



**UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA**

**AMALAN PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH (TQM)  
DI BEBERAPA AGENSI KERAJAAN**

**YAKCOP HJ. JANTAN**

**FPP L 1995 10**

**AMALAN PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH (TQM)  
DI BEBERAPA AGENSI KERAJAAN**

**YAKCOP HJ. JANTAN**

**Projek Penyelidikan Ini Disediakan Sebagai Memenuhi  
Sebahagian Syarat Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia)  
Di Pusat Pengembangan dan Pendidikan Lanjutan  
Universiti Pertanian Malaysia**

**Jun 1995**



## Penghargaan

Dengan penuh kesyukuran ke hadrat Allah s.w.t. Yang Maha Pengasih lagi Penyayang, telah memberi saya hidaya, ketekunan dan kesabaran, dapat saya menyiapkan projek penyelidikan ini dengan izin-Nya.

Berkat doa ayah dan ibu, dapat saya menyiapkan projek penyelidikan ini dengan izin Allah. Syukur kepada Allah s.w.t.

Sungguhnya, saya terhutang budi kepada penyelia-penyelia saya, Dr. Mazanah Muhamad dan Prof. Madya Dr. Azimi Hamzah yang telah membimbing saya dengan penuh dedikasi, ketekunan dan kesabaran tanpa mengira penat lelah sepanjang penyelidikan ini dibuat. Kepada Dr. Mazanah Muhamad, saya ucapkan terima kasih dan terhutang budi yang tidak terhingga di atas bimbingan, tunjuk ajar dan nasihat beliau tanpa merasa jemu dengan penuh kesabaran sepanjang penyelidikan ini dijalankan. Ucapan terima kasih dan terhutang budi yang tidak terhingga juga saya tujukan kepada Prof. Madya Dr. Azimi Hamzah di atas bimbingan, tunjuk ajar dan nasihat beliau tanpa merasa jemu dan penuh kesabaran sepanjang penyelidikan ini dibuat. Kepada pensyarah-pensyarah PPPL, saya ucapkan terima kasih di atas kerjasama yang telah diberikan sepanjang pengajian saya.

Ribuan terima kasih saya tujukan kepada agensi-agensi kerajaan yang terlibat dalam kajian ini di atas kesudian mereka memberi saya kebenaran membuat penyelidikan ini. Penghargaan ini juga ditujukan kepada pegawai-pegawai dari agensi yang terlibat dalam kajian ini, di atas kerjasama yang diberikan sepanjang penyelidikan ini dibuat. Tanpa kebenaran dan kerjasama mereka, projek penyelidikan ini tidak menjadi kenyataan.

Tidak ketinggalan, saya ucapkan terima kasih kepada Puan Jama'iah Zakaria yang telah membantu saya mengedit draf penyelidikan ini, kepada Puan Junainah Hj. A. Manan, Puan Khiriah Ahmad dan Puan Siti Rahmah Misban yang telah membantu saya mentranskrib rakaman temuduga.

Akhir sekali, kepada isteri saya, Puan Nor Zan Hj. Izaham, yang telah berkorban dengan penuh kesabaran, memberi dorongan, galakan dan sokongan sepanjang pengajian saya dan untuk anak kami Ilya Natasya yang baru dilahirkan.



## KANDUNGAN

Muka surat

PENGHARGAAN .....	i
KANDUNGAN .....	ii
SENARAI LAMPIRAN .....	vii
SENARAI JADUAL .....	viii
SENARAI RAJAH .....	ix
ABSTRAK .....	x
ABSTRACT .....	xi
<b>BAB 1</b>	
<b>PENDAHULUAN</b> .....	1
Latar Belakang Masalah .....	1
Pernyataan Masalah .....	5
Objektif Kajian .....	6
Kepentingan Kajian .....	6
Skop dan Limitasi Kajian .....	6
Definisi Operasional .....	7
<b>BAB II</b>	
<b>SOROTAN BAHAN BERTULIS</b> .....	10
Definisi TQM .....	11
Teori dan Amalan Pengurusan yang Membentuk TQM	15
Contoh Pelaksanaan TQM .....	17
Pelaksanaan TQM di Dewan Bandaraya Madison, Wisconsin .....	18
Pelaksanaan TQM di Motorola Schaumburg, Illinois .....	19
Pelaksanaan TQM di Kazanji Hotel di Jepun .....	21
Pelaksanaan TQM di Komatsu Co. Ltd., di Jepun	22
Rumusan .....	24
Ciri Kejayaan Pelaksanaan TQM .....	27
Kepimpinan .....	29
Perubahan Budaya .....	32
Pelibatan Menyeluruh .....	34
Pengiktirafan dan Ganjaran .....	36
Kepuasan Pengguna .....	37
Kerja Berpasukan .....	39
Latihan .....	40
Komunikasi .....	42
Pengukuran .....	43
Rumusan .....	43



