

PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH DAN PRESTASI KERJA

TANG KEOW NGANG, PhD
Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan,
Universiti Sains Malaysia

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) dan perbezaan persepsi antara jantina dan pengalaman guru terhadap amalan TQM. Di samping itu, kajian ini juga mengkaji hubungan antara setiap dimensi amalan TQM dan sumbangannya terhadap prestasi kerja. Seramai 232 orang guru dari enam buah sekolah menengah kebangsaan di zon Air Itam, daerah pulau Pulau Pinang telah dijadikan subjek kajian. Data yang diperolehi, dianalisis dengan menggunakan kaedah statistik deskriptif dan analisis inferensi. Hasil kajian menunjukkan amalan TQM adalah pada tahap sederhana dengan skor min 2.96. Selain itu, tiada terdapat perbezaan persepsi yang signifikan terhadap amalan TQM berdasarkan jantina dan pengalaman mengajar. Seterusnya, kajian juga menunjukkan terdapat lima dimensi amalan TQM yang mempunyai hubungan yang positif, signifikan tetapi rendah dengan prestasi kerja iaitu sokongan pengurusan atasan ($r = 0.154$), perancangan strategik kualiti ($r = 0.240$), mengutamakan pelanggan ($r = 0.172$), semangat berpasukan ($r = 0.154$), dan kepastian kualiti ($r = 0.265$). Secara keseluruhannya amalan TQM mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi kerja. Akhir sekali, hasil kajian menunjukkan dimensi kepastian kualiti dapat menerangkan 6.6 peratus varian terhadap prestasi kerja dan merupakan peramalnya. Sebagai kesimpulan, hasil kajian ini dapat dijadikan landasan untuk kajian lanjutan tentang amalan TQM.

PENGENALAN

Kerajaan Malaysia telah berusaha mengamalkan pendekatan TQM dalam perkhidmatan awam kerana pendekatan TQM ini dapat meningkatkan

kualiti perkhidmatan awam (Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam, 1992). Dalam konteks pendidikan, pendekatan TQM digunakan adalah bertujuan untuk mengkaji keefisienan sesebuah sekolah dalam mencapai prestasi yang diperlukan. Pendekatan ini adalah sejajar dengan usaha Kementerian Pelajaran Malaysia dalam misinya untuk mewujudkan sistem pendidikan bertaraf dunia dengan memberikan penekanan pada kualiti dalam pendidikan. Justeru itu, kualiti menjadi agenda yang terpenting bagi organisasi pendidikan dan aktiviti penambahbaikan kualiti pula merupakan tugas yang mencabar yang perlu dihadapi oleh semua pihak (Sallis, 1996).

Dalam membincangkan kemajuan pelaksanaan konsep TQM dalam organisasi pendidikan, Garbutt (1996) seorang ahli pendidikan di United Kingdom pernah membuat kajian tentang pemindahan konsep TQM dari organisasi industri kepada organisasi pendidikan. Beliau telah memberikan sumbangan yang besar terhadap dunia pendidikan ekoran kejayaannya mengenal pasti beberapa dimensi utama TQM dalam organisasi industri yang sesuai untuk dipindah dan diaplikasikan ke dalam bidang pendidikan. Dimensi-dimensi tersebut ialah komitmen pengurusan atasan, perancangan strategik kualiti latihan, penilaian dan pembangunan staf dan penglibatan staf dalam membuat keputusan. Walaupun kajian Garbutt (1996) berjaya mengenal pasti lima dimensi utama tersebut namun beliau tidak menunjukkan sejauh mana hubungan dan kesannya terhadap prestasi kerja. Setelah mengambil kira perkembangan dan keperluan terhadap pelaksanaan TQM dalam persekitaran Malaysia khasnya organisasi pendidikan, maka kajian ini dilaksanakan bertujuan untuk mengenal pasti tahap amalan TQM di sekolah, perbezaan persepsi guru terhadap amalan TQM, hubungan setiap dimensi amalan TQM dengan prestasi kerja dan mendapatkan dimensi amalan TQM yang merupakan peramal terhadap prestasi kerja.

