

## **BAB 2**

### **ULASAN BAHAN**

#### **2.1 Pengenalan**

Konsep pengurusan kualiti yang paling utama pada dekat ini adalah Pengurusan Berkualiti Menyeluruh atau TQM. Pengurusan Berkualiti Menyeluruh ialah satu proses pengurusan kualiti yang berorientasikan pelanggan, berjalan secara berterusan dan melibatkan semua aspek dalam organisasi. Proses TQM bertujuan membawa perubahan yang menyeluruh ke arah melahirkan budaya organisasi yang cemerlang. Konsep pengurusan TQM terkenal di pelusuk dunia dan tidak kurang juga banyak agensi yang cuba mempraktikan konsep pengurusan kualiti ini dalam organisasi mereka. Ini membuktikan kepentingan konsep pengurusan terhadap dunia pengurusan kualiti. Kajian mengenai TQM kini berkembang dan menjadi satu konsep pengurusan yang sistematik, menyeluruh dan sangat penting di dalam dunia pengurusan kualiti hari ini.

Perkhidmatan kaunter pula merupakan tempat pelanggan mendapatkan perkhidmatan yang membolehkan mereka menyampaikan kehendak mereka dengan jelas dan mendapat tindakbalas yang segera mengenainya. Ia adalah perkhidmatan bahagian hadapan yang penting (Norbaya Othman, 1996). Perkhidmatan kaunter yang berkualiti menyeluruh adalah perkhidmatan kaunter yang dijalankan dan diurus dengan elemen-elemen dan ciri-ciri TQM.

#### **2.2 Perkhidmatan Kaunter**

Perkhidmatan kaunter merupakan salah satu cara untuk orang awam mendapatkan khidmat setempat yang membolehkan mereka menyampaikan kehendak mereka dengan jelas dan mendapat tindakbalas yang segera. Perkhidmatan ini adalah perkhidmatan bahagian hadapan yang penting. Orang ramai sebagai pihak pelanggan mempunyai kehendak dan harapan yang tinggi terhadap perkhidmatan kaunter yang diberikan oleh jabatan-jabatan dan agensi kerajaan (Norbaya Othman, 1996).

Perkhidmatan kaunter merupakan aktiviti kritikal bagi menguji dasar kerajaan yang berteraskan pelanggan.<sup>11</sup> Ia merupakan perkhidmatan barisan hadapan di mana pelanggan akan berurusan secara bersemuka dengan kakitangan kaunter. Kelemahan yang terdapat di dalam perkhidmatan ini akan memberi kesan negatif yang serius kepada dasar pemberian perkhidmatan kerajaan yang berorientasikan pelanggan.

### 2.3 Perbezaan antara Ciri-ciri Barang dan Perkhidmatan

Perkhidmatan mempunyai karektoristik atau sifat yang membezakannya dari produk. Ciri-ciri ini mempunyai kesan dan memberi implikasi terhadap kualiti perkhidmatan yang disediakan.

*"Service is comprised of all the supports that the customer expects beyond the basic product or service that are consistent with the price, image, and reputation involved, such as helpfulness and an immediate response is a question of method, not merely one of simple courtesy." (Horovitz, 1990)*

Menurut Horovitz (1990), antara karektoristik yang ada mengenai perkhidmatan adalah ia sesuatu yang wujud bukan dalam bentuk fizikal dan sukar untuk diberi pengertian, difahami dan diukur (*intangibility*), mengandungi kepelbagaian unsur di dalamnya (*heterogeneity*), tidak boleh dipisahkan antara pengeluaran dan penggunaan, digunakan serta-merta (*perishability*), terdapat partisipasi pelanggan ketika pengeluaran dan tidak boleh dipindah milik. Nilai utama pengeluaran adalah ketika interaksi pelanggan dan pengeluar berlaku. Perkhidmatan juga amat bergantung kepada budaya (*culture dependency*).

Perbezaan ini memberi kesan kepada pengurusan kualiti kerana kesukaran untuk mengukur tahap kualiti perkhidmatan (Denton, 1994). Kayu pengukur tahap kualiti perkhidmatan selalu dikaitkan dengan kepuasan pelanggan terhadap perkhidmatan tersebut.

---

<sup>11</sup> Tan Sri Ahmad Sarji (1994), *Perkhidmatan Awam: Satu Peralihan Paradigma*, Percetakan Nasional Berhad, Hal. 469.

## 2.4 Pelanggan dan Kepuasan Pelanggan

Konsep kepuasan pelanggan bukannya sesuatu yang baru. Penekanan telah diberikan kepadanya sejak kebelakangan ini. Program-program dan strategi-strategi telah diperkenalkan oleh firma awam atau swasta, untuk meningkatkan kepuasan pelanggan melalui slogan dan piagam pelanggan yang dicipta sebagai panduan kepada kakitangan semasa berurusan dengan orang ramai.

Tidak seperti pengurusan kualiti tradisional, konsep pelanggan di dalam TQM dibahagikan kepada dua iaitu pelanggan dalaman dan pelanggan luaran. Pelanggan luaran adalah mereka yang membeli perkhidmatan, manakala pelanggan dalaman pula adalah pekerja di dalam sebuah organisasi yang mengeluarkan produk atau perkhidmatan (Scholtes, 1992). Bagi memastikan TQM benar-benar dapat dijalankan di dalam perkhidmatan kaunter, pelanggan-pelanggan ini perlu dikenalpasti dengan tepat untuk memastikan konsep keseluruhan di dalam pengurusan ini.

*"External customers purchase the product, financially supporting the organization. Obviously it is important to satisfy these people. Inside the company, employees pass on their work to other employees, who are their internal customers. Similarly, external suppliers are the people outside the organization who sell the material, information, or services to the organization. Inside the company, employees receive work passed on from other people in the organization, the internal suppliers. Each worker, therefore, is a customer of preceding workers; and each has customers, the people to whom the worker passes on his or her work"<sup>12</sup>*

Pelanggan juga dirujuk sebagai individu yang membeli barang atau perkhidmatan daripada seorang individu atau organisasi yang lain.

*"External customer, who buy the good or service that is being produced, and internal customer, who sold"<sup>13</sup>*

Secara ringkasnya pelanggan adalah mana-mana entiti yang berinteraksi dari proses pengeluaran dilakukan sehingga perkhidmatan dan produk itu dijual. Contohnya, pelanggan luaran bagi sebuah syarikat adalah pelanggan yang membeli produk atau

<sup>12</sup> Scholtes, P. R. (1992), *The Team Handbook*, WI: Joiner Association, Inc., Madison, Hal. 2-5.