<b>BAB III</b>	
<b>METODOLOGI PENYELIDIKAN .....</b>	<b>45</b>
Poplasi Kajian .....	45
Pemilihan Informan .....	46
Memohon Kebenaran .....	47
Kesahan dan Kebolehpercayaan .....	48
Pengkaji Merupakan Alat Pengumpulan Data .....	49
Peralatan Kajian .....	50
Kajian Pra Uji .....	50
Kaedah dan Pengumpulan Data .....	51
Kutipan Data .....	51
Analisis Data .....	52
<b>BAB IV</b>	
<b>HASIL KAJIAN .....</b>	<b>57</b>
Pelaksanaan TQM .....	57
Aktiviti Penambahbaikan Kualiti .....	57
Mempertingkatkan Peralatan Pejabat .....	59
Mempertingkatkan Proses dan Prosedur Kerja .....	60
Tumpuan kepada Pengguna .....	61
Menggalakkan Inovasi dan Kreativiti Kakitangan .....	62
Pewujudkan Polisi Kualiti .....	63
Membentuk Struktur Kualiti .....	64
Jawatankuasa Pemandu .....	68
Penyelaras .....	68
Pasukan Petugas Peringkat Jabatan .....	69
Pasukan Kerja Kualiti .....	69
Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja .....	70
Latihan Tentang TQM .....	71
Kesedaran .....	72
Bengkel .....	74
Kursus .....	75
Ceramah .....	75
Lawatan Sambil Kerja .....	76
Mengawas Aktiviti Penambahan Kualiti .....	76
Strategi Baru .....	78
Khidmat Perunding .....	79
Penemuan Serendipiti .....	79
Rumusan .....	80

Ciri Kejayaan Pelaksanaan TQM .....	81
Kepimpinan .....	83
Pelibatan dan Komitmen .....	84
Kepuasan Pengguna .....	85
Penghargaan dan Pengiktirafan .....	86
Kerja Berpasukan .....	87
Iklim Keorganisasian .....	88
Sistem Pengurusan Terbuka .....	89
Komunikasi .....	89
Keprihatinan Terhadap Kakitangan .....	90
Hubungan Rapat Kakitangan .....	91
Persekitaran Tempat Kerja .....	91
Rumusan .....	92
<b>BAB V</b>	
<b>RINGKASAN, PERBINCANGAN, KESIMPULAN,</b>	
<b>IMPLIKASI DAN CADANGAN .....</b>	<b>93</b>
Ringkasan Kajian .....	93
Masalah Kajian .....	93
Objektif Kajian .....	94
Metodologi Kajian .....	94
Ringkasan Hasil Kajian .....	95
Perbincangan .....	98
Cara Pelaksanaan TQM .....	98
Ciri Kejayaan Pelaksanaan TQM .....	102
Kesimpulan .....	105
Implikasi dan Cadangan .....	106
Bibliografi .....	109
Lampiran	
Lampiran A: Senarai Calon Anugerah Kualiti Perdana Menteri Tahun 1993.....	116
Lampiran B: Nama Gantian Informan .....	117
Lampiran C: Surat Permohonan Kebenaran .....	118
Lampiran D: Panduan Temuduga .....	119
Lampiran E: Defnisi Kategori.....	120

## SENARAI JADUAL

Jadual		Muka surat
1	Struktur Kursus TQM .....	41
2	Latihan Tentang TQM dalam Pelaksanaan TQM di Beberapa Agensi Kerajaan .....	73
3.	Aktiviti Mengawas dalam Pelaksanaan TQM di Beberapa Agensi Kerajaan .....	78
4	Ciri Kejayaan dan Taburan Kekerapan dalam Pelaksanaan TQM di Beberapa Agensi Kerajaan .....	82



## SENARAI RAJAH

Rajah		Muka surat
1	Teori dan Amalan Pengurusan yang Membentuk TQM .....	16
2	Kerangka Konsep Pelaksanaan TQM .....	25
3	Kerangka Konsep Ciri Kejayaan Pelaksanaan TQM .....	30
4	Carta Aliran dalam Pelaksanaan TQM di Beberapa Agensi Kerajaan .....	58
5	Gambaran Umum Struktur Kualiti dalam Pelaksanaan TQM di Beberapa Agensi Kerajaan .....	67





## ABSTRAK

Abstrak kertas projek ini dikemukakan kepada Senat Universiti Pertanian Malaysia sebagai sebahagian daripada keperluan untuk Ijazah Master Sains (Pembangunan Sumber Manusia).

