

## AMALAN PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH (TQM) DAN HUBUNGANNYA DENGAN GAYA KEPIMPINAN PENGETUA

Siti Noor Binti Ismail\*  
Yahya Bin Don

College of Arts and Sciences  
Universiti Utara Malaysia  
siti.noor@uum.edu.my\*

### ABSTRACT

This study is to determine the level of Total Quality Management (TQM) practices at three different categories of schools namely high, average and low performance schools in Kelantan. Besides investigating the level of TQM practices, this study also hopes to discover the types of leadership style of the principals and the relationship they have to TQM practices in the schools. Additionally, this study seeks to identify the type of leadership styles that contributes significantly to the level of TQM practices in schools. This surveys were administered to 350 teachers from six (6) secondary schools to obtain information on TQM practices and the types of leadership style. Descriptive statistics (frequency, percentage, mean and standard deviation) was used to examine the level of TQM and leadership style and inferential statistics (anova analysis and correlation coefficient) was used to examine the relationship between the variables. The findings indicated that there were significant differences between the levels of TQM practices in the three different categories of schools. High performance schools showed a higher level of TQM practices, followed by average performance schools and low performance schools. The study further shows a significant positive relationship between the two variables mentioned previously. Even though findings indicates that a Transformational leadership style contributes the most to TQM practices levels, statistics inference shows that a combination of Transformational, Laissez Faire and Autocratic leadership styles are the best contributors to the highest level of TQM practices in schools. The findings contribute significantly to the body of knowledge as it highlights the relationship of two important variables identified as quality management practices and leadership styles of a principal which are key factors to the effectiveness and success of a school.

**Keywords:** Total quality management, leadership style, high, average and low performance school

### PENGENALAN

Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) adalah nadi kepada usaha membangunkan modal insan yang memacu kejayaan negara pada masa hadapan. Sistem pendidikan yang berkualiti adalah perlu bagi mengharungi era globalisasi ini kerana dipercayai bahawa sistem pendidikan yang berkualiti mampu melahirkan tenaga kerja yang boleh menjadi global player dengan ciri-ciri peribadi unggul seperti sifat jati diri yang unggul, inovatif, produktif, berkemahiran, berdaya saing, berdaya tahan, dan kreatif bagi menangani cabaran negara dan arus globalisasi (Mohamad, 2002). Produk berkualiti adalah terhasil daripada kualiti pengajaran guru-guru manakala kualiti pengajaran guru pula adalah terhasil daripada kualiti pengurusan (Abu Bakar & Ikhsan, 2003). Memandangkan besarnya peranan pendidikan, maka pendidikan kini telah diletakkan dalam salah satu teras Bidang

Keberhasilan Utama Negara (NKRA) dalam pengukuran Indeks Prestasi Utama (KPI) seperti yang telah diisytiharkan oleh Perdana Menteri pada 27 Julai 2009 (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2009). Sehubungan itu, Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) telah dijadikan sebagai NKRA Pendidikan bagi melonjakkan kecemerlangan sekolah-sekolah ini, mewujudkan suasana pembelajaran yang kondusif bagi pelajar cemerlang, dan sebagai suri teladan kepada sekolah-sekolah lain. Kualiti sekolah berprestasi tinggi ini dilonjakkan dengan memberi lebih autonomi dan akauntabiliti dalam pengurusan dan pencapaian murid.

Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) adalah sekolah yang mempunyai etos, watak, identiti tersendiri dan unik serta menyerlah dalam semua aspek pendidikan. Sekolah ini mempunyai tradisi budaya kerja yang sangat tinggi dan cemerlang dengan modal insan nasional yang berkembang secara holistik dan berterusan serta mampu berdaya saing di persada antarabangsa dan menjadi sekolah pilihan masyarakat (Muhyiddin, 2010). Budaya kerja yang berkualiti dapat dibentuk dengan adanya pengurusan pentadbiran yang cekap dan berkesan. Usaha-usaha untuk menjadikan sistem pengurusan berkualiti dalam organisasi pendidikan hendaklah dipertingkatkan lagi ke arah melahirkan sekolah berprestasi tinggi dan seterusnya merealisasikan pendidikan yang bertaraf dunia. Namun, bagaimanakah cara untuk meningkatkan sistem pengurusan berkualiti di sekolah? Kajian lepas (Bass, 2000) menunjukkan bahawa gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pihak pengurusan sekolah merupakan elemen penting yang menyumbang kepada keberkesanan pelaksanaan budaya kerja berkualiti di sekolah.

TQM dijadikan suatu amalan dalam pengurusan organisasi pendidikan kerana dikatakan amalan TQM dapat membentuk suatu iklim organisasi yang produktif dan seterusnya menjadi satu budaya kerja yang berprestasi tinggi (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2001; Crosby, 1984). Kajian-kajian juga mendapati bahawa pengamalan TQM dapat melahirkan budaya kerja berkualiti (Powell, 1995; Noorliza Karia & Muhammad Hasmi, 2006; Prajogo & Mc Dermott, 2005). Selain dari budaya sekolah dan kualiti pengajaran guru, komitmen pengurusan atasan juga merupakan suatu elemen penting yang menyumbang kepada pencapaian sekolah kerana pihak pengurusan atasan adalah faktor yang paling dominan dalam melahirkan amalan pengurusan kualiti yang menyeluruh di sesebuah sekolah (Hassan & Aziah, 2013; Siti Noor, 2011). Dalam erti kata lain, tahap amalan pengurusan kualiti di sesebuah sekolah adalah bergantung kepada jenis kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua di sekolah tersebut.

Dalam membina kecemerlangan, pemimpin sekolah mesti mengenalpasti secara spesifik cabaran yang perlu ditangani, mempunyai fokus yang jelas mengenai hasil dan prestasi yang ingin dicapai dan mengamalkan budaya yang cemerlang secara berterusan (Portal Pendidikan utusan, 2010). Kepimpinan sering diperkatakan sebagai kunci kepada kejayaan sesebuah organisasi (Chen & Silverthorne, 2005; Majed, Wafi & David, 2012; Yusuf, 2012) dan ianya juga sangat berkait rapat dengan tahap amalan pengurusan kualiti menyeluruh di sesebuah sekolah. Maka kedua-dua pembolehubah ini telah di kenalpasti sebagai langkah paling berkesan untuk meningkatkan pencapaian pelajar, iaitu melalui kepimpinan yang berkesan dan tahap amalan pengurusan kualiti yang tinggi (Siti Noor, 2011).