<sup>13</sup> Hodgetts, R. M., op. cit., Ha.l 28.

perkhidmatan dari syarikat tersebut, manakala pelanggan dalaman adalah pembekal dan pekerja-pekerja yang mengeluarkan produk berkenaan.

Bagi sebuah organisasi kerajaan seperti Jabatan Imigresen, pelanggan luaran adalah rakyat atau orang ramai yang menerima perkhidmatan, manakala pelanggan dalaman adalah kakitangan kerajaan yang bertugas mengeluarkan perkhidmatan tersebut seperti kakitangan kaunter, kakitangan sokongan dan pengurusan. Pelanggan di dalam perkhidmatan awam secara umumnya adalah merupakan pengguna atau penerima sesuatu barang atau perkhidmatan yang dihasilkan oleh pembekal barang atau perkhidmatan yang berkenaan.<sup>14</sup>

Kebanyakan organisasi gagal untuk memahami dan membezakan antara pelanggan dalaman dan pelanggan luaran terutama di dalam menyediakan perkhidmatan yang berkualiti menyeluruh. Penekanan sering diberikan kepada pelanggan luaran di dalam penyediaan perkhidmatan, manakala pelanggan dalaman yang bertanggungjawab untuk memastikan sesuatu produk yang dihasilkan berkualiti sering diabaikan.

Dalam pendekatan sistem, tiap-tiap analisis sama ada individu, unit, bahagian atau agensi adalah subsistem kepada sistem yang lebih besar. Tiap-tiap satunya, menerima input daripada satu atau lebih subsistem yang lain. Ini bererti bahawa, output sesuatu analisis akan menjadi input kepada satu unit analisis yang lain. Individu atau unit yang menerima atau menggunakan output ini adalah dianggap sebagai pelanggan.

Dengan mengenal pasti pelanggan seorang individu, unit, bahagian atau agensi akan dapat meningkatkan produktiviti (Norbaya Othman, 1996). Ini kerana dengan mengenalpasti pelanggan, sebuah agensi akan dapat menentukan kehendak-kehendak pelanggan dari segi kuantiti dan kualiti output; mengenalpasti pembekal-pembekal yang akan dapat membekal input yang sesuai untuk menghasilkan output yang

---

<sup>14</sup> Siapakah Pelanggan dalam Perkhidmatan Awam? dalam Majalah Cekap , Bil 9, Oktober 1989.

dikehendaki dan; menetapkan kualiti dan kuantiti input yang dibekalkan oleh pembekal.<sup>15</sup>

Dengan memahami pelanggan dengan baik, maka organisasi hanya akan melakukan kerja-kerja yang perlu bagi menghasilkan output yang dikehendaki oleh pelanggan. Selain itu hanya output yang memenuhi tahap yang dikehendaki oleh pelanggan sahaja akan dikeluarkan. Hasilnya, kerja-kerja untuk memperbaiki produk atau perkhidmatan selepas pengeluaran dapat dikurangkan. Ini seterusnya menjimatkan masa, tenaga dan sumber. Selain itu, output akan dapat dibekalkan dalam masa yang cepat. Dari bahagian pembekal, mereka boleh diarahkan untuk membekalkan input yang diperlukan mengikut jadual yang ditetapkan. Pembekal juga boleh diberitahu mengenai kualiti input yang perlu dibekalkan.

Banyak penyelidikan telah dibuat bertujuan untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan bagi memenuhi kehendak pelanggan. Tay (1994) mengatakan bahawa konsep kepuasan pelanggan telah menjadi tumpuan utama di dalam pemikiran teori dan amalan pemasaran hari ini. Beliau mendefinisikan kepuasan pelanggan sebagai:

*"The state in which customer needs, wants and expectations throughout the products or services are met or exceeded resulting in repurchase, brand loyalty and willingness to recommend."*<sup>16</sup>

Kepuasan pelanggan terhadap sesuatu pengeluaran barang dan perkhidmatan akan menghasilkan secara tidak langsung melalui pembelian kembali, kesetiaan kepada jenama dan kesediaan untuk mengesyorkan barang kepada pelanggan lain<sup>17</sup>. Devaraj, Matta dan Conlon (2001) mengatakan kesetiaan pelanggan ditentukan oleh faktor-faktor seperti kualiti produk atau perkhidmatan, harga, imej dan jenama syarikat.

---

<sup>15</sup> Norbaya Othman (1996), *Perkhidmatan Kaunter di Jabatan Imigresen Malaysia, Kuala Lumpur: Ke arah Kepuasan Pelanggan*, Universiti Malaya Kuala Lumpur, Hal. 17.

<sup>16</sup> Tay Kim Leong (1994), *Customer Satisfaction in Information Technology Service Industry*, Theses Sarjana Pentadbiran Perniagaan yang tidak diterbitkan, Fakulti Ekonomi dan Pentadbiran, Universiti Malaya, Kuala Lumpur, Hal 2.

Kepuasan pelanggan bukan sahaja datang dari sikap ramah dan berbudi bahasa terhadap pelanggan tetapi juga memenuhi kehendak pelanggan yang menyeluruh yang berkaitan dengan.:<sup>18</sup>

- a. Nilai-nilai yang diterima oleh pelanggan daripada barang dan perkhidmatan mestilah boleh dipercayai, berkualiti tinggi dan bernilai untuk wang;
- b. Darjah kecepatan penghantaran di mana spesifikasi dan janji ditepati. Pelanggan mengharapkan penghantaran barang dan perkhidmatan yang cepat dan tepat, menepati spesifikasi pelanggan dalam kualiti dan kuantiti; dan
- c. Kualiti perkhidmatan yang diterima semasa jualan dan selepas jualan. Ini termasuk pengetahuan tentang barang dan perhatian peribadi. Dalam perkhidmatan selepas jualan, pelanggan mengharapkan permintaan mereka ditangani dengan cepat dan dengan baik.

