

## **BAB II**

### **2. PENULISAN DAN KAJIAN LALU**

#### **2.1. Pengenalan**

Kita kini sedang berada di era ekonomi yang berkembang pesat di mana sektor perkhidmatan merupakan satu sektor yang sentiasa memberi pertambahan nilai yang ketara kepada ekonomi negara. Walaubagaimanapun, peningkatan di sektor perkhidmatan tidak bermakna yang pertambahan ini diikuti dengan perkembangan kualiti yang sejajar dengan perkhidmatan yang disediakan. Terdapat juga di negara-negara maju seperti di Amerika Syarikat dan United Kingdom, kita mendapati bahawa pertambahan sumbangan industri perkhidmatan di negara-negara tersebut di bidang ekonomi disusuli dengan penurunan produktiviti (Sila lihat rujukan klasik baharu mengenai hal ini oleh Fuchs dalam ‘The Service Economy’ yang dicetak pada tahun 1970 an). Kesimpulannya, walaupun sektor perkhidmatan didapati meningkat, ianya juga didapati susut dari segi daya pengeluaran (capacity) untuk membolehkan penyediaan perkhidmatan yang berkualiti.

#### **2.2 Produktiviti - Pendekatan Baru**

Produktiviti merupakan satu perkataan yang berhubung rapat dengan ‘terus hidup’ (survival). Samada ianya, merupakan satu negara, satu organisasi atau satu unit keluarga,

'terus hidup' bermaksud produktiviti dalam dunia yang sedang berubah dengan pantas di mana sumber-sumber sedia ada yang boleh digunakan menjadi bertambah kompetitif.

Secara konsepnya, seseorang boleh menyatakan yang produktiviti ialah satu nama kecenderungan yang tidak kekal untuk konsep ekonomi yang mengarah kepada optimum. Tanpa mempedulikan perbezaan-perbezaan dalam maksudnya, produktiviti hari ini pada umumnya telah diterima sebagai bermaksud satu pengukuran nisbah output kepada input atau  $P = O/I$ . Perkara-perkara yang tersirat dalam definisi adalah berkaitan dengan andaian-andaian atau penyataan dasar. Kita juga memahami bahawa empat sumber iaitu manusia, wang, bahan dan kaedah (4M - man, money, material and method) merupakan perkara penting dalam pengurusan. Adakah sumber-sumber ini sahaja yang merupakan input di dalam sesuatu perniagaan? Adakah mereka menyeluruh, lengkap dan eksklusif? Bagaimanakah dengan masa, tidakkah masa juga merupakan salah satu sumber yang penting? Persoalan-persoalan tersebut perlulah diberikan perhatian sewajarnya dan hendaklah ditangani dengan sebaik mungkin sebelum isu produktiviti diselesaikan.

Walaupun produktiviti pada awalnya digunakan kerap kalinya di sektor swasta dalam mencari kecekapan kos (cost efficiency), secara konsepnya ia relevan kepada kedua-dua sektor awam dan swasta. Hanya perbezaan yang ketara ialah dalam sektor swasta tuan-tuan punya dan pemegang-pemegang saham adalah orang-orang yang sama dan hubungan mereka dengan organisasi adalah secara langsung dan tertutup ('Lembaga' sebagai wakil). Dalam sektor awam, walaubagaimanapun, tuan-tuan punya adalah orang awam (rakyat). Rakyat pada kebiasaan diwakilkan oleh wakil-wakil rakyat yang

dicalonkan untuk menduduki Dewan Rakyat atau Dewan Undangan Negeri (melalui sistem demokrasi berparlimen). Mereka ini dikenali sebagai ahli-ahli politik dan adakah lantaran dilantik menjadi Menteri-Menteri, Timbalan-Timbalan Menteri dan Setiausaha-Setiausaha Parlimen. Perhubungan dengan organisasi awam adalah terlalu jauh, perbezaan inilah yang menyebabkan wujudnya perbezaan-perbezaan lain dalam memahami konsep produktiviti.

Apabila konsep produktiviti digunakan dalam buku-buku teks penulisan-penulisan lain, produktiviti diukur dengan menggunakan nisbah-nisbah tertentu. Nisbah-nisbah produktiviti ini mungkin tidak dapat dielakkan akan menimbulkan isu-isu. Dalam perniagaan terdapat korelasi yang kuat di antara output-output, objektif-objektif dan hasil-hasil. Misalnya, jika kereta Proton Saga dibuat dengan baik (output) dan bilangan tertentu (objektif) dengan dijual (hasil), organisasi mendapat keuntungan bermaksud produktiviti (relatif). Walaupun hubungan ini adalah benar dari pandangan yang relatif, sebenarnya keuntungan tidaklah bermakna produktiviti.

Produktiviti juga pada konsepnya merupakan fungsi kepada kecekapan (efficiency) dan keberkesanan (effectiveness). Kecekapan adalah merupakan keupayaan pengeluaran bagi sesebuah organisasi untuk memaksimumkan pengeluaran output dari sejumlah input yang telah ditetapkan. Keberkesanan pula bermaksud bagaimana output-output dapat memuaskan kumpulan-kumpulan sasar (target groups). Prestasi (performance) pula merupakan satu konsep pengurusan yang mengukur output dengan objektif ataupun satu-satu sasar (target) yang telah ditentukan.

Secara konsepnya juga produktiviti boleh dilihat sebagai keberkesanan/kecekapan. Ini merupakan satu teori yang mana secara praktiknya amat sukar untuk diukur pada peringkat ini. Kesukaran-kesukaran adalah berkaitan dengan masalah pengukuran keberkesanan. Percubaan untuk membentuk satu sistem pengukuran produktiviti mestilah menerima hakikat ini.

Produktiviti bagi sesebuah negara adalah fungsi kepada sumber-sumber asli dan sumber tenaga manusia. Sumber-sumber asli telah diberikan oleh Tuhan dan ini merupakan satu angkubah bebas (independent variable) dan boleh diandaikan sebagai tetap (constant), manakala angkubah dinamik ialah sumber manusia. Semangat bagi sesebuah negara adalah semangat rakyatnya. Semangat ini merupakan tahap tenaga keseluruhan rakyatnya. Untuk sesebuah organisasi yang ingin mengambil kira produktiviti secara serius, ia terpaksa lah terlebih dahulu memastikan semangat pekerja-pekerjanya adalah berkehendak dan bersedia bergerak ke arah mencapai matlamat yang sama.(common objective). Produktiviti Jepun telah mula bergerak melalui keinginan selepas perang untuk memulihkan keadaan kerosakan oleh rakyat Jepun. Pergerakan Saemaul Undong pula telah menolong Korea untuk mencapai sebuah negara perindustrian. Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan pergerakan-pergerakan semangat bagi orang-orang Jepun dan Korea. Faktor-faktor tersebut ialah:-

- i) Kewujudan ancaman benar untuk meneruskan hidup (threat to survival)
- ii) Keazaman (kehendak) politik untuk produktiviti (Political will for productivity)
- ii) Persekutuan yang baik (conducive environment)
- iv) Tahap kekuatan tenaga rakyat (energy level of the people)