### **"Amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) di Beberapa Agensi Kerajaan"**

**Olch**

**Yakcop Hj. Jantan  
Jun 1995**

Penyelia : Dr. Hajah Mazanah Muhamad, Ph.D.  
Prof. Madya Dr. Haji Azimi Haji Hamzah, Ph.D  
Fakulti : Pusat Pengembangan an Pendidikan Lanjutan

Kajian ini dibuat dengan tujuan untuk memahami kaedah pelaksanaan TQM di beberapa agensi kerajaan daripada perspektif penyelaras TQM. Secara khususnya, kajian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) cara pelaksanaan TQM dan (2) ciri yang membawa kejayaan pelaksanaan TQM di agensi-agensi berkenaan.

Kajian ini dijalankan ke atas enam buah agensi kerajaan yang menjadi calon Anugerah Kualiti Perdana Menteri tahun 1993. Kajian ini menggunakan kaedah penyelidikan kualitatif di mana data dikutip melalui temuduga tidak berstruktur. Selain daripada temuduga, dokumen yang mengandungi maklumat tentang TQM juga dikutip daripada informan dan dijadikan sebagai sumber data. Data dianalisis melalui proses membentuk kategori, mengekodkan data, mengkategorikan data dan melaporkan hasil temuan.

Kajian ini menunjukkan perkara-perkara berikut dilakukan dalam pelaksanaan TQM: (1) menjalankan aktiviti penambahbaikan kualiti, (2) mewujudkan polisi kualiti, (3) membentuk struktur kualiti, (4) memberi latihan kepada setiap peringkat kakitangan tentang TQM, (5) mengawas aktiviti penambahbaikan kualiti dan kumpulan kualiti, (6) mengambil strategi baru dan (7) mengguna khidmat perunding dalam beberapa bidang tertentu terutama dalam bidang latihan.

Sementara ciri yang membawa kejayaan dalam pelaksanaan TQM di agensi-agensi kerajaan ini ialah: (1) kepimpinan yang baik, (2) penglibatan dan



komitmen setiap peringkat kakitangan, (3) memenuhi kepuasan pengguna, (4) penghargaan dan pengiktirafan, (5) kerja berpasukan, (6) kesedaran dan (7) iklim keorganisasian yang kondusif.

Kesimpulannya, walaupun cara pelaksanaan TQM di agensi kerajaan yang dikaji didapati sejajar dengan cara pelaksanaan TQM di Barat dan di Jepun, namun terdapat beberapa keunikan dalam pelaksanaan TQM di agensi yang diteliti itu. Keunikan tersebut ialah tentang skop latihan mengenai TQM dan keprihatinan organisasi terhadap kakitangan.

Skop latihan tentang TQM dalam pelaksanaan TQM tidak hanya tertumpu kepada bidang yang berkaitan dengan TQM. Perkara-perkara berhubung dengan keagamaan juga diberi tumpuan penting. Begitu juga dengan keprihatinan organisasi terhadap kakitangan yang mana pemberian kemudahan kepada kakitangan yang merupakan salah satu daripada ciri kejayaan TQM di agensi-agensi ini tidak hanya terbatas untuk kakitangan organisasi sahaja tetapi menjangkau hingga ke anggota keluarga dan pengguna. Keunikan yang wujud ini memperlihatkan pengaruh nilai Islam dan budaya Melayu memainkan peranan penting mencorakkan pelaksanaan TQM di agensi-agensi kerajaan yang dikaji.

Berdasarkan penemuan ini, pelaksanaan TQM dalam sistem pentadbiran sesebuah organisasi mempunyai potensi untuk membawa kecemerlangan kepada organisasi berkenaan. Lantaran itu, beberapa cadangan diketengahkan untuk dijadikan panduan oleh organisasi yang cenderung untuk melaksanakan TQM di agensi masing-masing. Beberapa cadangan untuk kajian lanjut juga diketengahkan.