Kepuasan pelanggan ini akan bertukar kepada kegembiraan pelanggan apabila perkhidmatan yang diberikan menyamai dengan apa yang diharapkan oleh pelanggan.<sup>19</sup>

Organisasi hanya boleh memahami maksud kualiti setelah memahami proses-proses dan pelanggan. Jika pelanggan adalah mereka yang menerima hasil kerja, hanya mereka yang boleh menentukan apa itu kualiti dan hanya pelanggan sahaja yang boleh memberitahu apa yang mereka perlukan dan bagaimana mereka menghendaki sesuatu perkhidmatan itu. Ini adalah selaras dengan slogan kualiti yang masyhur iaitu “*Quality begins with the customers*”.<sup>20</sup> Organisasi perlu bekerjasama dengan pelanggan dalaman dan pelanggan luaran untuk menentukan kehendak mereka dan

---

<sup>17</sup> Murray, K. B. dan Schlacter, J. L. (1995), *Using Consumer Perceptions to Operationalize the Service Construct: Exploratory Research in Theory Extension and Validation*, dalam *Journal of Psychology & Marketing*, Vol. 12, September 1995, Hal 505.

<sup>18</sup> ‘Productivity Campaign’ dalam *Productivity Digest*, November 1989, Singapore, Hal. 11.

<sup>19</sup> Ibid., Hal. 2.

<sup>20</sup> Goetsch, D.L. dan Stanley, D. (1994), op.cit., Hal. 141.

bergabung dengan pengeluar dalaman dan luaran.<sup>21</sup> Setelah mengenalpasti pelanggan dan memahami kehendak mereka barulah sesebuah organisasi itu boleh diuruskan melalui kaedah TQM. Melalui cara ini sahaja, kepuasan pelanggan dapat dipastikan tercapai.

## **2.5 Perkhidmatan Kaunter yang Berkualiti Menyeluruh**

Secara asasnya, TQM di bahagian kaunter adalah satu aktiviti penambahbaikan yang berterusan yang melibatkan semua sumber di dalam sesuatu organisasi, dalam satu usaha yang kolektif ke arah mencapai peningkatan prestasi di setiap peringkat. Peningkatan prestasi ini bertujuan untuk memuaskan kesemua matlamat seperti kualiti, kos, penjadualan, misi, objektif, keperluan dan kesesuaian. Pengurusan Berkualiti Menyeluruh (TQM) menyatukan teknik pengurusan asas, usaha penambahbaikan dan alatan teknikal di bawah satu kaedah yang berdisiplin ke arah proses penambahbaikan berterusan. Aktiviti-aktiviti ini adalah menfokus secara jelas ke atas peningkatan kepuasan pelanggan atau pengguna (Goetsch & Stanley, 1994)

Perkhidmatan kaunter yang berkualiti menyeluruh adalah perkhidmatan kaunter yang diuruskan melalui pendekatan TQM, memenuhi keperluan dan memuaskan hati pelanggan. Perkhidmatan kaunter yang berkualiti menyeluruh akan menggunakan semua konsep-konsep TQM di dalam proses dan prosedur pemberian perkhidmatan. Perkhidmatan yang berdasarkan TQM juga akan memastikan perkhidmatan yang cepat, tiada kesilapan, konsisten, mudah diperolehi dan tidak membebankan pelanggan.

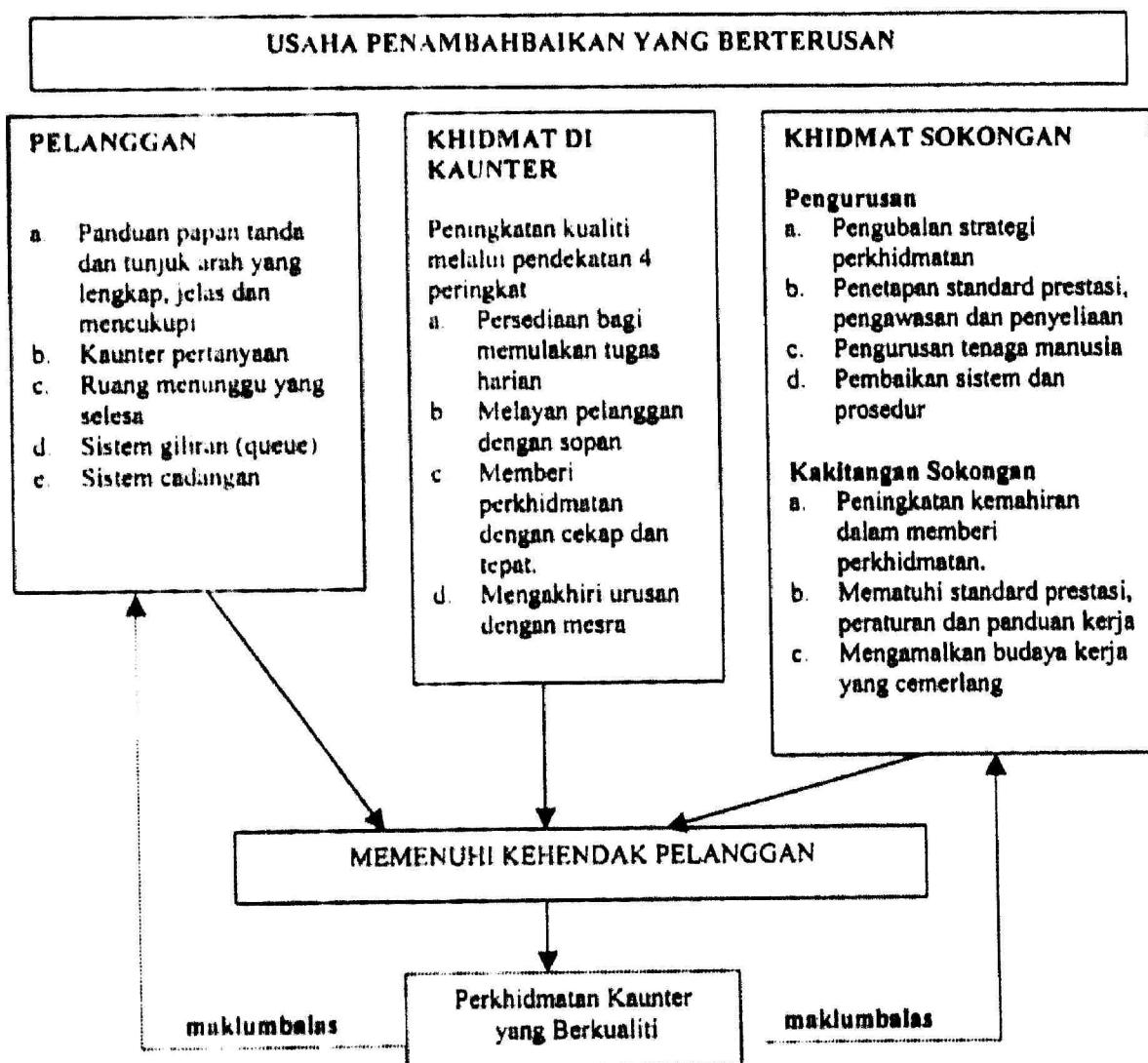
Tidak seperti pengeluaran produk, perkhidmatan kaunter atau mana-mana perkhidmatan yang baik perlu disertai dengan layanan yang lebih bersifat kemanusian. Aspek-aspek kemanusian ini tidak terlalu ditekankan dalam TQM tetapi menjadi aspek paling utama yang membezakan antara produk perkhidmatan atau produk pengeluaran. Pengurusan Berkualiti Menyeluruh (TQM) menekankan aspek prosedur dan proses manakala perkhidmatan kaunter yang menyeluruh pula bukan