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas, ini menunjukkan bahawa pemimpin sekolah iaitu pengetua atau guru besar memainkan peranan yang penting dalam membentuk atau membina etos sekolah tersebut sehingga mampu meletakkan sekolah tersebut sebagai Sekolah Berprestasi Tinggi. Maka kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti jenis gaya kepimpinan pengetua yang manakah yang paling berkesan untuk mewujudkan budaya sekolah yang positif dan cemerlang dan seterusnya membuat perkaitan antara jenis gaya kepimpinan tersebut dengan tahap amalan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) di sekolah menengah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah. Justeru, hasil dapatan kajian ini dapat dijadikan panduan kepada semua pihak pengurusan sekolah dan Kementerian Pelajaran Malaysia dalam usaha memantapkan lagi cara pelaksanaan pengurusan kualiti di sekolah ke arah merealisasikan kecemerlangan pendidikan masa kini.

## PENYATAAN MASALAH

Kerajaan Malaysia telah mengeluarkan arahan Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam Bil 1/1992: Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Bagi Perkhidmatan Awam termasuk agensi

pendidikan untuk mengamalkan pengurusan kualiti menyeluruh. Jika semua sekolah telah mengamalkan arahan pekeliling ini, mengapakah wujudnya sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah sedangkan berdasarkan teori, sekolah-sekolah yang mengamalkan TQM akan menghasilkan prestasi cemerlang?

Persoalan ini timbul kerana kajian-kajian mendapati apabila TQM dilaksanakan, prestasi sekolah meningkat dengan mendadak (Lim Kong Teong & Tang Swee Mei, 2001; Toremén & Karakus, 2009). Justeru, timbulnya suatu persoalan, apakah status amalan TQM di sekolah-sekolah di Malaysia? Apakah faktor yang menyebabkan berlakunya perbezaan situasi ini? Selain itu, budaya dan iklim sekolah yang berkualiti pula adalah berkait rapat dengan tahap amalan pengurusan kualiti yang diamal dan diterapkan oleh pihak kepimpinan sekolah. Kajian Siti Noor (2011) menunjukkan komitmen pengurusan atasan merupakan faktor yang paling dominan untuk menghasilkan tahap amalan TQM yang tinggi. Timbul satu persoalan, jenis gaya kepimpinan manakah yang lebih banyak mempengaruhi tahap amalan pengurusan kualiti di sekolah?

Sering menjadi perdebatan untuk mencari satu gaya kepimpinan yang paling sesuai untuk membawa perubahan kepada persekitaran pendidikan. Kajian-kajian (Bass & Avolio, 1994; Berson & Linton, 2005; Bass & Riggio, 2006; Mohammad Alharbi & Rushami, 2012) mendapati bahawa kepimpinan transformasional adalah yang paling baik berbanding kepimpinan transaksional dan laissez-faire. Namun, dalam suatu kajian lagi, ketiga-tiga gaya kepimpinan transformasional, laissez faire dan autokratik juga boleh diamalkan di sekolah-sekolah, cuma ianya bergantung kepada keadaan tertentu (Jaafar, 1995; Mohd Najib & Tamyis, 2008). Justeru, kajian ini cuba menjelaskan persoalan tentang tahap amalan pengurusan kualiti (TQM) dan hubungannya dengan gaya kepimpinan pengetua di sekolah-sekolah di Malaysia.

## SOROTAN KAJIAN LAMPAU

TQM adalah suatu sistem yang bersepadu, melibatkan prinsip, kaedah dan latihan terbaik yang menyediakan rangka kerja untuk panduan organisasi bagi mencapai kecemerlangan dalam semua aspek dan bidang yang dilakukan. TQM adalah suatu falsafah pengurusan yang diperkenalkan oleh Deming (1989) dan Juran (1986), kedua-duanya bekerja 'hand in hand'. TQM merujuk kepada kepuasan pelanggan, penambahbaikan berterusan, kerja berpasukan dan aspirasi yang kuat untuk dorongan diri yang sebenar (Ehigie & Akpan, 2004). Menurut Majed, Wafi dan David (2012), TQM adalah suatu alat penambahbaikan yang digunakan dalam pendidikan tinggi termasuklah kebanyakannya di universiti-universiti di USA dan UK (Murad & Rajesh, 2010). TQM juga dikenali sebagai suatu 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. Secara praktikal, TQM mempunyai elemen-elemen kunci dan tema yang mana ianya perlu diberi pertimbangan untuk meningkatkan kualiti. Elemen-elemen tersebut adalah kepimpinan, penambahbaikan berterusan, penglibatan pekerja dan pengagihan kuasa serta pengurusan maklumat (Venkatraman, 2007). Konsep TQM ini juga sesuai digunakan dalam kedua-dua bidang akademik dan industri kerana para pendidik percaya bahawa konsep TQM dapat menyediakan garis panduan untuk meningkatkan kualiti pendidikan (Mehrotra, 2010).

Pihak Kerajaan Malaysia sentiasa memberi perhatian kepada usaha meningkatkan kualiti perkhidmatan awam. Perkhidmatan awam yang berkualiti mampu melaksanakan tanggungjawabnya dengan cekap, disamping dapat memberikan perkhidmatan-perkhidmatan yang memuaskan kepada orang ramai. Dalam usaha ini, Kerajaan telah menyediakan panduan "Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Bagi Perkhidmatan Awam" sebagai salah satu usaha bagi memantapkan lagi pengurusan kualiti dalam perkhidmatan awam (PKPA, 1992). Panduan ini menggariskan beberapa prinsip pengurusan yang penting dan perlu dijadikan amalan kepada ketua-ketua jabatan supaya gerakan kualiti di jabatan mereka terus berkembang dan berjalan secara berterusan. Kejayaan atau kegagalan pelaksanaan TQM ini pula bergantung kepada komitmen pengurusan atasan terhadap pelaksanaan kualiti tersebut (Hassan & Aziah, 2013; Siti Noor, 2011). Kebanyakan penyelidik (Baidoun & Zairi, 2003; Taylor, 2004; Jang, 2009) menyatakan bahawa penambahbaikan kualiti bermula dari atas bagi sesebuah organisasi, iaitu mereka yang terlibat dalam pelaksanaan TQM. Justeru, satu pasukan

pengurusan yang berkecualan, berkemampuan dalam menguruskan kualiti adalah diperlukan bagi mengatur strategi dan seterusnya memimpin organisasi ke arah pelaksanaan kualiti yang berkesan. Ini menunjukkan betapa pentingnya tugas pengurusan atasan kerana mereka adalah pihak yang bertanggungjawab kepada kejayaan sesebuah organisasi. Oleh itu kepimpinan yang berkesan dan gaya kepimpinan yang benar-benar mantap hendaklah diaplikasikan bagi mewujudkan budaya sekolah yang berkualiti seterusnya merealisasikan kecemerlangan dalam pendidikan.