## ABSTRACT

Abstract of project paper submitted to the Senate of Universiti Pertanian Malaysia in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Science (Human Resource Development).

### "Total Quality Management (TQM) Practices Amongst Selected Government Agencies"

By

Yakcop Hj. Jantan  
June 1995

Supervisor : Dr. Hajah Mazanah Muhamad, Ph.D.  
Prof. Madya Dr. Haji Azimi Haji Hamzah, Ph.D.  
Faculty : Centre for Extension and Continuing Education

This study aims to understand TQM implementation in selected government agencies from the perspective of the TQM coordinators. Specifically, this research aims to determine: (1) how TQM is implemented and (2) factors contributing to the success of the TQM implementation in these agencies.

This research employed qualitative method in which data were collected through unstructured interviews. A total of six government agencies were studied. These agencies were nominees of the Prime Minister Quality Awards 1993. Documents pertaining to the implementation of TQM in the respective agencies were also used as a source of data. Data were analyzed based on four main steps, namely: development of categories, coding, categorization, and reporting the findings.

The findings reveal that TQM implementation in government agencies involve: (1) implementation of quality improving activities, (2) creating quality policies, (3) setting up quality structures amongst the respective agencies, (4) providing training on TQM to all levels of staff, (5) monitoring the quality improvement activities as well as quality teams, (6) introducing new strategy, and (7) the employment of consultant services in certain areas particularly in training.

Factors contributing to the success of the TQM implementation were: (1) good leadership, (2) involvement and commitment of all level of staff, (3) meeting customer satisfaction, (4) reward and recognition, (5) teamwork, (6) awareness, and (7) organizational climates.



In conclusion, TQM implementation in these selected government agencies were in line with the method suggested by literature. Nevertheless, there were uniqueness of the TQM implementation in these agencies, that is the scope of the TQM training and the concern of the organization toward the staff. The scope of training were not mainly based on TQM subject matters but goes beyond that area. Religious subject matters also became one of the main focus areas in providing TQM training to the staff. Similarly, the concern of the organization in providing fringe benefits were not only given to the staff but were also extended to their family members as well as to those of the customers. These uniqueness have shown that the Islamic values and Malay cultures have played an important role in TQM implementation in these agencies.

Based on these findings, TQM implementation in an organization have potential to bring about organizational excellence. Therefore a few recommendations were suggested to those organizations that are keen to implement TQM in their organizations. Suggestions for further studies were are also recommended.



## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

Pengurusan kualiti menyeluruh (TQM\*) telah mula dilaksanakan dengan rasminya dalam sektor awam di Malaysia pada 30 Julai 1992 apabila arahan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA) Bilangan 1 Tahun 1992 dikeluarkan (PKPA Bil.1/1992). Pekeliling yang bertajuk Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) bagi Perkhidmatan Awam telah diedarkan ke seluruh Kementerian, Jabatan, Kerajaan Negeri, Badan Berkanun dan Pihak Berkuasa Tempatan.

Walau bagaimanapun penelitian mengenai amalan TQM di negara ini masih di peringkat awal. Oleh itu kajian ini memberi tumpuan untuk melihat cara pelaksanaan TQM di beberapa agensi kerajaan di Malaysia dan ciri-ciri yang membawa kejayaan pelaksanaannya di agensi-agensi berkenaan.

#### **Latar Belakang Masalah**

Pengurusan kualiti menyeluruh telah mendapat tempat dalam sistem pengurusan dalam kebanyakan organisasi di dunia hari ini berikutan tersiarnya

---

\*Perkataan TQM akan digunakan di seluruh penulisan ini sebagai merujuk kepada Pengurusan Kualiti Menyeluruh. Perkataan TQM juga merujuk kepada 'Total Quality Control (TQC)'.



rancangan dokumentari 'If Japan Can Why Can't We' oleh NBC pada tahun 1980an (Hoffherr, et al., 1993). Dengan itu, bermulalah era paling signifikan dalam pelaksanaan TQM dan sekali gus telah membuka lembaran baru yang mencorakkan sistem pengurusan dalam kebanyakan organisasi di dunia hari ini.

