

---

# PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH: IMPLIKASI PELAKSANAAN DI INSTITUSI PENDIDIKAN

---

Era tahun 1920-an merupakan era di mana bermulanya pengenalan Konsep Pengurusan Kualiti Menyeluruh atau *Total Quality Management* (TQM), bila mana kaedah statistik mula digunakan dalam pengawalan kualiti di kilang-kilang di Amerika Syarikat. Konsep ini telah berkembang dengan pesat dalam tahun 1980-an apabila timbul kesedaran di seluruh dunia tentang pentingnya kualiti dalam kehidupan manusia.

Menurut Wan Mohd. Zahid (1994), menjamin kualiti perkhidmatan dalam profesion keguruan pada abad ke 21 merupakan satu cabaran. '*Stakeholders*' dan pelanggan pendidikan pasti akan membuat tuntutan peningkatan mutu pendidikan. Sejauh mana seseorang guru atau kakitangan pendidikan dapat memuaskan tuntutan dan keperluan '*stakeholders*' dan pelanggan bergantung kepada sejauh mana tingginya kualiti perkhidmatan yang bakal dicurahkan. Sesungguhnya semua amalan berkaitan dengan kualiti secara menyeluruh (*total quality*) merupakan sesuatu cabaran dan juga harapan semua pihak.



## Konsep TQM

TQM ialah satu proses pengurusan kualiti yang berorientasikan pelanggan, berjalan secara berterusan dan melibatkan semua aspek dalam organisasi. Proses ini bertujuan membawa perubahan yang menyeluruh ke arah melahirkan budaya organisasi yang cemerlang. Oleh itu, TQM dapat dilihat sebagai proses transformasi budaya melalui mana ciri-ciri budaya yang sedia ada akan diubahsuai, ditukar atau diperkukuh dengan ciri-ciri baru yang lebih baik. Ciri-ciri itu meliputi sikap dan nilai, sistem dan prosedur, amalan-amalan operasi, struktur organisasi dan sebagainya. Kualiti akan dapat dipamerkan melalui kecekapan pentadbiran, kebolehan kakitangan, kelicinan sistem-sistem operasi dan sebagainya.

Mengikut Sallis (1993), kunci kepada TQM adalah pengurusan dan ia bergantung kepada kepimpinan. Kepimpinan seseorang pemimpin dapat memastikan samada orang bawahannya bekerja pada tahap yang tinggi dan sentiasa menunjukkan kemajuan. Oleh itu, dapat dikatakan bahawa TQM meliputi pengupayaan, prestasi kerja dan strategi. Dengan itu, kita dapat memastikan matlamat organisasi akan tercapai dan memenuhi tuntutan atau apa yang diharapkan oleh '*stakeholders*'.



## Pelaksanaan TQM

Terdapat lima ciri-ciri kritikal yang membolehkan TQM dilaksanakan dengan jayanya. Ciri-ciri tersebut ialah:

- 1) Pengubahsuaian dalam organisasi dan komitmen ke arah satu visi yang sama;
- 2) Pemahaman tentang keperluan dan tuntutan pelanggan atau '*stakeholders*' dan berorientasikan proses untuk kualiti;
- 3) Aktiviti-aktiviti dijalankan dalam kerja berpasukan dan perubahan dalam sistem pengurusan akan dibuat menuju ke arah '*team development*';
- 4) Penetapan matlamat yang mencabar yang dapat menyebabkan setiap orang bekerja dengan lebih komited untuk meningkatkan mutu kerja atau '*performance outcomes*';
- 5) Pengurusan harian yang sistematik dalam organisasi dengan menggunakan '*tools*' yang efektif untuk pengukuran dan maklumbalas.

Sebagai contoh, apabila matlamat pencapaian kelulusan SPM yang tinggi dibuat dalam sesebuah sekolah, maka setiap guru akan diminta untuk memastikan setiap murid yang diajar akan mencapai kejayaan yang ditetapkan. Ini memaksa guru-guru supaya bekerja dalam satu pasukan dan komited untuk meningkatkan mutu pengajaran-



pembelajaran dengan menjalankan aktiviti-aktiviti tertentu seperti Program Motivasi dan Pelaksanaan Jadual Anjal.

### 3 C Dalam TQM

Murgatroyd (1991) mengatakan akan wujud 3 C dalam melaksanakan TQM yang efektif iaitu:

#### 1) '*Culture*' atau Budaya

Satu organisasi akan membentuk satu peraturan, andaian dan nilai-nilai yang tersirat yang dapat meningkat (*bind*) setiap ahli dalam organisasi itu.