PERNYATAAN MASALAH

Sesungguhnya banyak usaha telah dan sedang dilakukan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia untuk meningkatkan tahap kualiti dalam organisasi pendidikan. Antara program-program yang telah dilakukan ialah program khidmat cemerlang, kepimpinan melalui teladan, strategik-strategik peningkatan kualiti, kumpulan meningkat mutu kerja, piagam pelanggan, dan sebagainya. Namun, hasilnya masih tidak begitu memuaskan. Hal sedemikian telah mengakibatkan masyarakat mempersoalkan

keberkesanan pengurusan sekolah yang berkualiti. Fenomena ini mempunyai kaitan yang rapat dengan pengurusan sekolah yang kurang memberikan tumpuan terhadap pengurusan yang berkualiti.

Pertambahan kepentingan terhadap kualiti telah tersebar luas dalam kalangan organisasi di negara sedang membangun seperti Asia Tenggara. Walau bagaimanapun, menurut Thiagaragan, Zairi dan Dale (2001) terdapat kekurangan yang nyata dari segi kajian empirikal tentang kualiti di luar daripada negara-negara maju. Menurut Dawson (1994) terdapat keterbatasan dari segi aplikasi hasil kajian dari negara maju di negara membangun disebabkan faktor persekitaran budaya yang berbeza. Seterusnya, menurut Zuraidah & Zainal (2000) amalan pengurusan kualiti di Malaysia perlu dilakukan dan dimantapkan. Tanpa kajian empirikal adalah sukar untuk kita mendapat pemahaman yang jelas tentang amalan TQM.

Masalah yang berhubung dengan prestasi kerja bukanlah merupakan suatu perkara yang baru lagi dalam organisasi pendidikan. Prestasi kerja perlulah diselesaikan dengan bijaksana supaya sesebuah organisasi dapat menggunakan segala sumber yang ada dengan sebaik-baiknya. Fenomena guru yang hilang semangat bekerja (burnout) akibat tekanan kerja, bebanan waktu mengajar dan tugas perkeranian yang banyak semakin menjadi-jadi. Kajian-kajian oleh Pastore & Judd (1992) dan Lim & Leong (1999) telah membuktikan bahawa sesetengah guru memang mengalami perasaan tertekan, berang, murung dan lantas mengambil keputusan untuk bersara lebih awal. Semua masalah ini menunjukkan betapa profesion perguruan yang dulunya dianggap mulia kini menghadapi masalah yang semakin mencabar. Oleh itu, pelbagai idea dan cadangan telah dicituskan dengan harapan dapat membina pengurusan sekolah yang berkualiti ke arah mempertingkatkan prestasi kerja guru.

OBJEKTIF KAJIAN

Dalam konteks masalah yang dibentangkan di atas, kajian ini dilakukan untuk mencapai objektif-objektif berikut:

- a. Untuk mengenal pasti persepsi guru terhadap tahap amalan TQM di sekolah.
- b. Untuk mengenal pasti sama ada terdapat perbezaan persepsi antara guru lelaki dengan perempuan terhadap amalan TQM..

- c. Untuk mengenal pasti sama ada terdapat perbezaan persepsi antara guru yang mengajar kurang daripada 10 tahun, 10 tahun hingga 20 tahun, dan lebih daripada 20 tahun terhadap amalan TQM.
- d. Untuk mengkaji hubungan antara setiap dimensi amalan TQM iaitu sokongan pengurusan atasan, perancangan strategik kualiti, mengutamakan pelanggan, latihan dan pengiktirafan, semangat berpasukan, pengukuran prestasi dan kepastian kualiti dengan prestasi kerja.
- e. Untuk mengkaji hubungan antara amalan TQM dengan prestasi kerja.
- f. Untuk mengkaji tahap sumbangan setiap dimensi amalan TQM terhadap prestasi kerja.

SOROTAN LITERATUR

Kajian Zahilah (2001) menunjukkan tahap amalan TQM di sekolah-sekolah menengah Bestari di negeri Perlis adalah rendah dengan skor min 2.04 hingga 2.34 bagi keempat-empat aspek amalan TQM di samping aspek pencegahan merupakan amalan yang paling dominan dengan skor min sebanyak 2.34. Menurut Mokhtar (1995), kurangnya komitmen pengurusan atasan dalam menyebarkan maklumat kualiti kepada kakitangannya menyebabkan guru tidak pasti tentang elemen-elemen TQM. Kajian Zuki (2000) pula menunjukkan tahap amalan TQM di sekolah kajian agak memuaskan dengan purata skor min 3.8859. Dapattannya selari dengan dapatan Sohal & Anderson (1999) di sektor pembuatan.

