehendak tersendiri yang ingin dipenuhi merupakan antara pelanggan utama yang perlu diberi perhatian. Menurut Lewis dan Smith (1994), perkhidmatan yang diterima oleh pelajar dapat dibahagikan kepada dua kategori, iaitu akademik dan pentadbiran. Dari segi akademik, pelajar mengharapkan ilmu pengetahuan dan

kemahiran, serta keupayaan untuk mencapai matlamat peribadi dan profesional. Di samping itu, mereka juga mengharapkan pengalaman pembelajaran yang menyeronokkan serta proses pengajaran, pembelajaran dan bimbingan yang berkualiti. Dari segi pentadbiran pula, kehendak pelajar ialah perkhidmatan yang berkualiti, iaitu sebarang pertanyaan dan perkhidmatan diberi layanan yang memuaskan.

Kajian Grandzol dan Gershon (1998), Ittner dan Larcker (1996), dan Saraph, Benson dan Schroeder (1989) telah menunjukkan bahawa wujud perhubungan antara prinsip-prinsip TQM dengan kepuasan hati pelanggan. Dalam bidang akademik, kajian Divoky dan Taylor (1996), Freed dan Klugman (1997), GOAL/QPC (1991), Lozier dan Teeter (1996), dan Potocki, Brocato dan Popick (1994) berkenaan aplikasi prinsip-prinsip TQM dalam pendidikan telah melaporkan terdapatnya peningkatan kepuasan hati pelajar yang diperoleh daripada hasil pengajaran, pembelajaran, reka bentuk program dan kursus. Kerangka Kecemerlangan Prestasi bagi Kriteria Anugerah Baldrige untuk sektor pendidikan juga menekankan kepentingan prinsip-prinsip TQM dalam mencapai matlamat kepuasan hati pelajar (NIST, 2001). Perbincangan di atas telah menimbulkan hipotesis berikut:

Hipotesis 2: *Prinsip-prinsip TQM mempunyai perhubungan positif dengan kepuasan hati pelajar.*

Prinsip-prinsip TQM dengan Kepuasan Hati Staf Akademik

Anugerah Baldrige bagi sektor pendidikan menekankan kepentingan prinsip-prinsip TQM dalam mencapai matlamat kepuasan hati staf, dan seterusnya prestasi organisasi dalam bidang akademik dan pentadbiran (NIST, 2001). Peningkatan semangat, komitmen dan motivasi staf merupakan antara pelbagai faedah hasil daripada penganalan prinsip-prinsip TQM.

Merujuk beberapa kajian yang telah dilakukan terdahulu (Herzberg, 1987; Tompkins, 1992; Yeager, 1981) serta kriteria kepuasan hati staf dalam Anugerah Malcolm Baldrige dan Anugerah Kualiti Eropah, satu senarai kehendak staf di tempat kerja dapat

dikenal pasti. Kehendak tersebut ialah pampasan yang mencukupi dan adil, keadaan tempat kerja yang sihat dan selamat, keseronokan bekerja, kerja yang membangunkan kapasiti manusia, peluang pertumbuhan dan pembangunan yang berterusan, integrasi sosial di tempat kerja, penglibatan dalam pembuatan keputusan, pemberian kuasa, maklumat dan maklum balas, pengiktirafan hak-hak pekerja, program faedah pekerja dan sekuriti kerja. Kehendak ini juga merupakan antara faktor yang menentukan kepuasan hati staf di tempat kerja (Robbins, 1998; Tompkins, 1992). Prinsip-prinsip TQM yang merangkumi sebilangan amalan pengurusan terbaik dijangka mempunyai impak yang positif ke atas kepuasan hati staf akademik di tempat kerja. Perbincangan di atas telah menimbulkan hipotesis berikut:

Hipotesis 3: *Prinsip-prinsip TQM mempunyai perhubungan positif dengan kepuasan hati staf akademik.*