Gaya kepimpinan adalah berhubung dengan pendekatan yang digunakan oleh seseorang pemimpin untuk mempengaruhi subordinatnya. Oleh itu, gaya kepimpinan dalam sesebuah organisasi adalah salah satu faktor yang memainkan peranan yang signifikan terhadap peningkatan minat dan individu dalam organisasi tersebut. Maka seseorang pengurus hendaklah mempunyai gaya kepimpinan tertentu dalam mentadbir organisasi (Glantz, 2002). Menurut Lee dan Chuang (2009), pemimpin yang cemerlang bukan sahaja mencetuskan potensi sub-ordinat untuk meningkatkan kecekapan tetapi juga perlu mempunyai kecekapan di dalam proses mencapai matlamat organisasi. Banyak kajian telah menunjukkan bahawa sikap pemimpin yang berkesan boleh mencetuskan penambahbaikan prestasi apabila organisasi tersebut menghadapi cabaran baru (McGrath & MacMillan, 2000). Menurut Kanji (2002), kepimpinan adalah kunci utama dan merupakan tulang belakang kepada pelaksanaan TQM di pendidikan tinggi. Ia juga merupakan faktor yang paling berpengaruh yang mempengaruhi kejayaan kualiti dalam sektor pendidikan tinggi. Oleh itu, kepimpinan dan TQM tidak boleh dipisahkan dan sebaliknya hendaklah digabungkan bersama bagi meningkatkan kualiti dalam sesebuah organisasi (Majed, Wafi & David, 2012).

Terdapat beberapa jenis gaya kepimpinan dalam teori kepimpinan sesebuah organisasi. Namun, menerusi kajian ini, pengkaji hanya mengetengahkan tiga (3) jenis gaya kepimpinan sahaja yang sentiasa diperkatakan oleh kebanyakan pengkaji (Avolio & Bass, 2002; Hassan & Aziah, 2013). Jenis gaya kepimpinan tersebut adalah kepimpinan Transformasional, Autokratik dan Laissez –Faire. Ketiga-tiga gaya kepimpinan tersebut boleh digunakan dalam sesebuah organisasi namun yang mana lebih sesuai adalah bergantung pada situasi ketua, pengikut dan persekitaran kerja. Oleh itu, seseorang pemimpin yang berjaya akan menggunakan gaya kepimpinan yang berbeza bagi keadaan yang berlainan. Gaya kepimpinan yang sesuai dapat meningkatkan motivasi dan moral pekerja serta mewujudkan persekitaran kerja yang positif (Mohd Najib & Tamyis, 2008). Seterusnya kajian oleh Laohavichien (2009) menunjukkan bahawa kepimpinan Transformasional merupakan kepimpinan yang berwawasan untuk kejayaan pengurusan kualiti. Walaubagaimanapun, kepimpinan Transaksional atau Autokratik tidak mengurangkan amalan kualiti tersebut. Ini bertepatan sekali dengan pernyataan oleh Hassan dan Aziah (2013) yang mendapati bahawa kesemua dimensi kepimpinan Transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap amalan TQM di beberapa universiti terpilih di negara Libya. Dalam kajian lain, Berson dan Linton (2005) telah mendapati bahawa wujudnya hubungan positif yang signifikan antara gaya kepimpinan dengan tahap amalan kualiti dalam sesebuah organisasi. Menerusi kajian ini, mereka mendapati bahawa kepimpinan Transformasional dan kepimpinan Ganjaran Kontingensi Transaksional memandu organisasi ke arah persekitaran berkualiti di tempat kerja.

## OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini berkaitan dengan amalan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) dan hubungannya dengan gaya kepimpinan pengetua. Objektif-objektif kajian adalah untuk :-

- a) Mengenal pasti tahap amalan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) di ketiga-tiga jenis sekolah menengah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah di negeri Kelantan.
- b) Mengenal pasti jenis gaya kepimpinan pengetua yang terdapat di ketiga-tiga jenis sekolah menengah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah di negeri Kelantan.
- c) Mengenal pasti hubungan antara tahap amalan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) dengan jenis gaya kepimpinan pengetua di sekolah.

## METODOLOGI

### *Reka bentuk kajian*

Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif sepenuhnya, iaitu dengan menggunakan borang soal selidik sebagai instrumen kajian. Kaedah ini dipilih kerana ianya baik bagi soalan yang agak sensitif kerana identiti responden dianggap rahsia dan dengan itu menggalakkan maklum balas yang jujur daripada responden (Sekaran, 2003).

### *Populasi dan persampelan*

Populasi kajian terdiri daripada semua guru yang mengajar di sekolah-sekolah menengah yang terpilih dalam kalangan sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah di Kelantan. Bagi kajian ini, pemilihan sampel dibuat berdasarkan persampelan kelompok (cluster sampling) di mana setiap kategori sekolah dibuat pengkelasan secara kelompok berdasarkan definisi operasional bagi setiap kategori sekolah tersebut. Manakala sekolah-sekolah yang terlibat dalam setiap kategori sekolah pula adalah di buat secara persampelan rawak mudah. Terdapat seramai 350 orang responden semuanya yang terlibat dalam menjawab soalan soal selidik yang diedarkan untuk sekolah-sekolah terpilih bagi ketiga-tiga kategori sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah. Bagi setiap kategori tersebut pula, seramai 113 (32.3 %) responden terdiri dari guru-guru dari SBT, SBS seramai 130 (37.1%) manakala SBR pula seramai 107 (30.6%) responden terlibat.