---

<sup>21</sup> Scholtes, P. R., op. cit., Hal. 6.

sahaja menekankan proses malahan keputusan akhir sesuatu perkhidmatan. Secara paling mudah, pengurusan kaunter yang menyeluruh akan menekankan segala elemen TQM dalam proses pengeluarannya, dan pada masa yang sama menekankan aspek-aspek kemanusian seperti layanan yang mesra dan bersopan ketika perkhidmatan dikeluarkan. Rajah 2.1 di bawah menerangkan usaha-usaha yang telah dijalankan oleh sektor awam untuk mewujudkan perkhidmatan kaunter yang berkualiti.

**Rajah 2.1: Usaha Mewujudkan Perkhidmatan Kaunter Berkualiti**

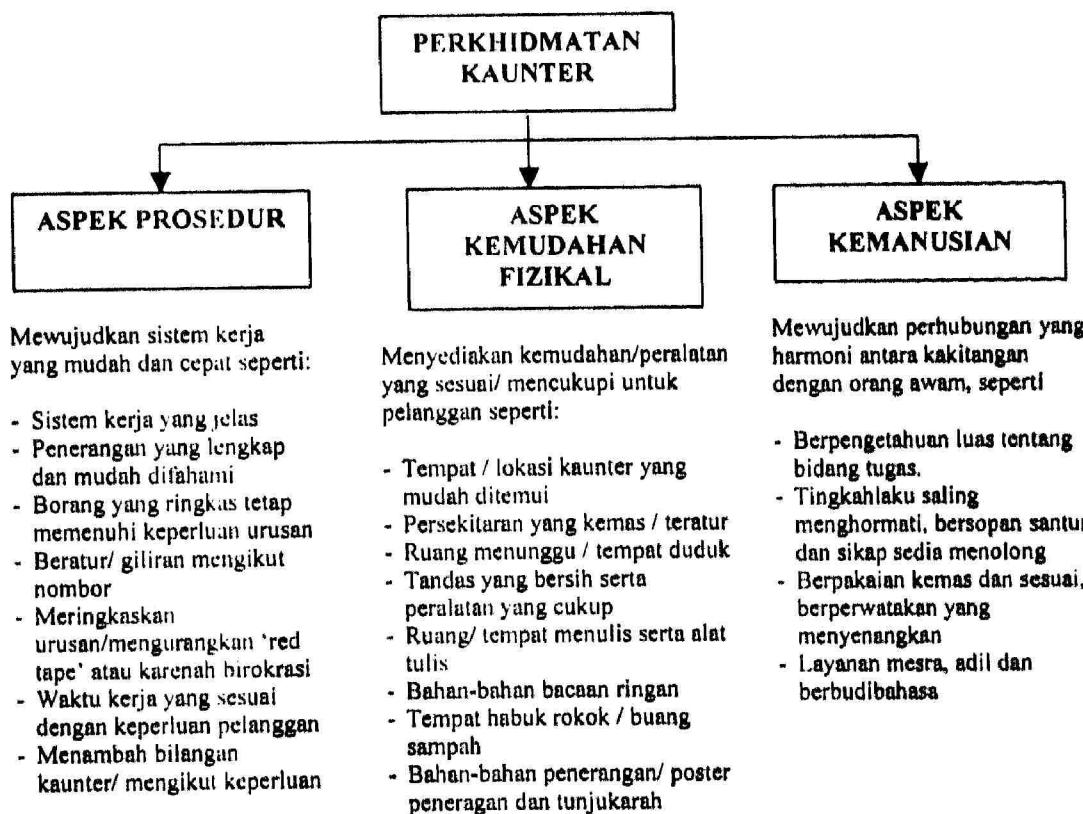


Sumber : *Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam, Bilangan 11 Tahun 1991, hal 229.*

Dalam memastikan penerapan kualiti dalam perkhidmatan kaunter di sektor awam, banyak usaha, kajian dan perancangan yang telah dijalankan oleh kerajaan. Pengurusan kaunter yang berkualiti menyeluruh di agensi awam akan menekankan tiga bahagian utama iaitu pelanggan atau orang awam itu sendiri, khidmat di kaunter dan juga bahagian khidmat sokongan. Dengan menekan ketiga-tiga aspek ini baru sesuatu perkhidmatan kaunter itu dikatakan telah menerapkan TQM.

Bagi mencapai kewujudan perkhidmatan berkualiti di ketiga-tiga bahagian yang dibincangkan sebelum ini, perkhidmatan kaunter yang baik perlu mencapai kesempurnaan dalam tiga aspek yang penting. Aspek-aspek tersebut ialah kemanusian, kemudahan fizikal dan prosedur kerja. Aspek-aspek kesempurnaan ini dapat digambarkan dari Rajah 2.2.

**Rajah 2. 2 : Aspek-aspek dalam Perkhidmatan Kaunter**



Sumber : Berita Imigresen Malaysia – Bilangan 2, September 1989, Hal 5.

## **2.6 Falsafah Pengurusan Kualiti Menyeluruh**

Pengurusan berkualiti menyeluruh (TQM) didefinasikan sebagai pemberian berterusan individu, kumpulan, jabatan dan organisasi, yang menitikberatkan untuk menuruti keperluan pelanggan. Pengurusan berkualiti menyeluruh (TQM) adalah mengenai pelanggan, samada pelanggan dalaman atau luaran, dan memahami kehendak mereka dan kemudian dengan menggunakan sistem berasaskan pengelakan kesilapan memenuhi kehendak pelanggan tersebut.<sup>22</sup>

Pengurusan Kualiti Menyeluruh merupakan satu kaedah pengurusan yang dipercayai oleh pakar-pakar pengurusan sebagai satu kaedah yang paling berkesan dalam sesebuah organisasi. Ishikawa (1985), menyatakan bahawa amalan TQM merupakan satu sistem yang berkesan untuk menggabungkan pembangunan, penyelengaraan dan usaha penambahbaikan kualiti daripada pelbagai kumpulan organisasi. Keadaan ini wujud bagi membolehkan pengeluaran dan perkhidmatan yang diberikan, mencapai tahap yang paling ekonomik sambil memberi kepuasan sepenuhnya kepada pelanggan.