Kombinasi faktor-faktor ini secara terancang boleh menyumbangkan ke arah produktiviti dan kualiti bagi sesebuah negara atau organisasi. Keazaman produktiviti (will of productivity) mengandungi cabaran yang besar iaitu bukan mereka tidak boleh menjadi produktif, tetapi mereka tidak akan menjadi produktif. Setiap usaha ke arah produktiviti mestilah dimulai dengan keazaman untuk menjadi produktif. Pertamanya, terdapat keazaman politik. Ini adalah merupakan keazaman kepimpinan sesebuah organisasi. Sekiranya kepimpinan sesebuah organisasi telah membuat program produktiviti yang berlainan daripada aktiviti-aktivitinya, maka ianya akan mengarah kepada kegagalan. Pemimpin bagi organisasi perlu menunjukkan atau menampakkan yang dia benar-benar mempunyai keazaman produktiviti dan rela untuk mempengaruhi peristiwa-peristiwa untuk menyokong tindakannya (keazamannya). Apabila organisasi telah menjumpai keazaman politik, perkara yang harus dilakukan selepas itu ialah untuk mencari keazaman pentadbiran (administrative will). Memandangkan struktur organisasi berbentuk piramid, keazaman politik tidak dapat dielakkan kerap kalinya diljalankan diperingkat bawah. Banyak organisasi telah menyedari bahawa sebahagian keputusan gagal untuk diimplementasikan, walaupun terdapat keazaman politik. Keazaman pentadbiran merupakan satu keazaman organisasi yang bertindak balas (respond) secara positif kepada keazaman politik dan untuk membentuk satu mekanisma pentadbiran bagi melaksanakan tanggungjawab untuk program tersebut. Peringkat ketiga ialah, keazaman eksekutif (executive will). Ini merupakan satu keazaman individu untuk menjadi produktif. Biasanya ia adalah satu fungsi kepada motivasi seseorang dan merupakan faktor-faktor di dalam persekitaran yang menyokong atau menghindar motivasi tersebut.

Keazaman produktiviti wujud di setiap peringkat dalam organisasi. Sekiranya keazaman ini hilang di mana-mana peringkat, kesemua usaha-usaha ke arah pencapaian produktiviti hanya tinggal hasrat sahaja. Produktiviti telah diwariskan dalam diri kita masing-masing. Walaupun kemahiran produktiviti merupakan sebahagian daripada setiap manusia, melalui pengalaman kita telah mempelajari bahawa tidak memandai-mandai adalah lebih berfaedah daripada cuba untuk melakukan sesuatu. Kajian telah menyarankan bahawa di sebelah kiri otak manusia mempunyai akal yang penuh dengan logik yang mempelajari hukum-hukum kehidupan. Manakala otak di sebelah kanan pula memiliki ciri-ciri intuitif dan gambaran yang boleh mengilhamkan berbagai-bagai pendapat yang menakjubkan kepada masalah-masalah. Melalui masa kita semua belajar untuk bersetuju dan sekata serta terbantut pemikiran di mana secara perlahan kita akan hilang daya kreatif dan berkembang. Kemahiran produktiviti adalah sebenarnya keupayaan untuk mencapai produktiviti di setiap peringkat operasi. Ini tidaklah merupakan satu perkara yang mustahil, ia hanya berkurangan daya kreativiti.

Kemahiran produktiviti boleh dipecahkan kepada dua bahagian. Pertamanya ialah untuk mengukur tahap produktiviti. Keduanya ialah bekerja ke arah peningkatan produktiviti (productivity improvement). Secara teorinya, tidak ada kemajuan tanpa adanya pengukuran. Pengukuran merupakan sesuatu yang penting dalam mengira kemajuan. Kebijaksanaan tradisi terlalu menekan pengukuran secara saintifik dan tidak mengiktiraf konsep keazaman untuk mengukur. Seperti kata pepatah, ‘di mana ada keinginan, di situ ada jalannya’. Justeru itu, di mana ada sebarang usaha ke arah pengukuran produktiviti mestilah terlebih dahulu diikuti dengan mengemukakan soalan

seperti, "adakah kita punyai keazaman untuk mengukur?". Jika jawapannya ya, maka di situ terdapat jalan untuk mengukurkannya. Ia tidak seharusnya dibuat secara saintifik, ia juga mungkin tidak tepat, tetapi ia akan mempunyai satu pengukuran dan kita berada di landasan yang mengarah kepada peningkatan produktiviti.

Kesimpulannya, produktiviti adalah satu kecenderungan yang baharu bagi prestasi dan keberkesanan sesebuah organisasi. Secara konsepnya tiada yang baharu dalam produktiviti. Ia hanyalah 'wine' lama dalam botol baru sahaja, tetapi produktiviti telah membenarkan negara-negara dan organisasi-organisasi untuk mengambil satu langkah yang segar melihat ke dalam diri mereka masing-masing ke mana arah yang hendak dituju di dalam dunia yang serba mencabar dan penuh dengan persaingan ini. Kini produktiviti merupakan penerusan untuk hidup (survival). Produktiviti adalah pengukuran dan peningkatan kemajuan. Produktiviti melibatkan kedua-dua kemahiran dan keazaman (keinginan). Dapatkan keazaman, maka kemahiran akan mengekorinya.

### **2.3     Memaksimumkan Prestasi**

Kajian yang pernah dijalankan tidak berapa lama dahulu ke atas sekumpulan pengurus-pengurus peringkat pertengahan dan atasan oleh American Productivity Quality Centre telah menunjukkan yang 90% daripada peserta-peserta memberi kadar kerja mencabar, penyertaan dalam membuat keputusan dan pengiktirafan bagi pencapaian adalah yang amat penting. Sebaliknya, di samping ramai di kalangan pekerja-pekerja baru kolar putih mendapati kerja adalah menarik dan bermakna, dan kemudian mereka mendapati

kerja-kerja tersebut sesuatu yang biasa dan membosankan. Kerap kali ini terjadi disebabkan oleh syarikat-syarikat yang merangkakan kerja-kerja yang dipengaruhi oleh proses-proses baru dan struktur organisasi tanpa mengambil kira aspek motivasi manusia dalam pekerjaan. Manakala merangka kerja mestilah menyatupadukan tugas-tugas dan kemahiran secara cekap, mereka mestilah juga digunakan untuk mengwujudkan kerja-kerja yang bermakna dan menarik, tidak membosankan kepada pekerja-pekerja.

Merekabentuk semula tugas (Job redesign) adalah penting untuk memastikan pekerja-pekerja mencapai prestasi yang maksimum dan suka dengan tugas-tugas mereka. Pengurus mestilah merangkasemula tugas dengan mengambil kira motivasi pekerja. Tugas ini merupakan penyusunan tanggungjawab secara formal bagi kedudukan individu dalam sesebuah struktur organisasi. Ia menumpukan kepada memaksimumkan proses prestasi individu melalui penyatuan tugas-tugas (Monday, June 29, 1992).

Merangkasemula tugas dengan berkesan memerlukan penyatuan kedua-dua faktor fungsi dan motivasi. Faktor-faktor fungsi termasuk analisis tugas berdasarkan kumpulan-kumpulan kemahiran dan logik tugas dalam sesuatu aliran kerja. Faktor-faktor motivasi termasuklah mengubahsuai jenis dan bilangan tugas-tugas dalam sesuatu kerja untuk menyediakan kemahiran yang berbagai, identiti tugas, pengertian tugas dan autonomi, dan yang akan memberi maklum-balas ke atas prestasi pekerja.

Dalam merangka tugas-tugas, pengurus-pengurus perlulah memahami bagaimana ciri-ciri tugas mempengaruhi atau memberi kesan kepada tingkat psikologi pekerja dan

seterusnya prestasi kerja mereka. Syarikat-syarikat boleh merangkasemula tugas-tugas dengan menggunakan kaedah-kaedah berikut :-

### **2.3.1 Simplifikasi Kerja**

Proses ini mengwujudkan tugas-tugas yang tertentu (specific) dan seragam (standardised). Ia melibatkan memecahkan proses-proses kepada tahap tugas dan menentukan komponen-komponen kecil daripada keseluruhan proses kepada tugas-tugas individu. Pemudahan tugas adalah sesuai bagi syarikat-syarikat yang mempunyai:-

- i) Peningkatan penggunaan mesin (automation) dalam persekitaran kerja.
- ii) Peningkatan bilangan tugas yang berulang-ulang dalam sesuatu proses.