Hasil daripada TQM yang berjaya dalam sesebuah organisasi, akan tercipta:

- a) Inovasi.
- b) Prestasi kerja dan sumbangan yang ditunjukkan oleh kakitangan dan guru adalah lebih penting daripada status.
- c) Kepimpinan adalah dilihat dari segi tindakan, bukan kedudukan seseorang itu.
- d) Hadiah dan penghargaan akan dikongsi bersama dalam satu pasukan, bukan perseorangan kerana semangat '*teamwork*'.



- e) Pembangunan dan pembelajaran adalah satu bentuk yang kritikal yang patut sentiasa diteruskan.
- f) Pengupayaan untuk mencapai matlamat yang ditetapkan akan disokong oleh pembangunan yang berterusan dan kejayaan akan menyediakan satu suasana atau iklim yang memberangsangkan dan membangkitkan motivasi.

## 2) '*Commitment*'

TQM yang berjaya akan menyemai rasa bangga dalam diri setiap individu dalam organisasi dan menggalakkan pembangunan diri yang menuju ke arah pencapaian matlamat yang ditetapkan. Sistem pengurusan akan sentiasa memberi peluang ke arah pencapaian prestasi kerja yang memberangsangkan dan inovasi yang tinggi.

## 3) '*Communication*'

Perhubungan di antara seseorang guru dengan guru yang lain atau dengan kumpulan yang lain akan menjadi lebih efektif dan ringkas tetapi '*powerful*'. Komunikasi ini adalah atas dasar persefahaman yang tinggi dan mengikut fakta, bukan andaian atau khabar-khabar angin.



## **Prinsip-prinsip Yang Menyokong TQM**

Kejayaan pelaksanaan TQM amat bergantung kepada keupayaan pengurusan organisasi mewujudkan persekitaran yang baik dan memungkinkan TQM bertapak dan seterusnya berkembang sebagai cara hidup organisasi. Terdapat tujuh prinsip yang perlu diberi penekanan oleh Jabatan Pendidikan atau sekolah bagi mewujudkan persekitaran yang sesuai iaitu:

### **1) Sokongan Pengurusan Atasan**

TQM melibatkan perubahan yang menyeluruh ke atas cara sesebuah organisasi beroperasi. Perubahan akan meliputi aspek dasar, falsafah, objektif, sistem dan prosedur, struktur dan budaya organisasi.

Perubahan hanya dapat dilakukan dengan jayanya melalui sokongan dan komitmen yang padu pihak pengurusan atasan.

Sokongan pengurusan atasan perlu dibuktikan dengan kesediaan mengambil tindakan-tindakan berikut :

- a) mewujudkan dasar kualiti,
- b) menubuhkan struktur pengurusan kualiti,
- c) menarik penglibatan kakitangan secara menyeluruh,
- d) menyebarkan maklumat kualiti,



- e) mengurus proses perubahan, dan
- f) menganjur Hari Kualiti.

## **2) Perancangan Strategik Kualiti**

Perancangan strategik ini menjadi asas atau panduan kepada penggubalan wawasan, objektif kualiti sesuatu jabatan dan seterusnya penentuan program atau aktiviti-aktiviti penambahbaikan. Tindakan yang perlu dibuat hasil daripada pelaksanaan ini termasuklah :

- a) menganalisis persekitaran luaran (S.W.O.T),
- b) menganalisis persekitaran dalaman (S.W.O.T),
- c) menggubal wawasan organisasi,
- d) menggubal objektif-objektif kualiti, dan
- e) mengenalpasti aktiviti-aktiviti penambahbaikan.

## **3) Mengutamakan Pelanggan**

Kualiti adalah sesuatu yang ditentukan oleh pelanggan. Output yang berkualiti adalah hasil kerja yang dapat memuaskan kehendak atau keperluan pelanggan-pelanggan.

Tindakan-tindakan penting oleh jabatan yang berciri memberi keutamaan kepada pelanggan ialah :



- a) kenalpasti pelanggan,
- b) kenalpasti kehendak pelanggan,
- c) terjemahkan kehendak pelanggan menjadi standard kualiti output,
- d) wujudkan proses penghasilan output, dan
- e) melaksanakan proses.

#### **4) Latihan Dan Pengiktirafan**

Latihan adalah keperluan asas bagi kejayaan TQM. Pengetahuan dan kemahiran yang dimiliki oleh kakitangan akan dapat memastikan penghasilan output yang berkualiti di samping dapat mengelakkan masalah-masalah yang berkaitan dengan tenaga manusia.

Pengiktirafan adalah fungsi penting TQM. Pihak pengurusan perlu mewujudkan sistem pengiktirafan yang sesuai bagi keperluan organisasi. Ia dapat menunjukkan organisasi menghargai prestasi kerja dan kumpulan pekerja yang cemerlang supaya mereka akan lebih komited terhadap peningkatan kualiti. Seterusnya ia dapat memperkukuhkan corak-corak perlakuan yang dikehendaki oleh jabatan dan membuktikan komitmen jabatan terhadap usaha-usaha peningkatan kualiti.