Kepuasan Hati Staf Akademik dengan Kepuasan Hati Pelajar

Staf merupakan kunci kepada organisasi dalam mencapai matlamatnya. Kebanyakan pakar kualiti (termasuk Crosby, Deming dan Juran) secara umumnya menerima bahawa staf adalah penting kepada organisasi dalam memberi perkhidmatan atau produk yang berkualiti dan mencapai kepuasan hati pelanggan. Staf yang berpuas hati di tempat kerja lazimnya akan bekerja dengan lebih bersungguh-sungguh dan dengan itu lebih produktif berbanding dengan mereka yang berasa kecewa (Likert, 1967; McGregor, 1960). Dalam perkataan lain, staf tidak dapat memberi perkhidmatan dan produk yang berkualiti kepada pelanggan dalaman dan luaran melainkan mereka berpuas hati di tempat kerja. Kajian Schmit dan Allscheid (1995), Tornow dan Wiley (1991), dan Wiley (1991) menunjukkan bahawa wujud perhubungan antara kepuasan hati staf dengan kepuasan hati pelanggan. Oleh itu, usaha penambahbaikan kualiti perlu mengenal pasti dan memenuhi kehendak staf. Satu sebab kegagalan pengurusan kualiti ialah kerana organisasi terlalu menekankan aspek kualiti produk, perkhidmatan dan proses, dan telah mengabaikan aspek kualiti manusia kerana

penglibatan dan komitmen staf secara menyeluruh amat diperlukan oleh organisasi untuk mencapai matlamat kepuasan hati pelanggan luarannya (Brown, Hitchcock & Willard, 1994).

Anugerah Baldrige bagi sektor pendidikan juga menekankan kepentingan kepuasan hati staf dalam mencapai matlamat kepuasan hati pelajar (NIST, 2001). Dalam hal akademik, staf akademik yang berpuas hati di tempat kerja akan sanggup bekerja dengan bersungguh-sungguh, dan ini adalah penting kepada organisasi pendidikan dalam memberi perkhidmatan atau produk (pengajaran, bimbingan, penilaian, kursus) yang berkualiti dan mencapai kepuasan hati pelajar. Hipotesis penting yang ditimbulkan ialah:

Hipotesis 4: *Kepuasan hati staf akademik mempunyai perhubungan positif dengan kepuasan hati pelajar.*

Kepuasan Hati Pelajar dengan Pencapaian Akademik Pelajar

Dalam bidang akademik, kajian Guolla (1999), Lim dan Tang (2002), dan Wilson dan Lizzio (1997) menunjukkan kepuasan hati pelajar berhubung dengan kursus atau program pengajian dipengaruhi oleh kualiti pengajaran dan pembelajaran. Beberapa kajian (Cohen, 1981; Marsh & Overall, 1980; Wilson & Lizzio, 1997) telah menunjukkan bahawa wujud korelasi positif antara kualiti pengajaran dan pembelajaran dengan prestasi akademik pelajar. Kajian Ostroff (1992) pula mendapati kedua-dua ukuran prestasi organisasi pendidikan, iaitu kepuasan hati pelajar (terhadap tenaga pengajar dan pelbagai aspek organisasi pendidikan) dan pencapaian akademik pelajar, mempunyai korelasi positif. Perbincangan di atas telah menimbulkan hipotesis berikut:

Hipotesis 5: *Kepuasan hati pelajar mempunyai perhubungan positif dengan pencapaian akademik pelajar.*

Kepuasan Hati Staf Akademik dengan Pencapaian Akademik Pelajar

Oakland dan Oakland (1998) menegaskan kepentingan kepuasan

hati staf dalam usaha memenuhi kehendak dan kepuasan hati pelanggan dan seterusnya membolehkan organisasi mencapai prestasi yang cemerlang. Anugerah Kualiti Perdana Menteri dan Anugerah Kualiti Eropah menekankan kepentingan kepuasan hati staf kepada prestasi organisasi (EFQM, 1999; MAMPU, 2000). Begitu juga dengan Anugerah Baldrige bagi sektor pendidikan menekankan kepentingan kepuasan hati staf akademik dalam membolehkan organisasi pendidikan meningkatkan prestasinya dalam bidang akademik (NIST, 2001). Dengan yang demikian, staf akademik yang berpuas hati di tempat kerja akan sanggup bekerja dengan bersungguh-sungguh untuk membantu organisasi mencapai matlamatnya, iaitu kecemerlangan akademik. Hipotesis yang ditimbulkan ialah:

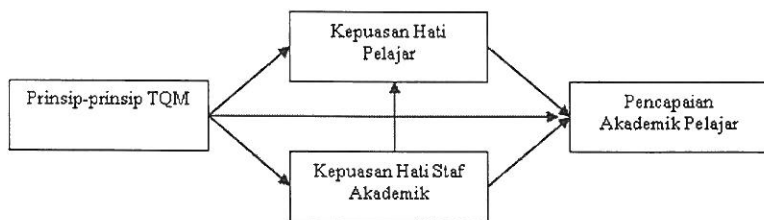
Hipotesis 6: *Kepuasan hati staf akademik mempunyai perhubungan positif dengan pencapaian akademik pelajar.*

KERANGKA KONSEPTUAL DAN PERBINCANGAN

Perhubungan prinsip-prinsip TQM dengan kepuasan hati staf akademik, kepuasan hati pelajar dan pencapaian akademik pelajar telah dibincangkan di atas. Namun demikian, melalui sorotan literatur secara terperinci, didapati kebanyakan bukti yang menyebelahi TQM dalam pendidikan hanyalah sekadar anekdot. Di samping itu, isu penting ialah bentuk saling perhubungan yang masih tidak jelas antara prinsip-prinsip TQM, kepuasan hati staf akademik (pelanggan dalaman), kepuasan hati pelajar (pelanggan luaran) dan pencapaian akademik pelajar (hasilan utama organisasi pendidikan). Secara keseluruhan, dengan menggabungkan semua idea yang dibincangkan serta hipotesis-hipotesis yang ditimbulkan sebelum ini, satu kerangka konseptual dibentuk (lihat Rajah 1) untuk menjelaskan perhubungan berstruktur yang dihipotesiskan antara prinsip-prinsip TQM, kepuasan hati staf akademik, kepuasan hati pelajar dan pencapaian akademik pelajar.

Merujuk kepada Rajah 1, prinsip-prinsip TQM dianggap mempunyai impak ke atas kualiti pendidikan serta kualiti tempat kerja. Oleh itu, prinsip-prinsip TQM boleh menyumbang kepada hasil organisasi pendidikan dalam bidang kepuasan hati staf akademik, kepuasan hati pelajar dan pencapaian akademik pelajar. Kesan pengamalan prinsip-prinsip TQM ke atas pencapaian akademik pelajar boleh berlaku secara langsung dan tidak langsung dengan kepuasan hati staf (terutamanya staf akademik) dan kepuasan hati pelajar bertindak sebagai pemboleh ubah campur tangan. Sementara impak kepuasan hati staf akademik ke atas pencapaian akademik pelajar boleh berlaku secara langsung dan tidak langsung dengan kepuasan hati pelajar bertindak sebagai pemboleh ubah campur tangan.

Perhubungan berstruktur antara prinsip-prinsip TQM, kepuasan hati staf akademik, kepuasan hati pelajar dan pencapaian akademik pelajar dibuat dengan berasaskan kepada empat anggapan: (a) staf sentiasa ingin melakukan kerja dengan paling baik (McGregor, 1960), dan menjadi tanggungjawab organisasi secara terus menerus menambah baik sistem dan proses kerja untuk memudahkan staf melaksanakan tugas mereka (Deming, 1986); (b) pelajar sentiasa ingin mencapai prestasi yang cemerlang dalam bidang akademik (McGregor, 1960), dan menjadi tanggungjawab organisasi secara terus menerus menambah baik sistem dan proses pembelajaran untuk membolehkan pelajar mencapai matlamat tersebut; (c) staf yang berpuas hati di tempat kerja akan sanggup



Rajah 1
Kerangka konseptual

berusaha untuk membantu organisasi mencapai matlamat organisasi berbanding dengan staf yang tidak puas hati (Argyris, 1990; Likert, 1967; McGregor, 1960); dan (d) pelajar yang berpuas hati dengan pelajarannya akan sanggup berusaha untuk mencapai keputusan akademik yang cemerlang berbanding dengan pelajar yang tidak puas hati (Blazey dan rakan, 2000).

Pendek kata, artikel ini cuba memperjelaskan perhubungan antara prinsip-prinsip TQM, kepuasan hati pelanggan dan prestasi organisasi. Semoga segala yang dibincangkan serta kerangka konseptual yang diketengahkan dapat memenuhi sedikit sebanyak jurang dalam pengetahuan teori berhubung dengan impak prinsip-prinsip TQM ke atas prestasi organisasi.