Pendekatan TQM membawa erti bahawa pemantauan rapi proses pengeluaran atau perkhidmatan yang dihasilkan tiada kecacatan. Menurut Harery Abu Saad (1997) pendekatan ini memberi penekanan kepada aspek-aspek seperti berikut:

- 2.6.1 Pemantauan atau ramalan persekitaran dan pasaran masa depan secara berterusan;
- 2.6.2 Penjelasan dan perkongsian visi, misi, nilai pegangan dan matlamat organisasi yang difahami oleh semua ahli organisasi;
- 2.6.3 Penambahbaikan yang berterusan. Keadaan ini memerlukan kepimpinan berkualiti, menguntungkan organisasi, berprospek dan dinamis ke arah penambahbaikan prestasi organisasi. Ini merupakan satu usaha berterusan untuk memenuhi harapan pelanggan; dan

---

<sup>22</sup> Asher, M. (1996), *Managing Quality in the Service Sector*, Kogan Page, London Hal. 18.

2.6.4 Berusaha secara berterusan untuk mengurangkan kos dengan meningkatkan keupayaan pekerja melalui kerja berpasukan dan integrasi operasi berdasarkan kepada data. Setiap keputusan yang diambil dalam pengurusan mesti berpandukan data. Data menjadi rujukan utama dalam membantu kerja-kerja penganalisaan yang sistematis untuk mencapai tahap penambahbaikan yang berterusan.

Falsafah utama di dalam TQM adalah untuk mengelakkan sesuatu masalah sebelum berlaku dan bukan menyelesaikan masalah yang telah berlaku. Pengurusan Berkualiti Menyeluruh (TQM) adalah satu bentuk pengurusan yang bertindak cepat dengan keperluan pelanggan yang sering berubah. Di dalam TQM, kesemua ahli haruslah memahami kehendak dan nilai setiap pelanggan, samada pelanggan dalaman atau pelanggan luaran dan hubungan mereka dengan setiap pelanggan sebagai seorang pembekal dan juga sebagai seorang pelanggan sendiri.

Pengurusan Berkualiti Menyeluruh (TQM) menekankan pembaikan kualiti bukan peningkatan produktiviti atau pengurangan kos. Ia adalah lebih mudah difahami, dan lebih mudah untuk diterapkan kepada kakitangan. Pengurusan Berkualiti Menyeluruh (TQM) juga menekankan pembaikan yang berterusan di dalam proses kerja, untuk tujuan memperbaiki keseluruhan organisasi. Oleh kerana TQM mementingkan pembaikan yang berterusan ke atas proses, maka output yang terhasil selalunya melebihi dari jangkaan pelanggan. Pengurusan Berkualiti Menyeluruh (TQM) berbeza dengan kawalan kualiti, di mana produk akan diselia dan diperiksa kekurangan pada akhir peringkat pengeluaran. Pengurusan Berkualiti Menyeluruh (TQM) memasukkan unsur kualiti dari permulaan proses perancangan dan implementasi lagi.

*"Among the three important managerial indicators; quality, cost and productivity; the human history is far more long-standing and quality is the only item of common concern to both manufacturer and customer: quality is a more 'human' concept than either cost or productivity...Each proses, whether it is operational, administrative, interdepartmental, or impersonal, is continually refined and improved" (Bates, 1993).*

Pengurusan Berkualiti Menyeluruh (TQM) menumpukan kepada proses dan bukan menumpu kepada keputusan (Abul Hassan, 1996). Dean dan Evans (1994) mengatakan TQM sebagai,

*"...a comprehensive, organization-wide effort to improve the quality of products and services- applies not only to large manufactures... All organisations-large and small, manufacturing and service, profit and not for profit- can benefit from applying the principles of total quality." (Dean dan Evans 1994)*

Ia adalah usaha secara besar-besaran dan meluas pada setiap unit organisasi untuk meningkatkan kualiti produk dan perkhidmatan. Pengurusan Berkualiti Menyeluruh (TQM) bukan sahaja untuk organisasi besar, malahan semua organisasi. Tidak kira berasaskan untung atau bukan untung, samada organisasi berorientasikan pengeluaran, ataupun organisasi yang menumpukan kepada perkhidmatan boleh memperolehi kebaikan dari TQM. Ini juga tertakluk pada agensi-agensi awam.

Hampir kesemua pakar kualiti seperti Deming, Juran, Crosby mempunyai tema yang sama, iaitu pengurusan bersama (*participatory management*) dalam menerangkan konsep TQM.

*"Management participation and attitude, profesional quality management, employee participation, and recognition reflect a philosophy making internal and external customer satisfaction as the organisation's primary goal"*  
*(AbulHassan, 1996)*

Pengurusan Berkualiti Menyeluruh (TQM) adalah jenis pengurusan kualiti yang memerlukan partisipasi semua anggota di dalam organisasi. Bermula dari ketua sehingga pekerja bawahan. Ini bagi menjamin sifat keseluruhannya. Bagi memastikan wujudnya pemahaman mengenai kualiti, sebuah organisasi harus memaklumkan kepada semua ahli di dalam organisasi tersebut mengenai falsafah asas kualiti dan aktiviti pengurusan berkualiti bagi memastikan kualiti dicapai.

*" a strong sense of responsibility of employees is indispensable to achieve work aims, and the following two conditions must be fulfilled; the aims of the work must be clearly stated; and the people must be given as great a degree*

*of freedom as possible in the means and methods by which they can achieve the aims. Also outlines steps leading to creativity." (Yoshio Kondo, 1996)*

Organisasi juga harus memastikan bahawa matlamat dan misi organisasi diterangkan dengan jelas kepada ahli-ahli di dalam organisasi. Selain itu, setiap ahli di dalam organisasi haruslah diberikan kebebasan yang besar untuk mencapai kualiti. Langkah-langkah harus ditujukan untuk mencapai kreativiti di dalam organisasi.