Walaupun rancangan dokumentari ini baru satu dekad disiarkan, namun pada hakikatnya Jepun telah pun mempraktikkan sistem pengurusan TQM jauh lebih awal daripada tarikh tersebut (Iijima dan Hasegawa, 1992). Lantaran itu, perkembangan TQM sentiasa dikaitkan dengan kejayaan yang dicapai oleh industri Jepun di peringkat antarabangsa (Shores, 1990; Schmidt dan Finnigan, 1992; Spenley, 1992). Kejayaan ini disebabkan oleh disiplin perniagaan dan proses pengurusan yang terdapat dalam TQM yang mereka amalkan selama ini (Schmidt dan Finnigan, 1992). Oleh yang demikian kejayaan Jepun melalui amalan TQM telah membentuk standard kecemerlangan baru dan menyebabkan syarikat-syarikat Jepun sentiasa dijadikan model kecemerlangan (Shores, 1990).

Keadaan ini telah mendorong pemimpin pengurusan Amerika mengkaji sistem pengurusan TQM. Akhirnya, konsep TQM telah diserap dan dikembangkan ke dalam budaya kerja industri Amerika (Shores, 1990). Sehubungan dengan itu, banyak pemimpin pengurusan dunia hari ini berusaha melaksanakan TQM dalam sistem pengurusan masing-masing. Langkah yang sama telah dilakukan oleh pemimpin pengurusan di negara ini termasuk di sektor awam.

Terdapat banyak faedah boleh diperolehi oleh sesebuah organisasi hasil daripada pelaksanaan TQM (Ishikawa, 1985; Caldwell dan Hagen, 1994; Berry, 1990). Menurut Ishikawa (1985), terdapat sebanyak tujuh faedah boleh diperolehi

hasil daripada pelaksanaan TQM ini. Faedah tersebut ialah: (1) mempertingkatkan daya saing organisasi, (2) mewujudkan semangat kerja berpasukan, (3) mendapat kepercayaan pengguna melalui jaminan kualiti, (4) membangkitkan minat organisasi untuk menghasilkan barangan yang berkualiti tinggi, (5) mewujudkan sistem pengurusan yang dapat mengekalkan prestasi organisasi setiap masa, (6) mewujudkan sistem pengurusan yang dapat menjamin iklim keorganisasian yang kondusif dan menarik dan (7) mewujudkan kemahiran kakitangan dalam penggunaan teknik analisis statistik.

Usaha kerajaan untuk mencapai keberkesanan pengurusan perkhidmatan awam di negara ini melalui TQM memang bertepatan sekali. Ini kerana, mengamalkan budaya kualiti merupakan strategi yang unggul untuk mewujudkan pengurusan yang cekap dan berkesan (Ketua Editor INTAN, 1993). Halakat ini menjadikan TQM sebagai faktor penting dalam sektor awam (Ahmad Sarji, 1994).

Sebelum TQM dilaksanakan dengan rasminya dalam perkhidmatan awam di negara ini, pelbagai usaha mempertingkatkan kualiti dan produktiviti dalam sistem pengurusan perkhidmatan awam telah dilaksanakan. Melalui pelbagai arahan pekeliling kemajuan pentadbiran awam (PKPA), banyak program kualiti dan produktiviti telah dijalankan. Antara program yang dilaksanakan ialah mengadakan anugerah inovasi, peningkatan produktiviti, kumpulan meningkatkan mutu kerja, peningkatan kualiti perkhidmatan kaunter dan sebagainya (INTAN, 1992). Selain daripada itu, beberapa kempen seperti gerakan budaya kerja cemerlang dan budaya kualiti organisasi juga diadakan bagi memupuk kesedaran kerja berkualiti di kalangan kakitangan perkhidmatan awam (INTAN, 1992).

Pada tahun 1990 pula, satu lagi usaha kerajaan mempertingkatkan kualiti dan produktiviti telah dilakukan dengan mengadakan anugerah kualiti tertinggi negara. Anugerah ini dipanggil Anugerah Kualiti Perdana Menteri (INTAN, 1993). Anugerah ini bertujuan memberi galakan kepada setiap organisasi sama ada kerajaan, swasta mahupun sosial memberi tumpuan sepenuhnya ke arah mempertingkatkan kualiti pengurusan masing-masing.

Berdasarkan kepada program di atas, usaha mempertingkatkan kualiti dan produktiviti sentiasa diberi perhatian dan tumpuan dalam perkhidmatan awam. Usaha ini berjalan secara berterusan dari masa ke masa. Gerakan ini menunjukkan usaha menyeluruh dalam sistem pengurusan perkhidmatan awam telah dilakukan demi untuk menyediakan perkhidmatan yang cekap dan berkesan agar pengguna mendapat kepuasan daripada perkhidmatan yang disediakan. Segala usaha mempertingkatkan kualiti perkhidmatan awam yang dijalankan sebelum ini telah digabungkan bagi melaksanakan TQM dalam perkhidmatan awam (Ahmad Sarji, 1993).