Simplifikasi kerja boleh membuatkan kerja menjadi lebih bermakna sekiranya ia boleh menggalakkan pekerja-pekerja meningkatkan kemahiran dan menjadikan mereka berkeyakinan dan cekap dalam melakukan tugas-tugas yang mereka sertai. Walaubagaimanapun, ia akan menyebabkan kesan yang tidak baik dengan membuatkan kerja secara berulang-ulang dan membosankan. Ia menjadi baik jika digunakan dalam syarikat-syarikat di mana tenaga kerjanya mempunyai tahap persaingan yang rendah dan kekurangan program latihan yang disediakan.

### **2.3.2 Pembesaran Bidang Kerja (Job Enlargement)**

Ia melibatkan pertambahan bilangan dan berbagai jenis tugas-tugas yang diserahkan kepada sesuatu kedudukan. Pembesaran menjadi munasabah apabila

perubahan-perubahan dalam sesebuah syarikat telah mengurangkan bilangan interaksi di antara atau di kalangan unit-unit dalam satu aliran proses. Untuk menjadikan pembesaran ini berjalan dengan jayanya, syarikat-syarikat mestilah menyediakan latihan dan latihan semula yang sesuai bagi membolehkan pekerja-pekerja mengambil tugas-tugas baru dan tugas-tugas yang belum biasa. Pembesaran kerja boleh menyediakan kerja yang bermakna disebabkan oleh tugas-tugas yang berbagai dan dapat mengurangkan kebosanan yang boleh mengiringi kerja-kerja dengan skop yang terhad.

### **2.3.3 Memperkayakan Bidang Kerja (Job Enrichment)**

Kaedah jenis ini menyediakan peluang-peluang bagi membolehkan pekerja-pekerja melibatkan diri dalam proses-proses membuat keputusan. Ia meningkatkan darjah kawalan pekerja-pekerja ke atas tugas-tugas perancangan, perlaksanaan dan penilaian bagi kerja-kerja mereka. Kaedah jenis ini amat sesuai bagi syarikat-syarikat di mana pertambahan dalam budaya mudahubah (flexibility) bagi sesebuah organisasi atau unit-unit individu. Ia mestilah digunakan oleh organisasi yang boleh menyediakan peluang-peluang latihan dan latihan semula. Dengan ini ia dapat memotivasiikan pekerja-pekerja secara memberi mereka lebih peluang untuk kawalan dan hak milik (ownership) terhadap kerja-kerja mereka dan prestasi dan mengembangkan kemajuan peluang-peluang kerjaya dengan kemahiran membuat keputusan dan kepimpinan.

#### **2.3.4 Kumpulan Kerja Autonomi (Autonomous Work Group)**

Kumpulan-kumpulan ini adalah merupakan pasukan-pasukan yang mengurus sendiri dalam unit-unit organisasi. Mereka diwujudkan untuk menambahkan kecekapan prestasi kumpulan melalui pengumpulan pekerja-pekerja dengan tugas yang berhubungan secara fungsi dan kemahiran-kemahiran yang berbagai. Kumpulan kerja autonomi juga meningkatkan motivasi pekerja-pekerja melalui penyediaan hak milik ke atas kerja, membuat keputusan dan peluang-peluang kemajuan kepimpinan.

Seseorang boleh mengusulkan dengan mengatakan sudah semestinya terdapat kerja yang membosankan seperti yang terdapat di kilang pemasangan, yang mana tidak ada rangka kerja yang boleh membuatkan tugas-tugas tersebut lebih bermakna. Tidak seperti dikilang pembuatan ‘Volvo’ baru di Uddevalla, Sweden, yang mengeluarkan Volvo model 740 dengan menggunakan kumpulan-kumpulan kerja autonomi. Setiap kumpulan mempunyai 7 hingga 10 orang bekerja bersama-sama dalam satu kawasan. Mereka menguruskan dengan sendiri secara autonomi dalam penjadualan, kawalan mutu, pengambilan pekerja-pekerja dan lain-lain fungsi dan pada kebiasaanannya dilakukan oleh penyelia-penyelia. Keputusannya adalah memberansangkan :-

- i) Keputusan kajian menunjukkan yang kerja-kerja pengeluaran mempunyai pangkat yang tinggi dalam memotivasi pekerja-pekerja.
- ii) Ketidak hadiran adalah rendah hanya 8% berbanding dengan 20% di kilang Volvo yang tidak mengamalkan konsep ini.

- iii) Kilang ini mengeluarkan kereta dengan menggunakan kurang masa kerja dan kualiti yang meningkat berbanding dengan kilang-kilang lain.

Organisasi-organisasi yang boleh menanamkan semangat kepada pekerja-pekerja mereka dengan sifat-sifat dalaman yang sanggup menghadapi cabaran melalui merangka kerja boleh memotivasiikan mereka supaya menjadikan perlaksanaan mereka bertambah baik. Ini adalah merupakan organisasi-organisasi yang benar-benar berjaya mencapai kelebihan manusia yang mana merupakan aset penting bagi sesebuah organisasi.

## **2.4 Kualiti Secara Keseluruhan (Total Quality)**

### **2.4.1. Pengenalan**

Kualiti semakin menjadi kuasa yang paling penting untuk membawa kepada kejayaan bagi sesebuah organisasi dan perkembangan syarikat di peringkat pasaran kebangsaan dan antarabangsa. Perancangan yang kukuh beserta dengan program kualiti yang berkesan dan strategi-strategi yang relevan akan menghasilkan keuntungan yang baik bagi sesebuah organisasi. Walaubagaimanapun kejayaan dalam mengimplementasikan strategi perniagaan ini berbeza dengan ketara sekali di antara organisasi.

### **2.4.2 Kawalan Kualiti Keseluruhan (Total Quality Control - TQC) Untuk Industri Perkhidmatan**

- a) Matlamat industri-industri yang kompetitif adalah untuk menyediakan barang dan perkhidmatan di mana kualiti dijamin sehingga dipasarkan dan dikenalkan

pada kos yang paling ekonomi supaya dapat memberikan kepuasan kepada pengguna sepenuhnya. Pendekatan kawalan kualiti keseluruhan merujuk kepada penglibatan atau penyertaan syarikat yang komprehensif untuk mencapai matlamat penguasaan dalam persaingan. Menurut Peter Drucker, “In the transnational economy, the goal is not profit maximisation, it is market maximisation.” Dengan itu kualiti akan menjadi asas utama serta syarat keperluan penting bagi barang, jika sekiranya ia hendak menakluki pasaran, meneruskan perdagangan, menstabilkan dan memajukan lagi dalam pasaran berkenaan. Lain-lain kepentingan adalah merupakan kedudukan yang sekunder, apabila objektif ini telah dicapai.

- b) Ia merupakan suatu kunci untuk menggabungkan perkembangan kualiti, pengekalan dan perkembangan di antara berbagai kumpulan dalam organisasi pada tahap yang paling ekonomi untuk memenuhi kepuasan pengguna melampaui kadar yang diperlukan.
- c) TQC merupakan satu fulkrum dimana matlamat-matlamat perniagaan dan strategi-strategi akan dihayun. Ia mempunyai satu penunjuk kearah membentuk atau mengwujudkan barang yang berkualiti tinggi dari segi kebolehpercayaan dan kecekapan untuk bersaing.
- d) TQC menggambarkan pada kelazimannya motivasi kualiti berlaku disemua peringkat samada diperingkat pekerja-pekerja, kakitangan-kakitangan ataupun pengurus-pengurus atasan.