## **2.7 Pengurusan Berkualiti Menyeluruh**

Untuk memahami dan melihat perkhidmatan kaunter yang berkualiti menyeluruh (TQM), perbincangan perlu dikaitkan dengan TQM itu sendiri. Bahagian selanjutnya akan melihat dengan lebih mendalam mengenai TQM dan hubungannya dengan pengurusan kualiti di kaunter.

Tidak ada satupun definisi yang diterima umum mengenai TQM. Ini adalah kerana, kurangnya teori yang menerangkan konsep pengurusan ini seperti yang dibincangkan oleh Flood (1993). Pada permulaan pengenalannya, ia adalah falsafah pemikiran pengurusan kualiti yang tidak popular di barat, sebaliknya ia lebih banyak dibincangkan di Jepun. Ini boleh menjelaskan mengapa TQM kurang dibincangkan di dalam arena pengurusan, terutama di barat.

Antara definisi yang sering digunakan oleh pengamal-pengamal kualiti seperti yang diadaptasi dari Flood (1993) adalah:

### **2.7.1 *Satu darjah kesamaan dan kebolehpercayaan pada kos yang rendah dan sesuai untuk pasaran - Deming***

Produk yang dihasilkan dari proses TQM harusnya sama antara satu sama lain, tidak kira perkhidmatan atau pengeluaran. Perkhidmatan yang dihasilkan haruslah boleh dipercayai. Bagi tujuan ini, perkhidmatan tersebut harus dikeluarkan pada kos yang paling rendah, dan haruslah mendapat tempat di dalam pasaran. Ini kerana adalah merugikan jika TQM dijalankan terhadap perkhidmatan yang tidak diperlukan oleh masyarakat. Begitu juga, adalah tidak menguntungkan TQM digunakan jika ia gagal

untuk mengurangkan kos, sebaliknya lebih baik menggunakan pengurusan sebelumnya jika pengurusan tersebut lebih terbukti dalam mengurangkan kos.

#### *2.7.2 Sesuai untuk digunakan- Juran*

Juran bersepakat dengan Deming, di mana beliau menekankan perlunya sesuatu produk atau perkhidmatan yang dikeluarkan dari proses TQM adalah produk yang sesuai dan boleh digunakan.

#### *2.7.2 Kerugian yang paling rendah dicapai ketika sesuatu produk disampaikan kepada masyarakat ketika produk itu dipasarkan- Taguchi*

Taguchi menyatakan bahawa kerugian yang dialami ketika produk dikeluarkan dan disampaikan kepada pelanggan dapat dikurangkan dengan menggunakan proses TQM

#### *2.7.4 Intipati dalam kaedah mengurus sesebuah organisasi- Feigenbaum*

Feigenbaum menyatakan bahawa secara dasarnya TQM adalah kaedah sebenar bagaimana sebuah organisasi itu harus diuruskan. Ini kerana TQM adalah satu jenis pengurusan yang sangat menyeluruh dan menepati keperluan setiap unit organisasi. Tidak setakat itu, TQM juga menjurus kepada pengurusan pelanggan yang kurang dibincangkan oleh kaedah pengurusan lain yang hanya menekankan kaedah-kaedah pada peringkat pengeluaran semata-mata.

#### *2.7.5 Memperbaiki dan mengurangkan kerugian, bukan menghadapi kerugian- Hoshin*

Pengurusan Berkualiti Menyeluruh (TQM) mengamalkan pembetulan dan pencegahan kerugian. Ini dilakukan dengan perancangan pada peringkat awal lagi. Keputusan yang tidak dapat dijangka dari sebarang tindakan yang bakal dilakukan tidak akan dibuat. Proses yang dipilih harus memastikan tidak ada kerugian yang akan ditempoh selepas sebarang keputusan dibuat

### *2.7.6 Selaras dengan keperluan- Crosby*

Ini bermaksud, produk yang dihasilkan dari TQM akan mematuhi keperluan-keperluan yang telah ditetapkan. Produk yang dihasilkan dari pengurusan kaedah ini tidak akan ditolak atau dibazirkan kerana tidak mematuhi spesifikasi-spesifikasi yang mungkin ditetapkan untuknya.

### *2.7.7 Kualiti bermaksud mencapai keperluan pelanggan yang dipersetujui, formal dan informal, pada kos yang rendah kali pertama dan setiap masa- Flood*

Kepuasan dan kehendak pelanggan adalah salah satu faktor utama yang ditekankan dalam pengurusan ini. Walaupun keputusan perniagaan adalah penting, kepuasan pelanggan juga harus ditekankan. Syarikat-syarikat seperti IBM mendapati kepuasan pelanggan adalah berkorelasi dengan keuntungan syarikat dan lain-lain keputusan kewangan.

Bagi perkhidmatan kaunter, produk yang dihasilkan perlu mempunyai darjah kesamaan antara satu sama lain. Setiap pelanggan perlu mendapat kualiti perkhidmatan yang sama dari segi masa, proses dan kos. Perkhidmatan yang diberi di kaunter juga seharusnya diperlukan oleh pelanggan. Program TQM di bahagian kaunter bertujuan untuk memperbaiki perkhidmatan yang akan dikeluarkan pada masa yang sama meminimakan kos pengeluaran.

Dari definisi pakar-pakar TQM ini, bolehlah dikatakan perkhidmatan kaunter yang berkualiti wujud bila perkhidmatan yang terhasil dari proses TQM tersebut sesuai digunakan oleh masyarakat dan dijamin keadilannya. Dalam pada itu kaedah pemberian perkhidmatan perlu diminimakan kosnya ketika ia dikeluarkan dan disampaikan kepada pelanggan. Sesuatu perkhidmatan kaunter yang berkualiti hanya akan wujud bilamasa pengurusan TQM yang dijalankan ke atasnya itu menjurus kepada pelanggan dan bukan setakat peringkat pengeluaran semata-mata.

Penekanan kepada kepuasan pelanggan menjadi objektif utama perkhidmatan kaunter yang berkualiti. Bagi mencapai tujuan ini, perkhidmatan yang disediakan perlu

dipastikan memenuhi keperluan yang telah ditetapkan. Pembaziran akibat tidak memenuhi spesifikasi pengeluaran tidak boleh dibenarkan

Pengurusan Berkualiti Menyeluruh (TQM) juga adalah satu proses dan strategi mengurus variasi yang mana, pada situasi tertentu dapat memperbaiki kecekapan dan menjadikan pengurusan organisasi lebih efektif dan efisyen.