## 5) Semangat Berpasukan

Semangat berpasukan adalah unsur yang menyatupadukan seluruh kakitangan dalam menjayakan peningkatan kualiti.

Kakitangan yang mengamalkan semangat berpasukan akan mengukuhkan tiga aspek yang berkaitan dengan peningkatan kualiti iaitu pertukaran maklumat dan idea, saling percaya mempercayai dan komunikasi yang berkesan serta lancar.

## 6) Pengukuran Prestasi

Proses peningkatan kualiti memerlukan sokongan sistem pengurusan prestasi, bertujuan mengetahui keberkesanan tahap kualiti output yang dihasilkan melalui sistem maklumbalas.

Sistem pengukuran akan membekalkan data dan maklumat yang penting kepada pihak pengurusan tentang prestasi semasa sesuatu proses kerja yang dijalankan. Maklumat ini boleh digunakan untuk tujuan :

- a) menilai prestasi semasa sesuatu proses kerja,
- b) mengesan perbezaan di antara prestasi semasa sesuatu proses kerja dengan matlamat atau standard kualiti yang ditetapkan,
- c) mengenal pasti peringkat-peringkat proses kerja yang mempunyai masalah kualiti, dan

- d) merancang tindakan-tindakan penambahbaikan yang perlu.

## 7) Kepastian Kualiti

Kepastian Kualiti (*Quality Assurance*) menekankan kepada pencegahan daripada timbulnya masalah-masalah kualiti dalam proses penghasilan output, melalui tindakan-tindakan yang dirancang secara sistematik. Ini akan menjamin output yang dihasilkan menepati matlamat tanpa cacat atau tanpa kesilapan (*zero defect*).

Bagi mencapai matlamat kepastian kualiti ini, jabatan-jabatan patut mengambil tindakan berikut :

- a) Melaksanakan pemeriksaan kualiti;
- b) Mengamalkan perancangan output; dan
- c) Mengadakan Latihan kakitangan.

## Penutup

Pelaksanaan TQM adalah satu keperluan yang akan menjamin kecemerlangan prestasi perkhidmatan pendidikan. Tindakan ini membolehkan jabatan-jabatan menghasilkan perkhidmatan yang berkualiti serta dihargai oleh orang ramai. Di samping itu, jabatan-jabatan juga akan dapat mempertingkatkan kecekapan dan keberkesanannya dalam menjayakan matlamat operasi masing-masing.



Namun begitu, pelaksanaan TQM bukanlah usaha yang mudah, sebaliknya memerlukan perancangan dan pelaksanaan yang teratur. Komitmen pengurusan atasan juga ternyata menjadi satu keperluan yang asasi. Dalam hal ini, pihak pengurusan perlu menerajui segala perubahan yang dilakukan di bawah TQM dan pada masa yang sama menggalakkan penyertaan kakitangan yang menyeluruh dalam proses tersebut. Dengan persekitaran seperti ini barulah TQM dapat berkembang sebagai teras sistem kualiti perkhidmatan pendidikan.

## Rujukan

1. Abdul Kadir Mat Yazif.(1995). Apa Kelebihan Pengurusan TQM. *Jurnal Khidmat*.
2. Mohd Idris Jauzi. (1993). Muafakat Pendidikan : Konsep, Tuntutan, Prinsip dan Strategi. *Jurnal Pendidikan Komuniti. Institut Aminuddin Baki. Jilid 1 Bilangan 1, 1993.*
3. Nurmalia Abd. Rahim. (1995). Kenapa Perlu Inovatif. *Majalah Khidmat, Jun, m.s. 54 - 56.*
4. *Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam. Semua Pindaan Hingga Mac. (1995). Kuala Lumpur: MDC Penerbit Pencetak Sdn. Bhd.*
5. PPD Padang Terap/Pendang. (1995). *Bengkel TQM untuk Guru-guru Penolong Kanan Daerah Padang Terap/*



*Pendang.1995.*

6. Sallis, Edward. 1993. *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page.

7. Stephen Murgatroyd and Colin Morgan. (1994). *Total Quality Management and The School*. Philadelphia: Open University Press.

8. Syed Idrus Syed Hamid. (1993). Mewujudkan Iklim Pentadbiran Yang Sesuai Bagi Perkembangan Kreatif Guru. *Jurnal Pendidikan*. Kementerian Pendidikan Malaysia. Jilid 37, Keluaran 79, m.s. 46 - 61.

9. Wan Mohd. Zahid Mohd Noordin. (1994). *Wawasan Pendidikan Agenda Pengisian*. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.

### **Keratan Akhbar:**

*New Straits Times* bertarikh 19.9.1993, m.s. 29.

*Berita Harian* bertarikh 11.6.1994, m.s.11.