Kajian Zuki (2000) memperlihatkan tiga faktor yang menjadi kritikal dalam kejayaan amalan TQM di sekolah iaitu sokongan pengurusan atasan, penglibatan staf dan latihan, dan pengiktirafan. Keputusan kajian Azemi (1997) menunjukkan faktor-faktor demografi iaitu jantina, umur, kelulusan akademik, tempoh berkhidmat tidak menunjukkan perbezaan kesedaran dan persepsi tentang TQM dalam kalangan guru-guru. Kajian Zahilah (2001) turut menunjukkan tidak terdapat perbezaan persepsi terhadap pelaksanaan TQM berdasarkan jantina. Ini disokong oleh kajian Sabri (1997) bahawa jantina dan pengalaman mengajar guru tidak memainkan peranan penting dalam mempengaruhi persepsi mereka terhadap pelaksanaan TQM di sekolah. Dapatan kajian tersebut selari dengan dapatan kajian Abdul Rahim (1997) dan Zawawi (1997).

Kajian Mohd Fazil (2001) mengkaji hubungan antara amalan pengurusan

kualiti terlazim dengan prestasi kerja melibatkan seramai 152 orang pekerja di Jabatan Setiausaha Kerajaan Negeri Kedah Darul Aman. Dapatan kajian Mohd Fazil (2001) menunjukkan bahawa ketujuh-tujuh dimensi pengurusan kualiti terlazim iaitu pengaruh pengurusan atasan, pembangunan pengurusan sumber manusia, sistem dan proses pengurusan, pengurusan pembekal, pengurusan nilai pelanggan, penanda aras, dan latihan kualiti mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi kerja dengan nilai r antara 0.548 hingga 0.688. Analisis regresi pelbagai menunjukkan 62% prestasi kerja dapat diterangkan oleh ketujuh-tujuh peramal tersebut.

Hasil kajian Zuki (2000) mendapati faktor sokongan pengurusan atasan mempunyai hubungan yang paling kuat dan signifikan dengan amalan TQM di sekolah ($r = 0.688$). Faktor kritikal kejayaan lain yang menunjukkan hubungan yang kuat dan signifikan dengan amalan TQM di sekolah adalah latihan dan pengiktirafan ($r = 0.665$), penglibatan staf ($r = 0.661$), dan perancangan strategik kualiti ($r = 0.621$). Sementara faktor penilaian prestasi didapati mempunyai hubungan yang sederhana dan signifikan dengan amalan TQM ($r = 0.407$).

METODOLOGI KAJIAN

Reka bentuk kajian yang dijalankan adalah bersifat kuantitatif dan berasaskan tinjauan rawak biasa. Kajian ini menggunakan min untuk menentukan tahap amalan TQM. Penyelidik menggunakan ujian-t dan Analisis Varian Sehalu (ANOVA) untuk membandingkan min antara kumpulan mengenai sesuatu variabel. Kajian korelasi juga digunakan untuk menentukan pertalian antara dua set data daripada kumpulan subjek yang sama. Pekali Hasil Darab Momen Pearson telah digunakan untuk tujuan ini. Akhirnya, analisis regresi berganda kaedah Stepwise digunakan untuk memastikan kumpulan variabel bebas yang dapat menerangkan tahap varian dalam variabel bersandar.

Satu set soal selidik yang mengandungi tiga bahagian digunakan untuk mengumpul data. Bahagian A mengandungi item-item untuk mendapatkan maklumat demografi responden. Bahagian B bertujuan untuk mengukur amalan TQM sementara Bahagian C pula untuk mengukur prestasi kerja. Bahagian B diubahsuai daripada Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 1 Tahun 1992 berdasarkan 'Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Bagi Perkhidmatan Awam'. Bahagian C pula diadaptasi daripada Perceived Performance Scale oleh Cheng & Cheung

(2002). Satu kajian rintis telah dijalankan dan pekali kebolehppercayaan untuk item-item dalam soal selidik didapati tinggi dan memuaskan iaitu pekali kebolehppercayaan (Cronbach Alpha) ialah 0.86.

Tempat kajian terdiri daripada enam buah sekolah menengah kebangsaan di zon Air Itam, daerah Pulau. Terdapat cuma enam buah sekolah menengah kebangsaan (SMK) biasa bantuan penuh kerajaan yang terletak di zon Air Itam. Berdasarkan Jadual Penentuan Saiz Sampel, sebanyak 232 (53.6%) sampel dipilih secara rawak daripada populasi seramai 433 orang guru di sekolah-sekolah tersebut (Krejcie & Morgan, 1970). Pengetua dan guru sandaran tidak terlatih tidak termasuk dalam populasi kajian.