- e) Bercakap mengenai peristiwa-peristiwa mikro, pergerakan setiap kertas dalam pejabat tanpa tujuan adalah membazir, mana-mana panggilan telefon tanpa alasan juga membazir, mana-mana pekerja yang tidak bekerja semasa waktu bekerja adalah kerugian dan pasaran yang kompetitif tidak boleh lagi menanggung peristiwa-peristiwa sebegini.
- f) Untuk menggelakkan pembaziran, Simon Caulkin menyatakan, “ the nation of waste is the key to advanced manufacturing, irrespective of the technologies used. It involves distinguishing between value-adding and non-value-adding process, and eliminating the latter. Management becomes a process of continuous improvement with the aim of constantly accomplishing more with less ; better quality with lower quality controllers, more accounting with fewer accountants, more throughput with less investment in time, in capital, in factory space and, yes, in information technology.”

Pandangan yang dikenakan itu amatlah jelas sekali iaitu dalam proses kemajuan secara berterusan, cuba mengelakkan dari pembaziran tidak kira ditahap mana teknologi yang digunakan ketika itu, ia adalah merupakan anak kunci kepada pembuatan yang maju (advance manufacturing). Dengan mengelakkan pembaziran kita akan mencapai lebih output dengan sedikit input yang digunakan, kualiti lebih baik dengan hanya sedikit pengawal-pengawal kualiti, lebih penggunaan sistem perakaunan dengan menggunakan sedikit akauntan-akauntan, lebih proses berjalan

dengan hanya sedikit pelaburan dalam masa, dalam modal, dalam ruang kilang dan maklumat teknologi.

- g) IRA. C. Magaziner & Mark Patinkin dalam skripnya mengenai ‘Microwave Magic Samsung’, menyatakan yang Mr. Lee mempunyai pekara-pekara seperti di bawah untuk dicakapkan : -
- i) Pegurusan secara sasar; tentukan satu matlamat, kemudian cuba mencapainya, tidak kira bagaimana.
  - ii) Belajar untuk sentiasa memikirkan untuk beberapa tahun kehadapan; ia tidak mencukupi untuk menjadi pemimpin pasaran pada hari ini sahaja; ambil kira pekara-pekara yang akan berlaku pada dekad akan datang.
- h) Ada pandangan yang mengatakan kualiti keseluruhan berbeza daripada konsep-konsep lain tentang konsep keberkesanannya yang asli (genuine effectiveness). Kawalan mestilah dilihat dari kaca mata penjual dengan memulakan pengenalan keperluan-keperluan kualiti pelanggan dan berakhir dengan pelanggan merasakan amat puas yang mengakibatkan kesetiaannya terhadap pilihannya menjadi sesuatu yang tidak boleh dipertikaikan lagi. Dalam skop yang luas diantara masa pembungkusan dan penghantaran, terdapat keperluan bagi mengadakan penyelarasan yang berkesan dan amalan-amalan perdagangan yang baik untuk memperolehi keluaran yang lebih berkualiti pada kos yang rendah. Begitulah juga dengan penggantian (substitution), proses mempiawaikan (standardisation), pengurangan pelbagai jenis (variety reduction), kesemuanya mestilah diberikan

perhatian dalam spesifikasi kejuruteraan sendiri dan QC yang rutin mestilah dimasukkan. Pembekalan bahan-bahan mentah terbaik, membeli pada masa, kuantiti dan harga yang tepat, mengimbangi peralatan, penggunaan kapasiti penuh, pengelakan dari pembuangan dan pembaziran, pengangkutan yang selamat dan pengagihan yang baik semestinya dirangka dan dirancang dengan berhati-hati untuk mendapatkan kualiti pada kos yang rendah.

- i) Jadi kita bolehlah menyaksikan bahawa kos dan kualiti tidak hanya bergantung kepada satu faktor atau disiplin sahaja, tetapi mereka juga adalah kuasa dari hasil peninggalan keatas pusingan industri dari semua pihak. Ia mesti mengwujudkan satu kesesuaian diantara kualiti dan kos. Sistem terletak pada perancangan untuk mesin-mesin, mengimbangi peralatan, merekabentuk untuk kebaikan, kawalan keseluruhan dari awal hingga keakhir supaya pasaran dapat menerima keluaran tersebut.
- j) Kawalan kualiti menjadi orientasi kepada jaminan kualiti pelanggan pada kos yang optimum. Tema aktiviti pemeriksaan tradisi ialah ‘bahagian-bahagian dan barang-barangan yang tidak baik tidak boleh dilepaskan’ manakala tema bagi pendekatan baharu ialah ‘buatkan mereka dengan tepat, tepat dari pertama kalinya.’ (‘make it right, right from the first time’). Perubahan dalam penekanan kearah ‘penerimaan pasaran’ akan mendorong kearah mendapatkan satu kepercayaan yang penuh dari segi kualiti. Pengesahan awal bagi barang yang tidak menepati piawaian adalah amat berkurangan untuk memberi satu gambaran

yang buruk. Aspek pengiktirafan yang positif terhadap input-input mengikut piawaian adalah penting bagi sesebuah organisasi kerana mereka tidak boleh lagi menanggung risiko-risiko penolakan di pasaran. Penyumbang-penyumbang kepada kualiti dalam organisasi yang mana sudah tentu berbeza diantara jurujual dan jurutera perkhidmatan bukan sahaja sepatutnya membawa falsafah dalam minda, tetapi juga mestilah mengimplementasikan dengan penuh kesedaran agama. Konsep “pelanggan sentiasa betul” jika difahami betul-betul akan membawa kita kearah mencapai satu keluaran berkualiti yang terancang.

- k) Produktiviti membayangkan satu pencapaian kualiti yang mempunyai piawaian yang tinggi. Ia memperlihatkan satu tahap tinggi yang telah dicapai oleh sesuatu organisasi yang cekap dimana keupayaan untuk sampai keatas hanya jika jangkaan keperluan-keperluan pasaran dikekalkan dengan daya cipta keluaran baru, merupakan sesatu yang berterusan serta pembinaan keupayaan yang mencukupi untuk menghadapi keadaan yang menjadi cepat usang.

#### **2.4.3 Penyertaan (Participation)**

- a) Dari segi perspektif perhubungan manusia, kawalan kualiti keseluruhan membayangkan:-
  - i) Saluran komunikasi untuk maklumat kualiti barang diantara kakitangan-kakitangan dan kumpulan-kumpulan.

- ii) Tindakan-tindakan penyertaan yang bermakna dalam keseluruhan program kawalan kualiti oleh kakitangan-kakitangan dan kumpulan-kumpulan ini.
  
- b) Organisasi kawalan kualiti adalah satu cara atau tindakan untuk memecahkan sikap yang kadang kala sengaja diada-adakan oleh pekerja-pekerja dan pakar-pakar fungsi yang menyatakan, ‘tanggungjawab kualiti kita adalah bahagian yang terlalu kecil daripada keseluruhan, dan kita sebenarnya tidak merupakan sebahagian daripada program kawalan kualiti dan juga kita tidak penting kepadanya’.

#### **2.4.4 Pengurusan Kualiti Keseluruhan (Total Quality Management - TQM)**

- a) Dunia sekarang sedang menyaksikan sesuatu kemajuan yang belum pernah terjadi sebelumnya dalam bidang teknologi. Peralatan-peralatan dan barang-barangan tahun sebelum ini telah dikira lusuh, ketinggalan zaman dan tidak dipakai lagi. TQM ialah satu falsafah yang sedang bertahan untuk mencatat perkembangan pasaran bagi sebuah organisasi itu.
  