*"A principal concept of TQM is the management of process variation, which seeks to identify special and common needs. The objective of TQM is the continual improvement of processes, achieved through a shift in focus from outcomes (or products) to the processes that produce them. TQM achieves its objective through data collection and analysis, flow charts, cause and effect diagrams, and other tools, which are used to understand and improve processes."<sup>23</sup>*

Ford pula mengatakan bahawa "*quality is one job*". Ford cuba meyakinkan orang ramai yang kualiti adalah perkara utama yang perlu ditekankan dalam pengeluaran. Kesemua produk yang dihasilkan harus memenuhi spesifikasi-spesifikasi yang telah ditetapkan. Setiap perkhidmatan yang didapati dari kaunter yang dikeluarkan harus pada dasarnya sama. Di dalam perbincangan ini, terdapat dua jenis kualiti iaitu *quality in fact* dan *quality in perception*".<sup>24</sup>

- i. *Quality in fact*- Pembekal barang atau perkhidmatan melalui kerja keras, usaha yang tinggi dan perbelanjaan modal mencapai prestasi melalui spesifikasinya yang tersendiri akan mencapai kualiti berfakta.
- ii. *Quality by perception*- Kualiti berbentuk subjektif yang sebagaimana dirasakan oleh pelanggan. Satu produk atau perkhidmatan akan mencapai kualiti melalui persepsi bila ia mencapai ekspektasi pelanggan. Ia bermaksud samada ia cukup baik atau lebih baik dari apa yang dijangkakan oleh pelanggan.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Jamal K. Al-Dabal (1999), *A Critical Analysis of the Scope and Significance of Total Quality Management (TQM) in the Effective and Efficient Management of Organization In Saudi Arabia*. Disertasi MBA, University of Hull, Hal 17.

<sup>24</sup> Townsend, Patrick L. et.al (1990), *Commit to Quality*, John Wiley & Sons, New York, Hal. 4

<sup>25</sup> Ibid., Hal 5.

Bagi memastikan pencapaian yang berterusan di dalam TQM perhatian harus diberikan bagi kedua-dua aspek kualiti ini. Secara faktanya; sesuatu produk mungkin berkualiti bagi pihak pengurusan, tetapi mungkin tidak mencapai kualiti yang diterima oleh orang ramai. Ada kemungkinan alatan dan sistem yang digunakan di sesebuah kaunter adalah baik, tetapi dari persepsi pengguna, kualiti yang dihasilkan tidak cukup baik. Sebagai contoh restoran yang bersih, menggunakan bahan-bahan yang baik dan berkualiti, tetapi menjual makan yang tidak digemari pelanggan tidak akan mencapai objektifnya. Dari segi pengurusan kaunter jika proses dan prosedur yang ada cukup cemerlang, tetapi cara perkhidmatan yang diberi kasar dan tidak mesra ini bermaksud perkhidmatan kaunter tersebut belum lagi mencapai kualiti dari segi persepsi.

Deming dalam bukunya *Out of the Crisis*, mengatakan ada 14 prasyarat bagi pengurusan untuk mencapai kualiti yang menyeluruh. (Lihat Lampiran 1 untuk perbincangan lebih mendalam mengenai syarat untuk mencapai kualiti, Deming). Prasyarat-prasyarat tersebut adalah seperti berikut:

- i. Organisasi harus sentiasa mencipta secara berterusan dan mencapai penambahbaikan (improvement) produk dan perkhidmatan.
- ii. Organisasi harus menerima dan mengamalkan falsafah-falsafah baru.
- iii. Peluang perniagaan tidak harus diletakkan pada harga produk.
- iv. Memperbaiki secara berterusan dan selama-lamanya sistem pengeluaran dan perkhidmatan.
- v. Organisasi harus sentiasa cuba memberikan latihan dan pengetahuan kepada kakitangan mereka.
- vi. Menginstitusikan kepimpinan juga adalah menjadi perkara yang sangat penting.
- vii. Kurangkan rasa takut, supaya semua orang boleh berkerja dengan tenang dan efektif.
- viii. Halangan antara bahagian harus dihapuskan.
- ix. Hapuskan slogan, kerahan, paksaan dan sasaran untuk mencapai kecacatan sifar dan satu tahap pengeluaran yang produktif yang baru.
- x. Hapuskan piawai kerja dan kuato di kilang, sebaliknya digantikan dengan kepimpinan dan seterusnya hapuskan pengurusan melalui objektif, pengurusan dari kuantiti, dan pencapaian numerical, gantikan dengan kepimpinan.
- xi. Hapuskan halangan yang menghalang pekerja dari menghasilkan kerja tangan yang boleh dibanggakan.

- xii. Cuba menginstitusikan program yang hebat dan berbagai program pendidikan dan *self improvement*
- xiii. Setiap individu dalam organisasi harus cuba mencapai perubahan-perubahan yang dicadangkan.

Falsafah yang diperkenalkan oleh Deming ini kemudiannya dikembangkan menjadi prinsipal-prinsipal oleh beberapa pengamal TQM selepasnya. *Theory System of Profound knowledge* nya yang menjadi tema kepada teori TQM telah menjadi contoh kepada paradigma baru pengurusan.

Terdapat empat komponen di dalam teori pengurusan Deming iaitu:-

#### i. Apresiasi kepada sistem

Sistem adalah satu koleksi komponen-komponen yang berinteraksi dan mempunyai satu objektif yang sama. Menurutnya setiap interaksi tersebut harus diurus dengan betul. Oleh itu tanggungjawab dan tugas pengurusan atasan adalah lebih besar dalam memastikan setiap sistem cuba mencapai objektif yang ditentukan. Tugas untuk mempromosikan objektif dan insentif keseluruhan untuk sebuah sistem akan diserahkan kepada pengurus.

Kaunter perkhidmatan perlu diurus sebagai satu sistem. Perkhidmatan kaunter mempunyai komponen-komponen yang akan berinteraksi antara satu sama lain. Pelanggan, bahagian kaunter dan juga bahagian pengurusan sokongan perlu diurus interaksinya agar selari. Matlamat akhir di bahagian kaunter adalah pelanggan, justeru pengurusan perlu mencari satu sistem yang mana akan memastikan bahagian kaunter dan bahagian sokongan bekerjasama sebagai satu sistem dan seterusnya memastikan pencapaian kepuasan pelanggan.