KESIMPULAN

Sebarang rangka pengurusan kualiti pada dasarnya perlu mengaitkan amalan kualiti dengan hasil organisasi. Memandangkan pengajaran dan pembelajaran merupakan misi utama sesebuah organisasi pendidikan dan kecemerlangan akademik sering dikaitkan dengan pencapaian akademik pelajar, maka kepuasan hati staf, kepuasan hati pelajar dan pencapaian akademik pelajar merupakan antara ukuran yang relevan bagi segala usaha penambahbaikan kualiti pendidikan. Literatur berkenaan TQM dalam pendidikan agak jelas tentang perlunya kajian secara rapi dijalankan untuk mengkaji impak prinsip-prinsip TQM ke atas hasil organisasi. Amatlah diharapkan artikel ini dapat merintis jalan dan menarik minat penyelidik sama ada di Malaysia atau di luar negara menjalankan kajian-kajian susulan yang dapat membekalkan bukti empirikal untuk menyokong kerelevanan konsep TQM dalam konteks pendidikan.

- Argyris, C. (1990). *Integrating the individual and the organization*. NJ: New Brunswick.
- Blazey, M. L., Davison, K. S., & Evans, J. P. (2000). *Insights to performance excellence in education 2000: An inside look at the 2000 baldrige award criteria for education*. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press.
- Boaden, R. J. (1997). What is total quality management ... and does it matter? *Total Quality Management*, 8(4), 153-171.
- Brown, M. G., Hitchcock, D. E., & Willard, M. L. (1994). *Why tqm fails and what to do about it*. New York: Richard D. Irwin, Inc.
- Cho, K. (1994). *Impact of total quality management (tqm) on organizational performance in the US: An empirical investigation of critical success factors*. Unpublished doctoral dissertation, University of Nebraska.
- Cohen, P. A. (1981). Student ratings of instruction and student achievement: A meta-analysis of multisection validity studies. *Review of Educational Research*, 51, 281-309.
- Crosby, P. B. (1992). *Completeness: Quality for the 21st century*. New York: Dutton.
- Davies, B., & West-Burnham, J. (1996). *Reengineering & total quality in schools*. London: Financial Times, Pitman Publishing.
- Dean, J. W. Jr., & Evans, J. R. (1994). *Total quality: Management, organization, and strategy*. Minneapolis: West Publishing Company.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge: MA, MIT.
- Divoky, J. J., & Taylor, R. W. (1996). Modeling change in curriculum: A total quality management perspective. *Total Quality Management*, 7(2), 173-182.
- EFQM (1999). *The european quality award 1999 information brochure*. Brussels: European Foundation for Quality Management.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (1993). *The management and control of quality*. St. Paul, Minneapolis: West Publishing Company.

- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total quality control* (edisi ketiga). New York: McGraw-Hill.
- Freed, J. E., & Klugman, M. R. (1997). *Quality principles and practices in higher education: Different questions for different times*. Phoenix, Arizona: The Oryx Press.
- GOAL/QPC (1991). *Total quality management in higher education: A critical assessment*. Massachusetts: Methuen.
- Grandzol, J. R., & Gershon, M. (1998). A survey instrument for standardizing TQM modeling research. *International Journal of Quality Science*, 3(1), 80-105.
- Guolla, M. (1999). Assessing the teaching quality to student satisfaction relationship: Applied customer satisfaction research in the classroom. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(3), 87-97.
- Hansen, W. L., & Jackson, M. (1996). Total quality improvement in the classroom. *Quality in Higher Education*, 2(3): 211-217.
- Herzberg, F. (1987). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review, 65(5), 109-120.
- Hradesky, J. (1995). *Total quality management handbook*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The japanese way*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1996). Measuring the impact of quality initiatives on firm financial performance. *Advances in the Management of Organizational Quality*, 1, 1-37.
- Jauch, L. R., & Orwig, R. A. (1997). A violation of assumptions: Why TQM won't work in the ivory tower. *Journal of Quality Management*, 2(2), 279-291.
- Juran, J. M. (1989). *Juran on leadership for quality: An executive handbook*. New York: The Free Press.
- Keller, G. (1992). Increasing quality on campus. *Change*, May/June, 24(3), 48-51.
- Lawrence, J. J., & McCollough, M. A. (2001). A conceptual framework for guaranteeing higher education. *Quality Assurance in Education*, 9(3), 139-152.