- b) TQM ialah satu sistem pengurusan untuk membawakan TQC ke dalam semua lapangan dan disiplin. Ia adalah merupakan satu penglibatan dan penyertaan diperingkat pengurusan untuk membentuk kakitangan secara melengkapkan mereka dengan keperluan-keperluan teknikal, pengurusan, kemahiran statistik dan kepakaran untuk memimpin dan melibatkan diri dengan berkesan dalam kualiti

keseluruhan dan aktiviti-aktiviti memperbaiki prestasi, yang perlaksanaannya akan sampai kemuncaknya dalam memaksimumkan pasaran.

- c) TQM mempercayai bahawa terdapat satu undang-undang asas dalam memperbaiki organisasi keseluruhan secara berterusan di samping memahami stail pasaran dunia kini yang menghendaki satu piawaian yang tinggi, menekankan kepada keluaran barang berkualiti supaya tidak mempunyai tandingan dari segi kecekapan pada harga yang kompetitif, syer pasaran yang tinggi serta mewujudkan lebihan untuk membolehkan organisasi menyerap sebarang kejutan atau kemelesetan. Ini adalah merupakan satu harga yang dibayar untuk premium masa hadapan.
- d) Sesebuah organisasi yang inginkan kesedaran kualiti dan mengimplimentasikan TQM semestinya memastikan pekara-pekara berikut:-
  - i) Kawalan kualiti dalam pengeluaran termasuklah,
    - \* Penilaian proses dan pemberian nilai (quantification).
    - \* Penilaian status dan penyelesaian masalah.
    - \* Kawalan proses statistik.
    - \* Perhubungan parameter proses.
  - ii) Kawalan kualiti bagi bahan-bahan yang masuk melalui rancangan pemeriksaan dan pengelasan penjual/pembekal.
  - iii) Kejuruteraan kualiti untuk memastikan,
    - \* Kualiti yang teguh.
    - \* Kebolehpercayaan terhadap keluaran dan sistem.

- iv) Pendedahan semua peringkat kepada proses dan kaedah peningkatan pengeluaran.
  - v) Pemasangan suatu sistem Perakaunan Pengurusan dengan rujukan kepada pengurusan kualiti dan maklum balas kepada pengurusan atasan.
  - vi) Mengatasi semua, penekanan ke atas menilai strategi-strategi kompetitif, mengenalpasti pasaran untuk barang-barangan yang sedia ada dan baharu dan penemuan dalam pembangunan keluaran.
  - vii) Audit kualiti untuk mengkaji semula tatacara kawalan kualiti, rancangan-rancangan dan sistem dalam operasi berkala ke arah mempertingkatkan kawalan kualiti untuk membolehkannya bersedia untuk menghadapi persaingan yang agresif.
  - viii) Menumpukan perhatian kepada lingkungan kualiti dan menekankan aspek-aspek tingkah laku dalam pengurusan kualiti, mementingkan perpaduan dan persamaan objektif-objektif (integration and unison of objectives).
  - ix) Meningkatkan pemikiran untuk menuju tamadun kualiti (quality civilization).
  - x) Menilai sistem untuk TQM untuk menghadapi keperluan-keperluan dinamik perniagaan serta boleh melaksanakan strategi perniagaan dengan mudah.
- 
- e) Hari ini terdapat satu fakta yang kualiti bukanlah suatu fenomena yang asing. Ia bergantung kepada keadaan-keadaan tertentu. Kualiti di tahun-tahun dahulu tidak boleh dianggap sebagai yang terbaik dari segi piawainya. Kualiti hari esok akan memerlukan yang lebih (demanding) daripada kualiti pada hari ini. Ini adalah kehendak pelanggan-pelanggan, pemikiran, falsafah dan perubahan keperluan persekitaran.

- f) Satu contoh yang baik adalah untuk memberi kualiti bagi mempastikan rasa yang sedap dan lazat dalam secawan kopi. Mengikut Kenichi Ohme dalam kertas kerjanya yang dicetak di ‘Harvard Business Review’ di mana sebuah syarikat Jepun telah mencuba untuk mengeluarkan sejenis mesin pembancuh kopi (coffee percolater). Pembancuh dari rekabentuk G.E.C dan Philips telah dipertimbangkan dan satu soalan telah dikemukakan, kenapa kebanyakan orang mahukan sejenis kopi yang mempunyai rasa yang lazat dan bagaimana sistem pemasaran konvensyenal hendak diperiksa . Jawapan akhir yang terbit adalah seperti berikut:-  
“As a result we thought about the product and its features in a new way. It has to have a built-in dechlorinating function. It has to have a built-in grinder. All the customer should have to do, to pour in water and beans; the machine should handle the rest. That’s the way ensure great taste in a cup of coffee”. Ini tidak bermakna sudah berakhir, banyak lagi faktor-faktor akan muncul.
- g) Untuk terus hidup di dalam dunia yang kompetitif hari ini seseorang terpaksa sentiasa memikirkan keperluan pelanggan-pelanggan terhadap kualiti yang selalu dan terus menerus berubah. Micheal E. Porter yang mengemukakan “Competitive advantage emerges from pressure and adversity and not from an easy life..... . Competitive advantage grows fundamentally out of improvement, innovation and change”. Jelas dari petikan tersebut, kelebihan persaingan merupakan hasil daripada tekanan-tekanan serta kurang bermutunya keluaran barang, peningkatan kualiti, ciptaan dan perubahan.

- h) Revolusi pemikiran dalam industri perkhidmatan mencetuskan beberapa keperluan yang perlu diberikan tumpuan. Apakah cara terbaik untuk memenuhi keperluan-keperluan pelanggan? Ia adalah satu permulaan yang baik bagi kualiti dalam perkhidmatan dengan mengemukakan persoalan sedemikian. Dengan itu teori menekankan kepada keperluan yang tinggi untuk kepuasan pelanggan dan pemeliharaannya dimana ia merupakan keperluan utama pemasaran. Pulangan adalah tinggi jika tahap penggunaan piawaian kualiti tinggi. Teori Henry Ford mengenai upah tinggi tidak semestinya bermaksud kos-kos yang tinggi akan menjadi baik di sini dan pengiktirafan TQM akan membuatkannya satu paradigma yang sebenar. TQM adalah dengan itu hanyalah satu jawapan bagi memaksimumkan pasaran. Perkara-perkara penting bagi TQM yang efektif adalah seperti berikut:-
- i) Perancangan terlebih dahulu untuk menentukan keperluan-keperluan pasaran.
  - ii) Falsafah Kesedaran Kualiti.
  - iii) Penyesuaian kepada perubahan persekitaran.

#### **2.4.5 Rumusan**

- a) Terdapat tiga arah pergerakan (trend) kualiti yang mesti diiktiraf oleh pihak pengurusan bagi mana-mana organisasi yang beroperasi dalam pasaran yang kompetitif hari ini:-
  - i) Kedua-dua pelanggan dan pengguna telah meningkatkan pengharapan kualiti mereka dengan mendadak.