Oleh yang demikian asas budaya kerja berkualiti di kalangan kakitangan perkhidmatan awam telah wujud lebih awal daripada tarikh pelaksanaan TQM. Ini bererti, kakitangan perkhidmatan awam di negara ini telah pun mempunyai asas yang kukuh untuk melaksanakan TQM di agensi masing-masing. Melalui penerapan budaya kerja berkualiti, usaha melaksanakan TQM dalam perkhidmatan awam di negara ini secara relatifnya menjadi lebih mudah.



### **Pernyataan Masalah**

Walaupun pelbagai usaha telah dilakukan untuk melaksanakan TQM dalam sektor awam di negara ini, namun beberapa persoalan tentang TQM memerlukan perhatian dan penelitian lebih mendalam. Ini kerana, walaupun TQM telah diterima sebagai sistem pengurusan yang berkesan dan menjamin kejayaan sesebuah organisasi, namun TQM masih dianggap sebagai suatu konsep yang kabur (Mann dan Kehoe, 1994). Kekaburan ini telah menimbulkan pelbagai persepsi di kalangan pengamal TQM tentang apa sebenarnya TQM dan akibatnya wujud pelbagai kaedah pelaksanaan yang berlainan (Mann dan Kehoe, 1994). Keadaan ini menjadi lebih rumit apabila kaedah pelaksanaan TQM yang diketengahkan oleh pakar-pakar kualiti terkemuka seperti Deming dan Crosby di dapati berbeza-beza (Katz, 1993).

Oleh sebab terdapat pelbagai persepsi di kalangan pengamal TQM tentang cara pelaksanaan TQM, maka persoalannya ialah bagaimanakah cara yang harus dilakukan oleh sesebuah organisasi untuk melaksanakan TQM dan apakah ciri yang membawa kejayaan pelaksanaannya perlu dijawab. Oleh itu, kajian ini memberi tumpuan kepada memahami perkara-perkara yang berkaitan dengan kaedah pelaksanaan TQM dan ciri-ciri yang membawa kejayaan pelaksanaannya di beberapa agensi kerajaan yang cemerlang dalam pengurusan TQM.

### **Objektif Kajian**

Secara umumnya kajian ini bertujuan untuk memahami kaedah pelaksanaan TQM di beberapa agensi kerajaan di Malaysia daripada perspektif penyelaras TQM. Secara khususnya kajian ini bertujuan untuk mengetahui: (i) cara pelaksanaan TQM dan (ii) ciri-ciri yang membawa kejayaan pelaksanaannya di agensi-agensi berkenaan.

### **Kepentingan Kajian**

Kajian ini diharap dapat memberi gambaran lebih jelas tentang pelaksanaan TQM agar dapat dijadikan panduan oleh organisasi untuk mempertingkatkan lagi pelaksanaan TQM yang mereka amalkan. Di samping itu, kajian ini diharap dapat dijadikan panduan oleh organisasi yang mempunyai kecenderungan untuk melaksanakan TQM di organisasi mereka. Kajian ini juga diharap dapat mengemukakan ciri-ciri penting yang menyumbang kepada kejayaan dalam pelaksanaan TQM agar dapat dijadikan panduan oleh pengamal-pengamal TQM dalam pelaksanaan TQM di organisasi masing-masing.

### **Skop dan Limitasi Kajian**

Kajian ini dijalankan di beberapa agensi kerajaan yang didapati daripada senarai pencalonan Anugerah Kualiti Perdana Menteri 1993. Informan kajian terdiri daripada penyelaras TQM agensi-agensi yang dikaji. Kajian ini hanya dilakukan di ibu pejabat organisasi yang menjadi sampel kajian ini.

Bahan rujukan dan model yang digunakan dalam kajian ini berasaskan kepada rujukan dan model daripada Barat dan Jepun. Ini kerana ketiadaan bahan rujukan yang berlatarbelakangkan kajian tempatan dalam bidang ini.