- Lewis, R. G., & Smith, D. H. (1994). *Total quality in higher education*. Florida: St. Lucie Press.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Lim, K. T., Rushami Zien Yusoff, & Zainal Ariffin Ahmad (2003). The impact of total quality management principles on students' academic achievement: An empirical study. *Proceedings of the Association of the Southeast Asia of Higher Learning (ASAIHL) Annual Seminar (CD_ROM)*, 9th - 11th December. Indonesia: Universitas Indonesia.
- Lim, K. T., & Tang, S. M. (2002). Hubungan antara kualiti pengajaran dan pembelajaran dengan kepuasan pelajar: Satu tinjauan. *Utara Management Review*, 3(1), 67-85.
- Lozier, G. G., & Teeter, D. J. (1996). Quality improvement pursuits in American higher education. *Total Quality Management*, 7(2), 189-201.
- MAMPU (2000). *Garis panduan permohonan anugerah kualiti perdana menteri sektor awam*. Unit Permodenan Tadbiran Malaysia, Kuala Lumpur: Jabatan Percetakan Negara.
- Marsh, H. W., & Overall, J. U. (1980). Validity of students' evaluations of teaching effectiveness: Cognitive and affective criteria. *Journal of Educational Psychology*, 72, 468-475.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Montes, F. J. L., Jover, A. V., & Fernandez, L. M. M. (2003). Factors affecting the relationship between total quality management and organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability*, 20(2), 189-209.
- NIST (2001). *The malcolm baldrige national quality program: 2001 criteria for performance excellence*. Gaithersburg, MD: National Institute of Standards and Technology.
- Oakland, J. S. (1993). *Total quality management: The route to improving performance* (edisi kedua). Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Oakland, J. S., & Oakland, S. (1998). The links between people management, customer satisfaction and business results. *Total Quality Management*, 9(4/5), 185-190.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, Disember: 963-974.
- Potocki, K., Brocato, R., & Popick, P. R. (1994). How tqm works in a university classroom. *The Journal for Quality and Participation*, 17(1), 68-75.
- QHE (1993). *Quality assessment in higher education: Collected paper of the quality in higher education project*. Birmingham: QHE.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Sallis, E. (1996). *Total quality management in education* (edisi kedua). London: Kogan Page.
- Saraph, J. V., Benson, P. G., & Schroeder, R. G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, 20(4), 810-829.
- Schmit, M. J., & Allscheid, S. P. (1995). Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections. *Personnel Psychology*, 48(3), 521-529.
- Seymour, D. T. (1992). *On Q: Causing quality in higher education*. New York: American Council on Education, Macmillan.
- Sherr, L. A., & Teeter, D. J. (Eds.). (1991). *Total quality management in higher education*, No. 71, 18(3). New Directions for Institutional Research, San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Straus, J. A. (1996). *The impact of total quality management on student achievement and school improvement team performance in an urban elementary setting*. Unpublished Doctoral Dissertation, Virginia: Old Dominion University.
- Tompkins N. C. (1992). Employee satisfaction leads to customer service. *HR Magazine*, 37, 93-95.
- Tornow, W. W., & Wiley, J. W. (1991). Service quality and management practices: A look at employee attitudes, customer

- satisfaction, and bottom-line consequences. *Human Resources Planning*, 14, 105-116.
- West-Burnham, J. (1997). *Managing quality in schools – effective strategies for quality based school improvement*. London: Financial Times, Pitman Publishing.
- Wiley, J. W. (1991). Customer satisfaction and employee opinions: A supportive work environment and its financial costs. *Human Resource Planning*, 14, 117-127.
- Wilson, K., & Lizzio, A. (1997). The development, validation and application of the course experience questionnaire. *Studies in Higher Education*, 22(1): 33-52.
- Yeager, S. J. (1981). Dimensionality of the job descriptive index. *Academy of Management Journal*, 24(1), 205-212.
- Zainal Ariffin Ahmad, Zuraidah Mohd Zain, Dzulkifli Abdul Razak, & Ismail Baba (1997). *Aplikasi TQM di Universiti Sains Malaysia: Satu kajian kes akademik dan pentadbiran*. Laporan Projek, Universiti Sains Malaysia, Malaysia.
- Zink, K., & Schmidt, A. (1995). Measuring universities against the european quality award criteria. *Total Quality Management*, 6(5/6), 547-561.