- ii) Teknologi baru dan peningkatan pengharapan kualiti oleh pengguna-pengguna telah membuatkan amalan-amalan dan tatacara-tatacara menjadi marginal, walaupun tidak ketinggalan zaman (absolute).
  - iii) Banyak organisasi-organisasi menghadapi himpitan yang serius di antara kenaikan kos dan halangan pelanggan atau pelanggan kepada kenaikan harga.
- b) Ciri utama yang berorientasikan kualiti sebagai satu strategi perniagaan ialah program kawalan kualiti mestilah menunjukkan perkembangan perniagaan yang kuat dan positif. Ia semestinya menyediakan kelebihan persaingan utama kepada syarikat. Justeru itu, strategi pengurusan perniagaan mestilah menghadapi cabaran ditengah-tengah persaingan agresif yang berlaku sekarang:-
- i) Keluaran yang berkualiti tinggi membina kepimpinan.
  - ii) Pengurangan kos keseluruhan yang ketara dalam mengekalkan kualiti.
- c) Kualiti dalam ertikatanya sendiri ialah bermaksud satu cara pengurusan. Organisasi kawalan kualiti keseluruhan (TQC) melibatkan pengurusan dan perlaksanaan teknikal bagi aktiviti-aktiviti berorientasikan pelanggan sebagai satu tanggungjawab pengurusan am dan dari operasi-operasi utama dalam pemasaran, kejuruteraan pengeluaran, perhubungan awam, kewangan dan perkhidmatan serta fungsi kawalan kualiti sendiri pada tahap yang paling ekonomi dimana ia dapat memberi kepuasan kepada pelanggan sepenuhnya.

- d) Roger Pascal merumuskan strategi seperti berikut:- "First we try to understand what the market wants, then we make a product to meet the need". Dia juga mengatakan, " We follow two main guidelines, quality and cost reduction". George Solomon, President Solomon Annecybased Company, menyarankan,"..... it is not necessarily the biggest and the strongest who win, but the most intelligent, and Solomon Caters to a wide range of intelligent customers who are said to be trendy, avid customers knowing what they want....well designed functional products of high quality and a tough public to release". TQM menyediakan anak kunci kepada memperolehi kedua-dua garis panduan terhadap kualiti dan pengurangan kos.
- e) TQM, adalah satu pendekatan utama untuk memperolehi puncak kecemerlangan dengan peralihan abad, ia akan menjadi perkataan rumahtangga (household word). Era baru akan menjadi satu daripada kepuasan pelanggan dan ketaatan pengguna. Ianya akan kekal sebagai faktor untuk mengukur perniagaan. Ketiadaan kualiti keluaran, daya penciptaan, strategi daya cipta pasaran, kepimpinan, penjagaan pelanggan dan kriteria-kriteria seperti penyesuaian kepada perubahan teknologi dan pengetahuan mengenai hal-hal antarabangsa akan menjadi sukar untuk membawa maksud 'survival'.
- f) Kehilangan dan terus kekal hidup membawa maksud sesuatu kepada kita hari ini. Peristiwa-peristiwa mendatang telah menghantarkan bayangan mereka terlebih dahulu. Bentuk pekara-pekara akan datang telah pun disebut kini. Robot

pembedahan bermotor dilengkapi dengan otak berkomputer boleh melakukan operasi pembedahan dengan lebih mudah dan tangkas dengan pertolongan para pakar bedah, mengurangkan masa pembedahan sebanyak 1/12 kali telah dipelihara untuk menggantikan para doktor pakar bedah. Ini adalah merupakan cabaran-cabaran mendatang.

## 2.5 Kajian Lalu

### 2.5.1 Kajian Di Amerika Syarikat

Kajian mengenai produktiviti bagi syarikat-syarikat korporat di sektor perkhidmatan telah dijalankan di Amerika Syarikat oleh Professor B.S Garcha (1990). Garcha telah membuat kajian untuk melihat persepsi pihak pengurusan atasan berkaitan dengan kesedaran dan pemahaman mereka terhadap persaingan di zaman 1990an dan kepentingan pesaingan dikaitkan dengan produktiviti serta kualiti perkhidmatan. Untuk mendapatkan kelebihan persaingan, Garcha mendapati bahawa elemen-elemen seperti produktiviti dan kualiti memang mustahil jika diketepikan, malahan ianya sama penting dengan kelebihan persaingan itu sendiri. Penulisan-penulisan mengenai kelebihan persaingan telah banyak dibuat di Barat seperti Micheal E. Porter dalam bukunya 'The Competition Advantage' dan banyak lagi penulisan-penulisan mengenai isu ini termasuklah George Stalk, Jr membawa isu berkenaan.

Banyak para cendekiawan, ketua-ketua industri dan ahli-ahli politik terlalu mengambil berat hal persaingan ini kerana mereka mendapati bahawa barang menjadi tidak kompetitif kerana berbagai sebab. Ada di antaranya menyatakan ia adalah disebabkan oleh tukaran asing yang tinggi. Ekoran dari pemahaman ini kerajaan Reagan telah menurunkan nilai matawang Amerika (devaluation) supaya menjadi lebih berdaya saing (competitive). Mereka juga telah mengenakan berbagai bentuk sekatan seperti tarif yang tinggi, kuota-kuota dan lain-lain lagi khusus bagi menyekat kemasukan barang dari Korea, Jepun dan lain-lain lagi . Akhir sekali dengan kajian-kajian yang dijalankan, mereka telah mendapati bahawa kualiti barang-barangan Amerika itu sendiri yang menjadi persoalannya. Walaupun mungkin kualitinya agak sama dengan barang-barangan dari Korea atau dari Jepun, tetapi Korea dan Jepun dapat mengeluarkan barang mereka pada harga yang lebih murah kerana mereka telah mengambil berat tentang persoalan produktiviti dan kualiti dalam pengeluaran dan perkhidmatan mereka. Porter seterusnya menyatakan dalam satu artikel bertajuk ‘Competitive Advance of Nations’, keluaran March-April 1990 di Harvard Business Review, “The only meaningful concept of competitiveness at the national level is productivity.” Jadi jelaslah kepada kita bahawa produktiviti memainkan peranan yang begitu penting dalam meningkatkan tahap persaingan di peringkat mana sekalipun. Bagi sesebuah organisasi yang tidak mengamalkan produktiviti dan kualiti secara berterusan juga akan mengalami kekecewaan di tangan organisasi yang sentiasa mementingkan produktiviti dan kualiti yang berterusan.

Dalam membuat perbandingan yang dikeluarkan oleh Bureau of Labor Statistic di Amerika Syarikat, kadar pertumbuhan produktiviti di Amerika Syarikat adalah lebih

rendah jika dibandingkan dengan negara-negara seperti Jerman, Perancis, Belgium, U.K, Itali dan Belanda. Keadaan ini berterusan sepanjang tahun-tahun 1980 an. International Productivity Journal dalam keluaran musim bunga 1990, telah menyarankan bahawa dari tahun 1970 sehingga 1987, kejatuhan produktiviti adalah jelas. Penurunan di sektor perkhidmatan adalah lebih ketara sekali iaitu bagi Jepun ialah 141.7 (asas 1970 = 100) dan Amerika Syarikat 82.1 (asas 1970 = 100). Amerika Syarikat mempunyai angka yang paling rendah sekali dibandingkan dengan sebelas negara-negara OECD yang lain. Lanjutan dari keadaan itu. Porter menegaskan bahawa sekat tarif dan menurunkan nilai matawang serta lain-lain tindakan hanyalah merupakan langkah sementara untuk jangka pendek. Dalam jangkamasa yang panjang, tindakan-tindakan tersebut akan lebih mengurangkan keupayaan bersaing daripada meningkatkannya. Anak kunci kepada persaingan memang tidak dapat dinafikan lagi ialah produktiviti dan kualiti. Produktiviti disini juga boleh merangkumi berdaya cipta (innovativeness).

Kajian yang telah dijalankan di Amerika Syarikat keatas sektor perkhidmatan pada tahun 1990 mempunyai dua sebab penting iaitu pertamanya ialah sektor ini merupakan 68% daripada KNK dan 76% daripada pekerjaan di negara itu. Keduanya, Amerika Syarikat merasa ia mempunyai kelebihan dalam bidang ini, cuma ia tidak begitu jelas dengan perkembangan dan kelebihannya. Keputusan-keputusan kajian telah dibahagikan kepada empat bahagian, iaitu:-

- i) Tahap kesedaran di kalangan pengurusan atasan.
- ii) Tahap pengetahuan mengenai sebab musabab yang menimbulkan masalah persaingan.