Sementara model-model pelaksanaan TQM yang diketengahkan dalam penulisan ini pula tidak hanya terhad kepada sektor awam sahaja tetapi meliputi sektor swasta. Ini dilakukan berdasarkan kepada pendapat Spenley (1992), Carbone (1993) dan Stupak dan Garrity (1993) yang menegaskan bahawa pelaksanaan TQM tidak mempunyai perbezaan antara sektor perkhidmatan dan pembuatan. Malah Stupak dan Garrity (1993) menyatakan, TQM boleh dilaksanakan dalam kedua-dua sektor awam dan swasta termasuk bidang perkhidmatan dan pendidikan.

### **Definisi Operasional**

1. Pengeluar - organisasi yang mengeluarkan sama ada barangan dan/atau perkhidmatan.
2. Kepuasan pengguna - memenuhi kehendak dan kepuasan mereka.
3. Pengguna/pelanggan - pihak yang menggunakan barangan dan/atau perkhidmatan yang dikeluarkan oleh sesebuah organisasi dan mereka juga dipanggil pengguna luaran. Pengguna juga merupakan kakitangan sesebuah organisasi kerana mereka menggunakan sesuatu barangan atau perkhidmatan dalam proses kerja dan mereka ini dipanggil sebagai pengguna dalaman.
4. Pengguna dalaman - semua peringkat kakitangan sesebuah organisasi termasuk kakitangan pejabat cawangan dan bahagian sama ada terlibat secara langsung mahu pun tidak dalam proses pengeluaran seperti kakitangan personel, kewangan dan jurujual.

5. Pengguna luaran - pihak yang menggunakan barangan dan/atau perkhidmatan yang dikeluarkan oleh sesebuah organisasi.
6. Proses pengeluaran - proses kerja yang menggunakan prosedur secara sistematik dan terancang bagi mengeluarkan sesuatu barangan dan/atau perkhidmatan.
7. Pengurusan atasan - pihak yang mana kedudukannya di dalam organisasi sebagai pembuat dasar dan keputusan.
8. Organisasi - pihak yang mengeluarkan barangan dan/atau perkhidmatan.
9. Keluaran - sama ada barangan mahu pun perkhidmatan.
10. Peralatan statistik/peralatan kualiti - alat yang digunakan dalam proses penambahbaikan kualiti. Ia melibatkan penggunaan kaedah statistik.
11. Proses kawalan berstatik (statistical process control) - kaedah statistik yang digunakan dalam proses penambahbaikan kualiti.
12. Proses penyelesaian masalah (problem solving process) - kaedah yang digunakan untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan proses kerja.
13. Proses penambahbaikan kualiti (quality improvement process) - proses yang digunakan untuk mempertingkatkan kualiti barangan dan perkhidmatan. Ia melibatkan penggunaan prosedur dan peralatan kualiti untuk mencapai tingkat kualiti yang dapat memenuhi kepuasan pengguna.
14. PDCA - 'Plan, Do, Check, Action', merupakan prosedur yang digunakan dalam proses penyelesaian masalah dan proses penambahbaikan kualiti. Ia juga dipanggil putaran Shewhart.

15. Kakitangan - semua peringkat kakitangan termasuk Ketua Eksekutif dalam sesebuah organisasi, kecuali di nyatakan kedudukan mereka secara khusus.
16. Pemimpin - kakitangan yang mempunyai pekerja di bawahnya.
17. Bahan mentah - bahan yang digunakan dalam proses pengeluaran barangan dan perkhidmatan; termasuk maklumat, data, dokumen dan sebagainya.

## BAB II

### SOROTAN BAHAN BERTULIS

Pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) telah membuka ruang bagi setiap pemimpin pengurusan menilai dan mengkaji kepentingan kepuasan pengguna dalam menghasilkan barangan dan perkhidmatan yang ditawarkan. Persoalan mengapa kepuasan pengguna menjadi faktor utama dalam TQM sering dikaitkan dengan ciri-ciri kualiti itu sendiri. Dalam suatu kenyataan yang dikemukakan oleh Ronald A. Armstrong (Hake, 1991), beliau menyatakan kualiti sebenarnya merupakan isu yang berkait rapat dengan pengguna. Ia diketengahkan kerana pengguna memerlukan barangan yang bukan sahaja dapat memenuhi keperluan mereka, malah ia semestinya memenuhi kepuasan mereka dalam beberapa aspek seperti keselamatan, jangka hayat dan kemegahan memilikinya. Dalam hal ini, setiap pengeluar semestinya berupaya menghasilkan barangan dan perkhidmatan yang dapat memenuhi kepuasan ini.