### *Instrumen kajian*

Soal selidik di dalam kajian ini dibahagikan kepada tiga (3) bahagian, bahagian A terdiri dari faktor demografi responden, bahagian B terdiri dari instrumen tentang tahap amalan TQM di sekolah dan seterusnya bahagian C pula adalah berkaitan dengan jenis gaya kepimpinan pengetua. Instrumen yang digunakan bagi mengukur tahap amalan TQM adalah diambil sepenuhnya dari instrumen oleh Siti Noor (2011) manakala instrumen bagi jenis gaya kepimpinan pengetua pula adalah diadaptasi dari instrumen LBDQ oleh Hemphill dan Coon (1957) yang telah diterjemah oleh Rahimah (1998) dan instrumen oleh Bass dan Avolio (2004). Bagi instrumen amalan TQM, terdapat 27 item kesemuanya dari lima (5) dimensi utama TQM, iaitu komitmen pengurusan atasan, fokus pelanggan, penambahbaikan berterusan, penglibatan staf serta latihan dan pendidikan. Manakala bagi instrumen gaya kepimpinan pula, terdapat 18 item kesemuanya hasil dari ketiga-tiga jenis gaya kepimpinan Transformasional, Laissez Faire dan Autokratik.

### *Prosedur kutipan data*

Sebelum kajian dimulakan pengkaji terlebih dahulu memohon kebenaran dari pihak EPRD bagi mengadakan kajian ini. Setelah mendapat kebenaran dari pihak EPRD, pengkaji seterusnya berhubung dengan Jabatan Pendidikan negeri Kelantan untuk mendapatkan kebenaran bagi mengutip data di sekolah-sekolah terlibat. Kemudian, pengkaji pergi sendiri ke sekolah tersebut bagi mengurus dan mengedarkan borang soal selidik tersebut dalam proses mendapatkan data kajian.

### *Prosedur analisis data*

Ujian statistik SPSS digunakan untuk menganalisis data-data berstatistik deskriptif dan inferensi yang bertujuan untuk menguji hipotesis kajian yang telah dibentuk. Ujian deskriptif min akan digunakan bagi mengenal pasti tahap amalan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) dan juga jenis gaya kepimpinan yang terdapat di ketiga-tiga kategori sekolah tersebut. Manakala ujian korelasi Pearson akan digunakan untuk mengkaji hubungan antara tahap amalan TQM dengan jenis gaya kepimpinan pengetua di ketiga-tiga kategori sekolah tersebut.

## DAPATAN KAJIAN

Kajian ini adalah menggunakan pengkelasan min yang berdasarkan skala 6 poin untuk mentafsirkan tahap dan tinggi sesuatu skor yang diperolehi daripada variabel bebas dan juga variabel bersandar. Justeru, bagi menjawab kedua-dua soalan tentang tahap amalan dan juga jenis gaya kepimpinan, maka Jadual 1 di bawah adalah dirujuk.

Jadual 1

*Pengkelasan min berserta tafsiran bagi setiap pembolehubah*

Skor Min	Tafsiran
1 – 1.99	Sangat rendah
2.00 – 2.99	Rendah
3.00 – 3.99	Sederhana
4.00 – 4.99	Agak tinggi
5.00 – 5.99	Tinggi
6.00	Sangat tinggi

(Sumber : Chua, 2009)

*Tahap Amalan TQM di Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi (SBT), Sederhana (SBS) dan Rendah (SBR)*

Bagi menjawab soalan ini, pengkaji menggunakan analisis deskriptif untuk mendapatkan nilai min keseluruhan bagi setiap domain amalan TQM dan seterusnya membandingkan nilai min ini dengan pengkelasan/interpretasi min bagi menentukan samada tinggi atau rendah sesuatu tahap amalan TQM mengikut kategori sekolah sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 2 di bawah.

Jadual 2

*Min Amalan TQM Mengikut Kategori Sekolah*

Dimensi TQM	Min SBT	Min SBS	Min SBR
Komitmen Pengurusan Atasan	5.07	4.64	4.52
Fokus Pelanggan	5.01	4.05	3.56
Latihan dan Pendidikan	5.02	4.47	4.22
Penglibatan Semua Staf	5.09	4.76	4.80
Penambahbaikan Berterusan	4.95	4.16	4.15
<b>Keseluruhan Amalan TQM</b>	<b>5.03</b>	<b>4.43</b>	<b>4.25</b>
Sisihan Piawai (SD)	0.19	0.74	0.68

Berdasarkan Jadual 2 di atas, dapatan menunjukkan bahawa tahap amalan TQM di SBT secara keseluruhannya adalah tinggi, iaitu dengan nilai min 5.03 (SD = 0.19) manakala nilai min bagi setiap domain amalan TQM pula adalah masing-masing 5.07 (tahap tinggi) bagi komitmen pengurusan atasan, 5.01 (tahap agak tinggi) bagi fokus pelanggan, 5.02 (tahap tinggi) bagi latihan dan pendidikan, 5.09 (tahap tinggi) bagi penglibatan staf dan 4.95 (tahap agak tinggi) bagi penambahbaikan berterusan. Manakala bagi SBS pula, dapatan menunjukkan kesemua domain amalan TQM berikut adalah agak tinggi, di mana nilai min bagi komitmen pengurusan atasan adalah 4.66, fokus pelanggan (min = 4.01), latihan dan pendidikan tinggi (min = 4.38), penglibatan staf (min = 4.96) dan penambahbaikan berterusan (min = 4.16). Secara keseluruhannya, tahap amalan TQM di SBS adalah agak tinggi iaitu dengan nilai min 4.43 (SD = 0.74) tetapi lebih rendah berbanding dengan tahap amalan TQM di SBT.

Seterusnya dapatan soal selidik bagi SBR pula menunjukkan nilai min bagi setiap domain amalan TQM pula adalah masing-masing 4.52 (tahap agak tinggi) bagi komitmen pengurusan atasan, 3.56 (tahap sederhana) bagi fokus pelanggan, 4.22 (tahap agak tinggi) bagi latihan dan pendidikan, 4.81 (tahap agak tinggi) bagi penglibatan staf dan 4.15 (tahap agak tinggi) bagi penambahbaikan

berterusan. Secara keseluruhannya, dapatan menunjukkan bahawa tahap amalan TQM di SBR adalah pada tahap agak tinggi, iaitu dengan nilai min 4.25 (SD = 0.68), namun tahap amalan ini adalah paling rendah berbanding dengan tahap amalan di SBT dan SBS. Sebagai rumusannya, tahap amalan TQM di sekolah berprestasi tinggi adalah lebih tinggi berbanding dengan sekolah berprestasi sederhana dan rendah. Manakala tahap amalan TQM di sekolah berprestasi sederhana pula adalah lebih tinggi lagi berbanding dengan tahap amalan TQM di sekolah berprestasi rendah.