PENEMUAN KAJIAN

Analisis Amalan TQM

Jadual 1 menunjukkan secara keseluruhan skor min bagi amalan TQM ialah 2.96. Ini menunjukkan bahawa amalan TQM di sekolah yang dikaji berada pada tahap sederhana sahaja. Berdasarkan skor min bagi setiap dimensi amalan TQM, didapati bahawa amalan TQM di sekolah kajian lebih berfokuskan dimensi perancangan strategik kualiti jika berbanding dengan dimensi lain.

Jadual 1: Amalan TQM secara keseluruhan di Sekolah-sekolah Kajian

Dimensi	Skor Min Piawai	Skor Sisihan	Skor Varian
Sokongan Pengurusan Atasan	3.03	0.69	0.48
Perancangan Strategik Kualiti	3.16	0.66	0.44
Mengutamakan Pelanggan	3.00	0.72	0.53
Latihan dan Pengiktirafan	2.96	0.72	0.53
Semangat Berpasukan	2.84	0.70	0.50
Pengukuran Prestasi	2.68	0.74	0.54
Kepastian Kualiti	3.03	0.61	0.37
Amalan TQM	2.96	0.69	0.48

Analisis Perbandingan Amalan TQM

Berdasarkan Jadual 2, skor min bagi guru lelaki ialah 105.01 dan skor min bagi guru perempuan ialah 102.84 dengan nilai sisihan piawai 16.00 dan 12.13 masing-masing. Nilai F yang ditunjukkan dalam ujian Levene's ialah 2.787, nilai t yang diperoleh adalah 1.14 dengan nilai $p > 0.05$. Kesimpulannya tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara perbezaan jantina dalam amalan TQM.

Jadual 2: Ujian-t mengenai Perbezaan Dalam Amalan TQM Berdasarkan Jantina

Jantina	n	Min	Sisihan Piawai	F	T	p
Lelaki	73	105.01	16.00	2.787	1.14	0.255
Perempuan	159	102.84	12.13			

Berdasarkan Jadual 3, keputusan kajian menunjukkan nilai F (2, 229) = 1.701 dan $p = 0.185$ iaitu $p > 0.05$. Kesimpulannya ialah tidak terdapat perbezaan amalan TQM yang signifikan antara guru yang mengajar kurang daripada 10 tahun, 10 tahun hingga 20 tahun, dan lebih daripada 20 tahun.

Jadual 3: Ujian ANOVA Sehalu Perbezaan Dalam Amalan TQM Berdasarkan Pengalaman Mengajar

Sumber Variasi	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	Nilai F	Signifikan
Antara kumpulan	613.76	2	306.88		
Dalam kumpulan	41318.08	229	180.43	1.70	0.19
Jumlah	41931.84	231			

Analisis Hubungan Amalan TQM Dengan Prestasi Kerja

Antara ketujuh-tujuh dimensi amalan TQM, hanya dimensi latihan dan pengiktirafan dan dimensi pengukuran prestasi sahaja yang tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi kerja. Hubungan yang rendah, positif, dan signifikan antara dimensi kepastian kualiti ($r = 0.265$), dimensi perancangan strategik kualiti ($r = 0.240$), dan dimensi mengutamakan pelanggan ($r = 0.172$) dengan prestasi kerja pada aras signifikan 0.01. Sementara kedua-dua dimensi iaitu dimensi sokongan pengurusan atasan dan dimensi semangat berpasukan memiliki hubungan yang nilai korelasi yang sama ($r = 0.154$) pada aras signifikan 0.05. Secara keseluruhan, terdapat hubungan yang signifikan antara amalan TQM dengan prestasi kerja. Hubungan tersebut adalah positif tetapi rendah ($r = 0.210$, $p < 0.01$).