- iii) Penyelesaian secara berkualiti yang sedang digunakan dan dirancangkan.
- iv) Kepuasan dan keyakinan dalam penyelesaian-penyelesaian untuk memperbaiki kelemahan supaya menjadi lebih berdaya saing.

Dalam penyelidikan ini, kaedah yang direka bentuk oleh A. Dillman yang dinamakan ‘The Total Design Method’ yang digunakan. Ia merangkumi penghantaran melalui pos dengan ‘questionnaire’ dikembarkan bersama dan kemudiannya pula disusuli dengan panggilan telefon bagi yang tidak menjawab. Sebanyak 299 jawapan yang diterima balik daripada 960 naskah yang telah dihantar. Hasil daripada jawapan-jawapan yang diterima setelah dianalisis mendapati pekara-pekara penting berikut:-

i) Kesedaran (Awareness)

84.7% telah bersetuju yang mereka sedang menghadapi kejatuhan daya saing yang kritikal. 91.9% telah bersetuju yang pertumbuhan produktiviti mempunyai kesan langsung terhadap daya saing.

ii) Sebab-sebab Kekurangan Dayasaing

Sebanyak 40.2% dari pengurus-pengurus telah menyalahkan diri mereka sendiri di atas kelemahan ini.

Abernathy dan Hayes (HBR 1980) telah memetik kata-kata Ryohei Suzuki dalam tahun 1980 seperti berikut: “ Somehow or other, American business is losing confidence in itself and especially confidence in its future. Instead of meeting the challenge of the changing world, American business today is making small, short term adjustments by cutting costs and by turning to the government for temporary relief..... Success in trade

is the result of patient and meticulous preparations, with a long period of market preparation before the rewards are available..... to undertake such commitments is hardly in the interest of a manager who is concerned with quarterly earnings report.”

Dengan kenyataan Suzuki itu, jelas mempamerkan kepada kita bahawa kepentingan peribadi pengurusan disyarikat-syarikat korporat telah menyebabkan masalah persaingan menjadi kritikal dan produktiviti tidak dapat dikekalkan, manakala kualiti tidak boleh dipertingkatkan. Penyelesaian-penyelesaian yang disarankan melalui maklumbalas responden adalah meningkatkan kualiti barang dan perkhidmatan, meningkatkan kualiti sistem pendidikan, meningkatkan kualiti pembangunan dan penyelidikan (R&D), menyediakan program-program memperbaiki kualiti (QIP), latihan pekerja dalam produktiviti, Latihan pengurusan dalam produktiviti, Penyertaan pengurusan dan kumpulan-kumpulan kerja, Kongsi keuntungan produktiviti, Automasi kilang-kilang dan sistem menepati/mengikuti masa(Just-in-time -J.I.T.).

Dalam menyatakan siapakah yang bertanggungjawab dalam meningkatkan produktiviti, kebanyakkan telah menyenaraikan mengikut keutamaan, pengurusan, pekerja-pekerja, kesatuan-kesatuan sekerja, sekolah-sekolah dan universiti-universiti. Mereka berpendapat bahawa kerajaan dan badan-badan professional tidak boleh meningkatkan produktiviti pada masa hadapan. Dalam menilai organisasi mana yang sepatutnya bertanggungjawab memimpin untuk memberi latihan pihak pengurusan dalam teknik-teknik dan konsep-konsep produktiviti, kebanyakkan telah menyenaraikan mengikut keutamaan, firma, pusat-pusat produktiviti dan sekolah/universiti.

Apakah yang akan mengekalkan program-program peningkatan produktiviti? Majoriti responden telah memilih pengurusan atasan sebagai keperluan nombor satu dan diikuti dengan tahap penglibatan pekerja-pekerja dan kewujudan pengukuran produktiviti yang baik. Mereka kebanyakannya bersetuju bahawa pengurusan secara penyertaan adalah penting dan disertai dengan memasukkan perkara peningkatan produktiviti dalam huriaian kerja (job descriptions) pengurus-pengurus dan kaedah-kaedah ganjaran atau pampasan.

Dari segi pandangan teori Porter iaitu persaingan adalah penting bagi sesebuah syarikat meningkat, keputusan penyelidikan telah menunjukkan bahawa kebanyakan pengurus-pengurus tidak memahami peranan persaingan asing. Porter meletakkan pergantungan kepada inovasi dan meningkatkan daya cipta ini secara berterusan untuk berdaya saing seperti program peningkatan kualiti secara keseluruhan, program pengukuran produktiviti kolar biru, bayaran untuk prestasi, sistem pengurusan JIT dan lingkaran kualiti (quality circles)

Dari kajian lalu didapati tidak seorang pun di kalangan responden yang berpuas hati dengan usaha-usaha syarikat mereka untuk meningkatkan produktiviti. Mereka ini telah memasukkan matlamat-matlamat dan objektif-objektif peningkatan produktiviti dan kualiti dalam perancangan tahunan, tetapi masih tidak berpuas hati dengan perkembangan yang dibuat oleh syarikat-syarikat mereka.

Peranan teknologi maklumat merupakan faktor penting untuk memperolehi pengetahuan yang menjadi satu alat yang utama dalam menghadapi persaingan. Maka,

tidak hairanlah majoriti daripada pengurus-pengurus telah menyatakan bahawa ianya penting. Perhubungan di antara teknologi maklumat dengan peningkatan produktiviti mengikut keutamaan adalah meningkatkan pengurusan proses-proses maklumat, meningkatkan perisian (software), meningkatkan kaedah pengukuran menafaat (benefit measurement), kaedah-kaedah justifikasi pelaburan baharu dan meningkatkan ‘hardware’.

### **2.5.2 Kajian Di Malaysia**

#### **a) Suasana / Budaya Organisasi Dalam Bank**

Kajian yang dijalankan di Malaysia mendapati bahawa dengan sokongan korporat yang kuat dan pengiktirafan terhadap kemakmuran masa depan yang banyak bergantung kepada kualiti sumber manusianya sepetimana aset-aset kewangan, suasana organisasi adalah sihat. Keadaan ini telah digambarkan oleh hasil kajian dimana 77% daripada responden telah meletakkan suasana atau budaya organisasi sebagai baik. Dari segi sokongan organisasi pula, sikap keterbukaan, gaya penyeliaan dan autonomi ahli dalam organisasi, semuanya telah meletakkan secara positif melalui maklumbalas responden sebanyak 80%, 72%, dan 78% masing-masingnya.

Majoriti telah juga menyatakan organisasi memberi pengiktirafan yang sewajarnya kepada prestasi yang baik seperti pernyataan pengurusinya, “ I wish to thank again all the staff of the bank for their very fine performance during the year. It is our staff who give our bank so much of its special corporate culture and character and given their

commitment and loyalty and our new emphasis on leadership, innovativeness and productivity, we can look forward to even better performance ahead”.

b) **Kebajikan Kakitangan**

Skim perkhidmatan untuk kakitangan bukan ekskutif tertakluk kepada persetujuan bersama (collective agreement). Lain-lain faedah sampingan seperti kadar faedah yang rendah bagi pinjaman perumahan dan kenderaan serta mereka yang berkelayakan boleh meminjam pada kadar komersial walaupun masih lagi menunggu dalam senarai penantian (waiting list), dan pinjaman ini akan ditukarkan kemudian kepada kadar rendah kakitangan bila tiba masanya nanti, iaitu bila dana pusingan (revolving fund) telah mencukupi.

c) **Pembangunan Kakitangan**

Bank mempercayai bahawa pembentukan kualiti pekerja adalah penting bagi menyediakan perkhidmatan berkualiti kepada pelanggan-pelanggannya. Ia telah meletakkan keutamaan bagi latihan supaya dapat melengkapkan mereka dengan kemahiran serbaboleh dan tahap profesionalisma yang tinggi untuk menghadapi persekitaran perbankan yang sentiasa berubah-rubah. Untuk tujuan ini pihak bank telah membina sebuah pusat latihan yang dilengkapi dengan segala kelengkapan penginapan, perpustakaan, oditorium dan stadium serbaguna.