*Jenis Gaya Kepimpinan Pengetua yang terdapat di Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi (SBT), Sederhana (SBS) dan Rendah (SBR)*

Bagi menjawab soalan ini, pengkaji menggunakan analisis deskriptif untuk mendapatkan nilai min keseluruhan bagi setiap jenis gaya kepimpinan yang di amalkan di setiap kategori sekolah. Pengkaji seterusnya membandingkan nilai min ini dengan pengkelasan/interpretasi min bagi menentukan sama ada tinggi atau rendah sesuatu jenis gaya kepimpinan tersebut mengikut kategori sekolah, sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 3 di bawah.

Jadual 3

*Min Gaya Kepimpinan Mengikut Kategori Sekolah*

Jenis gaya kepimpinan	SBT		SBS		SBR	
	Min	SD	Min	SD	Min	SD
Transformasional	4.30	0.40	4.02	0.75	3.67	0.82
Laissez Faire	4.27	0.32	3.37	0.76	3.11	0.66
Autokratik	4.30	0.29	2.96	0.78	2.84	0.85

Berdasarkan Jadual 3 di atas, dapatan menunjukkan bahawa terdapat ketiga-tiga jenis gaya kepimpinan Transformasional, Laissez Faire dan Autokratik di SBT dengan tahap amalannya yang agak tinggi, dengan nilai yang hampir sama bagi ketiga-tiga jenis gaya kepimpinan tersebut. Ini menunjukkan pengetua di SBT mengamalkan ketiga-tiga jenis gaya kepimpinan tersebut, berdasarkan kepada situasi pada masa tersebut. Seterusnya dapatan soal selidik bagi SBS pula menunjukkan gaya kepimpinan Transformasional adalah pada tahap yang agak tinggi berbanding gaya kepimpinan Laissez Faire pada tahap sederhana dan Autokratik pula pada tahap rendah. Ini menunjukkan pengetua di SBS lebih mengamalkan gaya kepimpinan Transformasional dan jarang menggunakan gaya kepimpinan Autokratik. Walaupun begitu, tahap amalan bagi ketiga-tiga jenis gaya kepimpinan tersebut adalah rendah berbanding dengan SBT.

Manakala bagi SBR pula, jenis gaya kepimpinan Transformasional dan Laissez Faire adalah pada tahap sederhana berbanding dengan gaya kepimpinan Autokratik pada tahap yang rendah. Ini menunjukkan pengetua di SBR mengamalkan kedua-dua gaya kepimpinan Transformasional dan Laissez Faire tetapi jarang sekali menggunakan gaya kepimpinan Autokratik. Namun begitu, tahap amalan bagi ketiga-tiga jenis gaya kepimpinan tersebut adalah paling rendah berbanding dengan tahap amalan di SBT dan SBS. Sebagai rumusannya, tahap amalan ketiga-tiga jenis gaya kepimpinan Transformasional, Laissez Faire dan Autokratik di sekolah berprestasi tinggi adalah lebih tinggi berbanding dengan sekolah berprestasi sederhana dan rendah. Manakala tahap amalan gaya kepimpinan Autokratik di sekolah berprestasi sederhana dan rendah pula adalah pada tahap yang rendah berbanding dengan SBT yang mempunyai keseimbangan dari segi ketiga-tiga jenis gaya kepimpinan tersebut.

*Hubungan antara tahap amalan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) dengan jenis gaya kepimpinan pengetua di sekolah*

Bagi melihat hubungan antara tahap amalan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) dengan jenis gaya kepimpinan pengetua, ujian korelasi Pearson digunakan. Ujian ini digunakan bagi mengenal pasti perhubungan linear antara dua variabel kajian, iaitu tahap amalan TQM dan jenis gaya kepimpinan. Kekuatan nilai pekali korelasi adalah sebagaimana yang ditunjukkan dalam Jadual 4 di bawah:

Jadual 4

*Kekuatan Nilai Korelasi Bagi Pembolehubah*

Nilai pekali korelasi (r)	Kekuatan korelasi
0.91 – 1.00	Sangat kuat
0.71 – 0.90	Kuat
0.51 – 0.70	Sederhana
0.31 – 0.50	Lemah
0.01 – 0.30	Sangat lemah
0.00	Tiada korelasi

(Sumber : Chua, 2009)

Berdasarkan analisis korelasi yang di buat, dapatan menunjukkan terdapatnya hubungan yang positif antara kedua-dua pembolehubah tahap amalan TQM dengan gaya kepimpinan Transformasional, di mana nilai  $r = 0.70$  ( $p < 0.01$ ) sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 5 di bawah. Ini menunjukkan bahawa terdapatnya hubungan positif yang sederhana kuat antara dua pembolehubah tersebut dan anggapan ini adalah sangat signifikan kerana nilai  $p$  adalah kurang dari 0.01.

Jadual 5

*Korelasi Pearson Bagi Tahap Amalan TQM Dengan Gaya Kepimpinan Transformasional*

Pembolehubah	Kepimpinan Transformasional	
	Nilai korelasi (r)	Signifikan
Tahap Amalan TQM	0.70	.00

\*\*Signifikan pada tahap 0.01

Seterusnya bagi gaya kepimpinan Laissez Faire, dapatan menunjukkan bahawa terdapatnya hubungan yang positif antara kedua-dua pembolehubah tahap amalan TQM dengan gaya kepimpinan Laissez Faire, di mana nilai  $r = 0.51$  ( $p < 0.01$ ) sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 6 di bawah. Ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan korelasi positif yang sederhana kuat di antara dua pembolehubah tersebut dan anggapan ini adalah sangat signifikan kerana nilai  $p$  adalah kurang dari 0.01.