Untuk mencapai tujuan tersebut, setiap peringkat kakitangan sesebuah organisasi perlu berusaha dan mempunyai motivasi untuk menghasilkan barangan dan perkhidmatan yang bermutu tinggi yang dapat memenuhi kepuasan pengguna. Sehubungan dengan itu, suatu sistem pengurusan yang dipanggil TQM merupakan sistem pengurusan yang dapat memenuhi keperluan tersebut bagi menghasilkan kecemerlangan kualiti ke atas barangan dan perkhidmatan. Walau bagaimanapun, TQM bukanlah suatu sistem yang boleh dipasang dengan mudah atau boleh

mengubat secara magik' seperti yang ditegaskan oleh Ronald A. Amstrong (Hake, 1991).

Jika TQM bukan penawar segera' kepada persoalan untuk menghasilkan barangan dan perkhidmatan yang dapat memenuhi kepuasan pengguna, maka beberapa persoalan tentang TQM perlu dianalisis untuk memahami kacdah melaksanakan TQM. Untuk itu, perkara seperti: (1) definisi TQM, (2) teori dan amalan pengurusan yang membentuk TQM, (3) contoh-contoh pelaksanaan TQM dan (4) ciri-ciri yang membawa kejayaan pelaksanaannya diberi tumpuan dalam analisis ini.

### **Definisi Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)**

Seperti yang dinyatakan di atas, kepuasan pengguna mempunyai kaitan rapat dengan kualiti, yang merupakan perkara asas yang sering diperkatakan apabila membincangkan tentang TQM. Kualiti biasanya mempunyai kaitan atau sinonim dengan sesuatu yang baik. Menurut Webster's New 20th Century Dictionary, kualiti ialah 'the degree of excellence that a thing possesses.' Ini bererti kualiti mempunyai kaitan dengan sesuatu kecemerlangan yang di miliki.

Berdasarkan kepada satu pendapat lain pula, kualiti ialah menepati kehendak (Brown, 1992). Yang dimaksudkan dengan menepati kehendak ini ialah sesuatu barangan dan perkhidmatan itu bukan sahaja memenuhi kepuasan pengguna malah rekabentuk dan ciri barangan dan perkhidmatan itu juga mesti menepati kepuasan pengguna (Brown, 1992).

Walau bagaimanapun, pakar-pakar kualiti terkemuka mempunyai pendapat mereka sendiri apabila membincangkan persoalan tentang kualiti. Bagi Crosby

(1979) kualiti didefinisikan sebagai mematuhi keperluan. Manakala Juran et al., (1979) mengatakan kualiti bermaksud sesuai digunakan. Sementara Feigenbaum (1983) mengatakan kualiti ialah memenuhi jangkauan pengguna.

Deming (Pyzdek, 1991) mendefinisikan kualiti kepada dua iaitu: (1) apabila pembekal mematuhi spesifikasi yang ditetapkan untuk mencapai kehendak pengguna dan (2) apabila pembekal mencapai prestasi jualan atau perkhidmatan. Untuk itu, prestasi diukur melalui kajian dan analisis yang dilakukan ke atas pencapaian barangan dan perkhidmatan dalam pasaran. Untuk mencapai kedua-dua matlamat ini usaha perlu diambil untuk merekabentuk semula, membuat spesifikasi baru dan melakukan perubahan baru secara berterusan.

Berdasarkan kepada pendapat yang diketengahkan oleh pakar kualiti di atas, yang di maksudkan dengan kualiti sebenarnya tidak mempunyai perbezaan dengan apa yang didefinisikan oleh kamus Webster. Apabila kualiti dikatakan sebagai sesuatu kecemerlangan yang dimiliki, jelas menunjukkan bahawa kecemerlangan barangan atau perkhidmatan yang diperolehi itu sendiri membuktikan kepuasan yang dinikmati oleh orang yang memilikinya. Atas faktor ini, maka kualiti dikatakan sebagai memenuhi kehendak dan kepuasan pengguna adalah bertepatan sekali. Untuk mencapai kepuasan ini, tindakan mesti diambil melalui usaha merekabentuk semula, membuat spesifikasi baru dan melakukan perubahan baru dengan berterusan. Dengan kata lain, kualiti setiap barangan dan perkhidmatan mesti dipertingkatkan secara berterusan demi untuk mencapai kepuasan pengguna.

Konsep lain yang berkaitan dengan TQM ialah pengurusan menyeluruh. Menurut Drucker (1974), pengurusan bermaksud fungsi, disiplin, tugas yang perlu