*Jadual 4: Ujian Korelasi Pearson
Bagi Setiap Dimensi Amalan TQM dengan Prestasi Kerja*

	N	Prestasi Kerja	
		Nilai Korelasi (r)	Signifikan
Sokongan Pengurusan Atasan	232	0.154*	0.019
Perancangan Strategik Kualiti	232	0.240**	0.000
Mengutamakan Pelanggan	232	0.172**	0.009
Latihan dan Pengiktirafan	232	0.087	0.186
Semangat Berpasukan	232	0.154*	0.019
Pengukuran Prestasi	232	0.118	0.074
Kepastian Kualiti	232	0.265**	0.000
Amalan TQM	232	0.210**	0.001

** Signifikan pada tahap $p < 0.01$ (2-tailed)

* Signifikan pada tahap $p < 0.05$ (2-tailed)

Analisis Tahap Sumbangan Dimensi Amalan TQM Terhadap Prestasi Kerja

Jadual 5 menunjukkan R^2 terselaras bagi dimensi kepastian kualiti ialah 0.066 pada tahap signifikan $p < 0.05$. Ini bermakna dimensi kepastian kualiti dapat menerangkan 6.6 peratus daripada varian prestasi kerja. Sementara enam dimensi amalan TQM yang lain gagal menyumbang terhadap prestasi kerja. Kesimpulannya, hanya dimensi kepastian kualiti yang merupakan peramal yang signifikan terhadap prestasi kerja.

Jadual 5: Analisis Regresi Pelbagai Kaedah 'Stepwise'

Variabel	B	b	R^2 terselaras	p
Konstan	39.209			
Kepastian Kualiti	1.015	0.265	0.066	0.000

Berdasarkan keputusan di atas, persamaan regresi berganda yang dapat dibentuk adalah seperti berikut:

Prestasi kerja = $39.209 + 1.015$ (Kepastian Kualiti)

PERBINCANGAN

Tahap amalan TQM di keenam-enam buah sekolah kajian masih pada peringkat sederhana. Keputusan kajian ini jelas membuktikan amalan budaya kerja berkualiti kini sedang mengalami proses perubahan yang dinamik dan bukan lagi berada pada tahap yang lemah sepertimana yang dilaporkan oleh Mokhtar (1995) dan Zahilah (2001). Penemuan ini juga menyangkal pandangan yang menyatakan bahawa konsep TQM hanyalah sesuai diamalkan dalam sektor perindustrian semata-mata (Sohal & Terziovski, 2000; Kwan, 1999). Selain itu, dapatan kajian menunjukkan dimensi perancangan strategik kualiti mencatat skor min tertinggi jika berbanding dengan dimensi-dimensi lain turut menyangkal dapatan kajian Zuki (2000).

Hasil kajian menunjukkan tiada perbezaan yang signifikan antara persepsi guru lelaki dan perempuan terhadap amalan TQM telah menyokong kebanyakan kajian empirikal yang lepas iaitu Zahilah (2001), Azemi (1997), Zawiwi (1997), Abdul Rahim (1997), dan Wong (1995). Begitu

juga dengan pengalaman mengajar yang menunjukkan tiada wujud perbezaan yang signifikan terhadap amalan TQM turut menyokong dapatan-dapatan pengkaji lepas seperti Zahilah (2001), Azemi (1997), Sabri (1997), Abdul Rahim (1997), dan Zawiwi (1997).

Dapatan kajian telah membuktikan bahawa wujudnya hubungan yang signifikan antara lima dimensi amalan TQM iaitu sokongan pengurusan atasan, perancangan strategik kualiti, mengutamakan pelanggan, semangat berpasukan, dan kepastian kualiti dengan prestasi kerja. Secara keseluruhan, amalan TQM juga mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi kerja. Dapatan kajian ini selaras dengan kajian Mohd Fazil (2001). Namun begitu, analisis regresi berganda telah menunjukkan dimensi kepastian kualiti merupakan satu-satunya peramal terhadap prestasi kerja adalah berbeza dengan dapatan kajian Mohd Fazil (2001) yang terdapat tiga peramal iaitu pengurusan nilai pelanggan, sistem dan proses pengurusan, serta latihan kualiti.

IMPLIKASI KAJIAN

Memandangkan amalan TQM di sekolah-sekolah kajian masih pada tahap sederhana, sedangkan keseluruhan amalan TQM menunjukkan hubungan yang positif dengan prestasi kerja, maka adalah penting bagi pihak pengurusan atasan memandang serius terhadap pelaksanaan TQM di sekolah. Usaha yang bersungguh-sungguh diperlukan untuk menerapkan konsep TQM dalam pengurusan sekolah, dengan harapan prestasi kerja akan turut meningkat.