Jadual 6

*Korelasi Pearson Bagi Tahap Amalan TQM Dengan Gaya Kepimpinan Laissez Faire*

Pembolehubah	Kepimpinan Laissez Faire	
	Nilai korelasi (r)	Signifikan
Tahap Amalan TQM	0.51	.00

\*\*Signifikan pada tahap 0.01

Manakala bagi gaya kepimpinan Autokratik pula, dapatan menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif antara kedua-dua pembolehubah tahap amalan TQM dengan gaya kepimpinan Autokratik, di mana nilai  $r = 0.59$  ( $p < 0.01$ ) sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 7 di bawah. Ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan korelasi positif yang sederhana kuat di antara dua pembolehubah tersebut dan anggapan ini adalah sangat signifikan kerana nilai  $p$  adalah kurang dari 0.01.



Jadual 7

*Korelasi Pearson Bagi Tahap Amalan TQM Dengan Gaya Kepimpinan Autokratik*

Pembolehubah	Kepimpinan Autokratik	
	Nilai korelasi (r)	Signifikan
Tahap Amalan TQM	0.59	.00

\*\*Signifikan pada tahap 0.01

Berdasarkan analisis ke atas korelasi tersebut, dapatan menunjukkan terdapatnya hubungan positif yang sederhana kuat bagi tahap amalan TQM dengan ketiga-tiga jenis gaya kepimpinan yang dikaji. Namun, nilai korelasi bagi setiap jenis gaya tersebut adalah berbeza, di mana nilai korelasi bagi jenis gaya kepimpinan Transformasional adalah lebih tinggi berbanding dengan gaya kepimpinan Laissez Faire dan Autokratik. Ini menunjukkan jenis gaya kepimpinan Transformasional adalah lebih menyumbang kepada tahap amalan TQM, walaupun ketiga-tiga jenis gaya kepimpinan ini mempunyai hubungan yang sederhana kuat terhadap pembolehubah tersebut.

## PERBINCANGAN

Dapatan kajian menunjukkan tahap amalan TQM adalah berbeza di ketiga-tiga kategori sekolah. Sekolah berprestasi tinggi (SBT) menunjukkan tahap amalan TQM yang lebih tinggi berbanding sekolah berprestasi sederhana dan rendah. Seterusnya analisis korelasi antara tahap amalan TQM dengan jenis gaya kepimpinan pengetua pula menunjukkan terdapatnya hubungan positif yang sederhana kuat antara kedua-dua pembolehubah tahap amalan TQM dengan jenis gaya kepimpinan pengetua. Namun, gaya kepimpinan Transformasional adalah lebih menyumbang kepada tahap amalan TQM kerana nilai korelasinya yang lebih tinggi berbanding dengan jenis gaya kepimpinan Laissez Faire atau Autokratik. Dapatan kajian ini adalah selari dengan dapatan kajian oleh Goldberg dan Cole (2002) yang menyatakan pencapaian yang tinggi dalam prestasi sekolah dan penambahbaikan pengajaran hanya dapat dilaksanakan di sekolah yang mengamalkan pendekatan pengurusan kualiti. Oleh itu dapatan kajian ini bertepatan dengan kenyataan tersebut kerana SBT yang cemerlang dalam prestasi akademiknya menunjukkan pelaksanaan tahap amalan TQM yang tinggi berbanding dengan SBS dan SBR. Ini bermakna SBT adalah lebih tinggi pelaksanaan tahap amalan TQM berbanding dengan SBS dan SBR.

Berdasarkan min skor amalan TQM, menunjukkan amalan TQM bagi ketiga-tiga kategori sekolah berkenaan berada pada tahap 'agak tinggi' dan 'tinggi'. Ini menunjukkan bahawa TQM sudah diamalkan di sekolah-sekolah berkenaan. Dapatan ini menyangkal pandangan yang menyatakan bahawa konsep TQM hanyalah sesuai diamalkan dalam sektor perindustrian semata-mata (Sohal & Terziovski, 2000; Owlia & Aspinwall, 1998; Moreland & Clark, 1998). Keputusan kajian ini juga jelas menunjukkan amalan budaya kerja berkualiti (TQM) di sekolah-sekolah sedang di amalkan dan bukan lagi berada pada tahap yang lemah sebagaimana yang dilaporkan oleh Mokhtar (1995) dan Zahilah (2001). Dapatan ini juga telah menyokong dan mengesahkan lagi dapatan kajian yang dibuat oleh Siti Noor (2011) yang menunjukkan dapatan yang sama dengan kajian ini. Analisis deskriptif menunjukkan terdapat ketiga-tiga jenis gaya kepimpinan Transformasional, Laissez Faire dan Autokratik di setiap kategori sekolah terlibat, namun dengan tahap yang berbeza. Di sekolah berprestasi tinggi ketiga-tiga jenis gaya kepimpinan tersebut diamalkan pada tahap yang agak tinggi dengan nilai min yang hampir sama, iaitu min bagi gaya kepimpinan Transformational adalah 4.29, kepimpinan Laissez Faire 4.270 dan kepimpinan Autokratik pula 4.298. Ini menunjukkan pengetua-pengetua di sekolah berprestasi tinggi telah menerapkan ketiga-tiga jenis gaya kepimpinan tersebut secara sama rata di dalam pentadbiran mereka.

Bagi sekolah berprestasi sederhana dan rendah pula, dapatan juga menunjukkan keadaan yang sama dengan sekolah berprestasi tinggi, cuma tahap pengamalannya yang berbeza. Walaupun ketiga-tiga jenis gaya kepimpinan tersebut di amalkan, namun ianya pada tahap yang rendah berbanding dengan sekolah berprestasi tinggi. Tahap pengamalan gaya kepimpinan pengetua yang menggunakan ketiga-tiga jenis gaya kepimpinan Transformasional, Laissez Faire dan Autoratik di SBT > SBS > SBR. Dalam erti kata lain, pengetua-pengetua di SBS dan SBR tidak menggabungkan ketiga-tiga

jenis gaya kepemimpinan ini di dalam pentadbiran mereka. Mereka lebih cenderung menggunakan gaya kepemimpinan Transformasional dan Laissez Faire berbanding gaya kepemimpinan Autokratik. Namun begitu, tahap pengamalan jenis gaya kepemimpinan tersebut juga tidak sekuat di SBT walaupun mereka masih menggunakan jenis gaya kepemimpinan yang sama.