Tambahan kepada latihan berkaitan dengan kerja di pusat latihan, kakitangan juga dihantar keseberang laut untuk tujuan latihan dan menambahkan pengetahuan supaya peluang mereka untuk mencapai ketahap yang lebih tinggi sentiasa terbuka luas. Kakitangan digalakkan untuk belajar tambahan secara persendirian dan pihak bank mengeluarkan biasiswa dan tajaan untuk mereka yang mengikuti kursus-kursus sarjana dan profesional. Pinjaman pada kadar yang rendah dikeluarkan kepada mereka yang mengikuti lain-lain tahap pengajian. Bagi sesiapa yang telah lulus mana-mana peperiksaan atau yang telah menghabiskan kursus dengan jayanya akan diberikan hadiah berbentuk wang tunai dan mereka ini berpelung meningkat.

d) **Komunikasi Yang Berkesan**

Komunikasi yang berkesan diberi penekanan di bank ini. Kakitangan dimaklumkan setiap aktiviti yang berlaku melalui surat pekeliling dan dalam mesyuarat-mesyuarat. Bank juga mengeluarkan surat berita (news letter) secara berkala iaitu tiga bulan sekali. Cawangan mestilah mengadakan mesyuarat sekurang-kurangnya sekali sebulan dan mesyuarat kawasan diadakan setiap dua bulan sekali.

e) **Penyertaan Dalam Membuat Keputusan**

Pengurusan secara penyertaan disemua peringkat adalah untuk memaksimumkan perasaan kakitangan bagi pencapaian matlamat yang telah ditentukan. Melalui penyertaan ini komunikasi menjadi lebih baik dan maklumat dapat dikongsi bersama bagi

membolehkan keputusan yang lebih baik dibuat bersama. Ia juga dapat mengelakkan halangan-halangan untuk perubahan dikalangan kakitangan.

Bank telah memulakan aktiviti-aktiviti Lingkaran Kawalan Kualiti (Quality Control Circle - QCC) pada tahun 1985. Jabatan latihan telah melatih seramai 50 pemudahcara-pemudahcara ( facilitators ) diseluruh negara. Sebagai strategi untuk meningkatkan produktiviti, bank telah memperkenalkan satu sistem baru untuk menilai prestasi cawangan. Hadiah wang tunai yang berpatutan telah diperuntukan kepada cawangan yang berjaya mencapai prestasi yang cemerlang dari segi deposit, pinjaman dan keuntungan. Untuk menggalakkan penciptaan, galakan kreativiti dan inovasi juga telah diadakan yang dinamakan "Innovative Idea Award". Berbagai saluran telah disediakan bagi membolehkan kakitangan menyampaikan cadangan-cadangan kearah peningkatan, pembaharuan, kemajuan dan pembangunan kepada pihak pengurusan.

f) **Penggunaan Komputer**

Bagi melaksanakan strategi bank supaya membolehkannya menyediakan perkhidmatan yang berkualiti kepada pelanggan-pelanggannya, bank telah melalui satu proses memodenisasikan perkhidmatannya. Diperingkat operasi dan transaksi, pada permulaannya sebanyak 66 buah daripada cawangan-cawangannya telah pun beroperasi secara berkomputer bermula dari tahun 1984 dan bilangan ini bertambah setiap tahun.

Penggunaan komputer bermaklumat secara progresif berhubung dengan modul belanjawan dan perancangan, peruntukan kos cawangan, pendaftaran saham dan fail data komprehensif bagi maklumat perseorangan (comprehensive personal information) telah dijalankan diperingkat operasi. Sistemnya juga telah dikemaskini daripada Sistem Operasi Cakera (Disc Operating System) kepada 'Multiple Virtual System'.

**g) Nilai Kerja Kakitangan**

Kajian penilaian nilai kerja kakitangan telah dijalankan dengan mengambil kira nilai-nilai kerja yang dianalisis berdasarkan kriteria-kriteria, i) Penglibatan kerja, ii) Sikap terhadap teknologi, iii) Kebanggaan terhadap kerja, iv) Keutamaan aktiviti, v) Keinginan untuk meningkat, vi) Status sosial dan vii) Sikap terhadap pendapatan.

**h) Perhubungan Budaya Organisasi Dengan Keperluan Kakitangan**

Kajian perhubungan diantara budaya organisasi dengan keperluan kakitangan telah dijalankan dengan menggunakan satu sistem teori klasifikasi yang telah diperkenalkan oleh Micheal E. Porter (1964) yang mana klasifikasinya telah dipengaruhi oleh hasil kerja-kerja Maslow mengenai keperluan-keperluan manusia, seperti keperluan-keperluan psikologi (keperluan kepada air, makanan dan tidur) sebelum mereka memerlukan keperluan-keperluan lain yang lebih tinggi. Keperluan-keperluan yang dikaji selepas daripada keperluan yang asas adalah seperti i) Keselamatan, ii) Sosial, iii) Sanjungan diri (self-esteem), iv) Autonomi dan v) Realisasi-diri (self-realization).

Analisis hasil kajian mendapati bahawa majoriti responden merasakan bahawa syarikat-syarikat mereka telah menyediakan mereka dengan peluang-peluang untuk memenuhi keperluan-keperluan bawahan (seperti keselamatan dan sosial) dan keperluan atasan (seperti sanjungan-diri, autonomi dan realisasi-diri). Mereka mempercayai yang syarikat-syarikat mereka telah menyediakan keselamatan kerja dengan berpeluang untuk berhubungan dengan rakan-rakan sekerja, penyelia-penyelia dan ketua-ketua. Mereka juga memperolehi pengiktirafan terhadap kerja dan dihormati dari kalangan sesama pekerja dan pihak pengurusan. Jadi dalam lain perkataan mereka mendapati kepuasan yang diperlukan daripada kerja-kerja mereka.

i) **Kesimpulan**

Kajian yang dijalankan sememangnya tidak boleh mewakili keseluruhan syarikat-syarikat korporat di Malaysia. Walaubagaimana pun data empirikal yang diperolehi dan penemuan-penemuan dari kaji selidik ini masih boleh digunakan untuk melihat kepada hubungan diantara faktor manusia dan teknologi dalam usaha untuk meningkatkan produktiviti dan kualiti dalam sesebuah organisasi.

Berdasarkan kepada penemuan-penemuan ini juga, kita dapat menggariskan beberapa langkah yang perlu diambil bagi mempertingkatkan lagi tahap pencapaian dan memperolehi banyak pengajaran daripada stail pengurusan, teknik-teknik yang digunakan dan polisi-polisi yang telah menyumbangkan kepada pencapaian produktiviti bagi syarikat-

syarikat berkenaan. Faktor-faktor manusia dan teknologi yang telah mempengaruhi dengan ketara sekali ialah budaya atau persekitaran organisasi itu sendiri yang dinamik, nilai-nilai kerja kakitangan-kakitangannya yang positif dan peluang-peluang untuk mereka menemui keperluan-keperluan dalam aktiviti-aktiviti kerja yang berkaitan dengan kerja masing-masing.