Penekanan harus diberi terhadap variabel-variabel seperti dimensi sokongan pengurusan atasan, dimensi perancangan strategik kualiti, dimensi mengutamakan pelanggan, dimensi semangat berpasukan, dan dimensi kepastian kualiti kerana variabel-variabel ini mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi kerja. Dimensi kepastian kualiti bukan sahaja mempunyai hubungan yang paling tinggi korelasi bahkan merupakan satu-satunya peramal yang berjaya mempengaruhi prestasi kerja, maka pihak pengurusan atasan harus memfokuskan variabel tersebut.

KESIMPULAN

Penemuan kajian ini adalah penting, sesuai, dan relevan dengan persekitaran dan budaya organisasi pendidikan. Semua pihak dari Kementerian Pelajaran Malaysia hingga peringkat sekolah dan para guru sendiri perlu menyedari kepentingan amalan TQM dalam pengurusan pendidikan. Jadi, adalah diharapkan hasil kajian ini dapat dijadikan panduan untuk perancangan program penambahbaikan kualiti di sekolah.

RUJUKAN

- Abdul Rahim Juhan. 1997. Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) dan kepuasan bekerja guru-guru. Tesis sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia, Sintok.
- Azemi Abu. 1997. Pengurusan Pendidikan: Kesedaran Dan Persepsi Guru-guru Tentang TQM di Dua Buah Sekolah Perintis ISO 9000. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia, Sintok.
- Cheng May Hung & Cheung Wing Ming. 2002. "Understanding the Competence of Beginning Teachers and the Expectations of School Principal". *Journal of Microscopy*. [Online]. Available from World Wide Web: <http://web36.epnet.com/>
- Dawson, P. 1994. Quality Management : Beyond the Japanese model. *International Journal of Quality and Reliability Management*. 11(7): 51-59
- Garbutt, S.1996. The transfer of TQM industry to education. *Education & Training*. 38(7): 41-48.
- Kwan, P.Y. 1996. Application of Total Quality Management education: retrospect and prospect. *International Journal of Education Management*. 10(5): 25-35.
- Krejcie, K.V. & Morgan, D.W. 1970. Determining sample size for research. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 608. London: Sage Publications.

Lim, K.C & Leong. W. T 1999. Kajian 'burnout' di kalangan guru-guru pelatih. Jurnal Penyelidikan. Kedah : Institut Perguruan Darul Aman. 1: 1-10.

Mohd Fazil Mahmood. 2001. Hubungan amalan pengurusan kualiti terlazim dengan prestasi kerja di sektor awam. Tesis sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia, Sintok.

Mokhtar Zakaria. 1995. Pelaksanaan TQM dalam kepimpinan sekolah di Sekolah Menengah Daerah Kota Setar, Kedah Darul Aman. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia, Sintok.

Pastore, D.C & Judd, M.R. 1992. Burnout in coaches of women's team sports. JOPERD: 74-79.

Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 1. 1992. Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) bagi Perkhidmatan Awam. Kuala Lumpur : Jabatan Percetakan Negara.

Sabri Che Ismail. 1997. Kesedaran dan Persepsi Guru-guru Terhadap Pelaksanaan TQM dan MS ISO 9002. Tesis sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia, Sintok.

Sallis,E. 1996. Total Quality Management in Education. Philadelphia : Kogan Page.

Sohal, A. S. & Terziovski, M. 2000. TQM in Australian manufacturing: factors critical to success. International Journal of Quality & Reliability Management. 17(2): 158-167.

Thiagaragan, T.,Zairi, M. & Dale, B.G 2001. A proposed model of TQM implementation based on an empirical study of Malaysian industry. International Journal of Quality and Reliability Management. 18(3): 289-306.

Wong Siew Yock. 1995. Meninjau Tahap Kepuasan Kerja Guru-guru Sekolah Menengah Gred A di daerah Manjung, Perak. Tesis sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia, Sintok.

Zahilah Abdul Asís. 2001. Hubungkait Pengurusan Kualiti Menyeluruh Terhadap Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Menengah Bestari Negeri Perlis. Tesis sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia, Sintok.

Zawiwi Ahmad. 1997. Kepuasan Kerja Di Kalangan Guru-guru Sekolah Menengah Teknik di Negeri Kedah. Tesis sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia, Sintok.

Zuki Ibrahim. 2000. Faktor kritikal kejayaan kepada amalan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) di sekolah: Satu kajian perbandingan. Tesis sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia, Sintok.

Zuraidah Mohd Zain & Zainal Ariffin Ahmad 2000. Total Quality Management practice in Malaysia: How much is written ?, Malaysian Management Review. 35(1): 51-58.