Dapatan kajian ini menyokong kajian yang dibuat oleh Majid, Wafi dan David (2012) yang menyatakan bahawa terdapat hubungan antara TQM dengan kepemimpinan di pendidikan tinggi. Mereka menyatakan bahawa kepemimpinan Transformasional adalah kepemimpinan yang berwawasan yang dapat mentransformasikan TQM kepada penambahbaikan yang lebih baik dan berjaya. Pengkaji menyokong kenyataan tersebut namun pengkaji tidak bersetuju dengan kenyataan mereka bahawa kepemimpinan Transformasional adalah jenis gaya kepemimpinan yang terbaik dan paling sesuai digunakan dalam pelaksanaan TQM di organisasi pendidikan tinggi. Ini adalah kerana dapatan kajian ini menunjukkan bahawa terdapat gabungan ketiga-tiga jenis gaya kepemimpinan Transformasional, Laissez Faire dan Autokratik di sekolah berprestasi tinggi dengan nilai min yang hampir sama untuk tahap pengamalan bagi setiap jenis gaya kepemimpinan tersebut. Pengetua-pengetua di SBT tidak hanya mengamalkan satu jenis gaya kepemimpinan Transformasional semata-mata, sebaliknya mereka menggabungkan ketiga-tiga jenis gaya kepemimpinan tersebut di dalam pentadbiran dan pengurusan sekolah.

Walaupun ketiga-tiga jenis gaya kepemimpinan tersebut juga di amalkan di sekolah berprestasi sederhana dan rendah, namun dapatan menunjukkan nilai min bagi kesemua jenis gaya kepemimpinan tersebut adalah pada tahap sederhana dan rendah. Oleh itu, dapatan ini juga menyokong kajian oleh Hassan dan Aziah (2013) yang menyatakan bahawa kepemimpinan Transformasional mempunyai kesan positif yang signifikan terhadap amalan TQM di beberapa universiti yang telah dikaji. Ini adalah kerana dapatan kajian di SBS dan SBR menunjukkan nilai min bagi jenis gaya kepemimpinan Transformasional adalah paling tinggi berbanding dengan kepemimpinan Laissez Faire dan Autokratik terhadap tahap amalan TQM di sekolah. Ini menunjukkan bahawa gaya kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang paling menyumbang kepada amalan TQM, namun ketiga-tiga jenis gaya kepemimpinan ini juga perlu digabungkan bersama bagi keberkesanan pelaksanaan amalan TQM di sekolah. Dalam erti kata lain, walaupun pengetua mengamalkan kepemimpinan Transformasional, tetapi ada ketikanya mereka juga menggunakan gaya kepemimpinan Laissez Faire atau Autokratik, bergantung kepada keadaan dan situasi pada masa tersebut.

## KESIMPULAN DAN CADANGAN KAJIAN

Kecekapan dan kejayaan sesebuah organisasi khasnya sekolah adalah terletak pada pihak pengurusan atasan serta penglibatan yang menyeluruh dari semua guru dan staf. Oleh itu, peranan pengetua atau pengurusan atasan sekolah adalah penting untuk menggerakkan budaya kerja berkualiti ini kepada seluruh warga sekolah. Pihak pengurusan atasan perlu terlebih dahulu faham dan jelas tentang konsep budaya kerja berkualiti dan penerapan konsep TQM di sekolah agar maklumat tersebut dapat disalurkan kepada semua guru dan staf dengan tepat dan berkesan. Oleh itu, kepemimpinan dan komitmen pengurusan atasan merupakan faktor penting yang menentukan kejayaan amalan TQM dalam sesebuah organisasi. Kepimpinan pula melibatkan jenis gaya kepemimpinan yang diamalkan oleh pihak pengurusan sekolah. Dapatan kajian menunjukkan bahawa gaya kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang paling menyumbang kepada amalan TQM berbanding gaya kepemimpinan Laissez-faire dan Autokratik. Namun dapatan juga menunjukkan gabungan antara ketiga-tiga jenis gaya kepemimpinan tersebut lebih bermakna lagi dalam meningkatkan keberkesanan tahap pelaksanaan amalan TQM di sekolah.

Hasil dapatan kajian ini sedikit menjawab beberapa persoalan kajian mengenai tahap amalan TQM dan gaya kepemimpinan pengetua di ketiga-tiga kategori sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah. Walaupun kajian ini telah berjaya mendapatkan jenis gaya kepemimpinan yang sesuai bagi pelaksanaan amalan TQM yang berkesan, namun banyak lagi persoalan yang perlu dikaji dalam aspek ini. Justeru, beberapa kajian lain diperlukan untuk membantu aspek-aspek kajian yang tidak diberi tumpuan dalam kajian ini. Berikut adalah beberapa cadangan yang diberikan untuk meneruskan kajian lanjutan dalam bidang ini:

- a) Kajian ini adalah terbatas kepada sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah di Kelantan sahaja. Oleh itu, kajian lanjutan dicadangkan dengan melibatkan semua sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah di seluruh Malaysia agar maklumat yang menyeluruh berkaitan tahap amalan TQM dan hubungannya dengan gaya kepimpinan pengetua di sekolah-sekolah di Malaysia dapat digambarkan secara komprehensif.
- b) Kajian ini hanya menggunakan kaedah kuantitatif sahaja. Oleh itu, adalah dicadangkan agar kajian akan datang adalah menggunakan kaedah campuran mixed method, iaitu gabungan antara pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Temubual boleh dibuat keatas responden guru bagi mengukuhkan lagi dapatan kajian yang diperolehi daripada soal selidik tersebut.
- c) Kajian ini hanya melihat kepada tiga (3) jenis gaya kepimpinan sahaja, iaitu kepimpinan Transformasional, Laissez Faire dan Autokratik. Maka adalah dicadangkan agar pengkaji akan datang dapat mengetengahkan beberapa jenis gaya kepimpinan lain lagi agar suatu dapatan yang lebih komprehensif akan diperolehi. Oleh itu dapatan kajian akan lebih bermakna dan mendalam.

## RUJUKAN

- Abu Bakar Nordin & Ikhsan Othman. (2003). *Falsafah pendidikan dan kurikulum*. Quantum Books.
- Avolio, B.J. & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across full range of leadership*. New Jersey, Erlbaum Associates.
- Baidoun, S., & Mohamed Zairi. (2003). A proposed model of TQM implementation in the Palestinian context. *TQM and Business Excellence*, 14(10), 1193 – 1211.
- Bass, B. M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA : Sage
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *The Journal of Leadership Studies*, 7 (3), pp 18-39.
- Bass, B. M., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Berson, Y., & Linton, J. (2005). An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus administrative environments. *R & D Management*, 35(1), 51-60
- Chua Yan Piaw. (2009). *Statistik penyelidikan lanjutan. Kaedah dan statistik penyelidikan*. Buku 5. Mc Graw Hill Education (Malaysia) Sdn Bhd.
- Chen, J. C. & Silverthorne, C. (2005). Leadership effectiveness, leadership styles and employee readiness. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, No.4, pp. 280-288
- Crosby, P. B. (1984). *Quality without tears*. International Edition. Mc Graw-Hill Book Company, New York, NY.
- Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., Kanji, G.K. (2002). *Fundamentals of total quality management: process analysis & improvement*, Taylor & Francis.
- Glantz, J. (2002). Finding your leadership style. A Guide for educators; Association for supervision and curriculum development.

- Goldberg, J. S., & Cole, B. R. (2002). Quality management in education: Building excellence and equity in student performance. *Quality Management Journal*, 9(4), 8 – 22.
- Hassan, A.A. & Aziah Ismail. (2013). The influence of transformational leadership on the level of TQM implementation in the higher education sector. *Higher Education Studies*, Vol. 3 (1). ISSN 1925-4741
- Idris, F., & Ali, K. (2008). The impacts of leadership style and best practices on company performances: Empirical evidence from business firms in Malaysia. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19 (1), 165 – 173.
- Ismail Mustafa. (2008). *Kepimpinan Pendidikan: Teori Dan Amalan*. Universiti Utara Malaysia.
- Jaafar Muhammad. (1995). *Kepemimpinan sekolah dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Johnson, B., Stevens, J. J., & Zvoch, K. (2007). Teachers' perceptions of school climate. A validity study of scores from the revised school level environment questionnaire. *Educational & Psychological Measurement*, 67(5), 833 – 844.
- Juran, J. M. (1986). The quality trilogy. *Quality Progress*, 19 – 24.
- Kanji, G. K., Abdul Malek Bin A. Tambi, & Wallace, W. (1999). A comparative study of quality practices in higher education institutions in the US & Malaysia. *Total Quality Management*, 10(3), 357 – 371.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2001). *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2001-2010*. Kuala Lumpur.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2006). *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010*. Edisi Pelancaran. Kuala Lumpur.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2009). *Sekolah berprestasi tinggi*. Kuala Lumpur.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2009a). *Bidang keberhasilan utama Malaysia*. Pengukuran Indeks Prestasi Utama (KPI). Kuala Lumpur.
- Lee & Chuang. (2009). The impact of leadership styles on Job stress and turnover intention: Taiwan Insurance Industry as an example. [www.hclee@ttu.edu.tw](http://www.hclee@ttu.edu.tw)
- Lim Kong Teong & Tang Swee Mei. (2001). *Amalan pengurusan kualiti menyeluruh dalam proses pengajaran dan pembelajaran*. Sekolah Pengurusan, Universiti Utara Malaysia.
- Majed, A., Wafi A.K., & David, G. (2012). The relationship between total quality management implementation and leadership in the Saudi higher education: A review and conceptual framework. *European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems*. Munich, Germany.
- McGrath, G.R & MacMillan, I.C. (2000). *Entrepreneurial Mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of Uncertainty*. Harvard Business School Press Books.
- Mohamad Bin Muda. (2002). *Cabaran pendidikan masa kini*. <http://www.scribd.com>
- Mohammad Alharbi & Rushami Zien Yusoff. (2012). Leadership styles, and their relationship with

- quality management practices in Public Hospitals in Saudi Arabia. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(10), pp 59-67.
- Muhyiddin Bin Mohd Yassin. (2010). *Teks ucapan perutusan tahun baru 2010*. Putrajaya International Convention Centre.
- Muhyiddin Bin Mohd Yassin. (2010). *Teks ucapan di majlis pengiktrafan sekolah berprestasi tinggi tahun 2010* pada 29 Januari 2010; pukul 9.00 pagi. (Dimuat turun pada 17 Mei 2010).
- Noorliza Karia., & Muhammad Hasmi Hassan Asaari. (2006). The effects of TQM practices on employees' work-related attitudes. *The TQM Magazine*, 18(1), 30 – 43.
- PKPA. (1992). *Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam, Bil. 1/1992*. Panduan pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Bagi Perkhidmatan Awam.
- Powell, T. C. (1995). TQM as competitive advantage : A review and empirical study. *Strategic Management Journal*. 16, 15 – 37.
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2002). The relationship between TQM practices, quality performance and innovation performance. *TQM Practices Quality and Innovation. International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(8), 901 – 918.
- Prajogo, D. I., & Mc Dermott, C. M. (2005). The relationship between TQM practices and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11), 1101 – 1122.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business. A Skill Building Approach* (4<sup>th</sup> ed.), New York. John Wiley & Sons, Inc.
- Sheikh, A.G. (2001). *Leadership styles as viewed by Secondary school head teachers of Lahore City*. Institute of leadership and management Lahore Affiliated with Hamdard University, Karachi Pakistan. Master thesis in education.
- Sitalakshmi, V. (2007). A framework for implementing TQM in higher education programs. *Quality Assurance in Education*, 15(1), 92 – 112.
- Siti Noor. (2011). Hubungan antara amalan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) dengan iklim sekolah menengah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah di negeri Kelantan. Tesis PhD. Universiti Utara Malaysia.
- Toremen, F., & Karakus, M. (2009). Total quality management practices in Turkish primary schools. *Quality Assurance in Education*, 17(1), 30-44.
- Yusuf Adeoti Florence. (2012). Influence of Principals' Leadership Styles on Students Academic Achievement in Secondary Schools. *Journal of Innovative Research in Management and Humanities* 3(1). pp. 113-121. ISSN : 2141-8217
- Zhang, Z. H., Waszink, A., & Wijngaard, J. (2000). An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(7), 730 – 755.