#### ii. Teori Variasi

Seterusnya Deming memperkenalkan teori variasinya. Variasi tidak boleh lari di dalam setiap proses. Terdapat dua jenis sebab mengapa variasi boleh wujud, iaitu.

1. Sebab-sebab istimewa- iaitu sebab luaran dari sistem. Ia adalah sesuatu yang tidak boleh diramal, dan tidak boleh dielak. Contoh seperti kejatuhan ekonomi, peningkatan pengangguran atau bencana alam.
2. Disebabkan oleh sistem – disebabkan kesilapan mereka bentuk dan struktur sistem. Ia adalah sesuatu yang boleh dijangka.

Pengurus di bahagian kaunter harus lebih memberi perhatian ke atas perkara yang boleh dijangka. Adalah menjadi tanggungjawab pengurus untuk cuba mengurangkan variasi yang diciptakan oleh sistem. Selalunya berlaku kesilapan bila kaedah yang sama digunakan untuk menyelesaikan variasi yang dicipta oleh sistem dengan variasi oleh sebab-sebab istimewa. Kesannya boleh menyebabkan variasi yang lebih besar terhadap sistem. Perubahan kerja mungkin perlu dilakukan di bahagian kaunter jika pelanggan dijangka datang dengan ramai. Jika sesuatu perkara itu bermusim, pengurusan perlu mengubah sistem kerja dan tidak perlu mereka bentuk semula semua sistem yang ada.

### iii. Teori Pengetahuan

Deming menekankan pengetahuan di dalam TQM. Maklumat bukanlah pengetahuan. Apa yang kita ketahui tetapi tidak tahu apa yang harus dilakukan mengenainya bukanlah satu ilmu. Pengetahuan adalah bilamana sesuatu perkara itu dapat ditafsirkan untuk berlaku pada masa hadapan dan juga keupayaan untuk menerangkan perkara-perkara lampau.

Pengetahuan dibina dengan menerangkan satu teori. Teori ini kemudiannya digunakan untuk meramal perkara yang bakal berlaku, dengan membandingkan keputusan yang berlaku dengan apa yang diramal berlaku. Kemudiannya, teori itu akan dikembangkan, disokong, atau dilupuskan bergantung kepada keputusan ramalan. Fungsi komunikasi adalah penting untuk memperkembangkan ilmu. Komunikasi boleh berlaku bila semua orang berkongsi satu definisi kerja atau operasi yang sama. Walaupun pengalaman itu penting, namun ia tidak mempunyai sebarang

nilai tanpa bantuan teori. Teori menurutnya membantu untuk memahami dan menginterpretasi pengalaman.

Pengetahuan sebenar yang ada di bahagian kaunter adalah dari kakitangan itu sendiri. Pengurusan atasan mungkin tidak mendapat maklumat yang sebenar tentang proses kerja di kaunter jika tidak mendapat maklumat dari kakitangan kaunter itu sendiri. Sebelum membuat sebarang keputusan untuk penambahbaikan atau perubahan proses kerja atau sistem dibahagian kaunter, maklumat perlu dikumpulkan dari kakitangan kaunter itu sendiri terlebih dahulu. Dengan cara ini dapat dipastikan pengetahuan yang diterima adalah lebih menyeluruh dan tindakan yang akan diambil dari pengetahuan tersebut akan memberi kesan.

#### **iv. Psikologi**

Memahami psikologi manusia membantu kita memahami manusia, interaksi antara manusia dan interaksi antara manusia dan sistem. Pengurusan harus tahu antara alat motivasi yang *intrinsic* dan *extrinsic*. Motivasi *intrinsic* terhasil apabila kerja yang dilakukan oleh kakitangan kaunter memberikan kepuasan kepada mereka ketika melakukan kerja, manakala motivasi *extrinsic* pula wujud bila pampasan harus diberikan untuk melakukan tugas di kaunter.

Fungsi pengurusan adalah untuk memahami kedua-dua jenis motivasi ini dan mencari campuran yang paling tepat. Kakitangan kaunter menjalankan tugas yang berlainan berbanding dengan kakitangan-kakitangan sokongan di bahagian kaunter. Kakitangan kaunter memerlukan kemahiran yang tinggi untuk menghadapi pelanggan. Tidak seperti kakitangan sokongan, tugas kakitangan kaunter tidak semestinya rigid. Aspek-aspek kemanusian perlu ada ketika kakitangan kaunter bertugas walaupun dalam sebuah organisasi yang mengamalkan birokrasi. Hanya dengan cara ini perkhidmatan kaunter itu akan mencapai satu tahap kualiti yang boleh diterima.

## **2.8 Konsep-konsep Utama di dalam Pengurusan Berkualiti Menyeluruuh (TQM)**

Pengurusan Berkualiti Menyeluruuh (TQM) mempunyai beberapa konsep yang membezakannya dengan pengurusan-pengurusan kualiti lain. Secara asasnya konsep-konsep ini adalah berkaitan dengan perubahan, pemahaman dan tekanan kepada pelanggan yang mana kesemua ini menjurus kepada keberkesanan organisasi. Konsep-konsep ini perlu diterapkan ke dalam perkhidmatan kaunter bagi menghasilkan perkhidmatan kaunter yang berkualiti menyeluruuh.

### **2.8.1 Penambahbaikan yang Berterusan**

Amalan ini dalam TQM merupakan sesuatu yang praktikal dan mempunyai pendekatan yang strategik menjurus kepada keputusan pelanggan. Perlaksanaan TQM adalah bermatlamatkan untuk kecemerlangan organisasi dan akhirnya akan menjadi sebuah agensi berkesan.

Pendekatan TQM juga merupakan satu pendekatan yang bersistematik dalam pengurusan organisasi untuk mencapai kualiti dari segi prestasi secara berterusan. Falsafah daripada aktiviti penambahbaikan secara berterusan dibahagian kaunter adalah dimaksudkan kepada sesuatu usaha peningkatan yang tiada berkesudahan. Dengan mengamalkan perkara ini, tahap kepuasan pelanggan akan sentiasa ditingkatkan di samping dapat membuat perubahan-perubahan terhadap faktor yang mungkin mengurangkan tahap kepuasan pelanggan di kaunter.<sup>26</sup>

### **2.8.2 Perubahan Budaya**

Pengurusan Berkualiti Menyeluruuh (TQM) memerlukan perubahan budaya yang merupakan sesuatu yang sukar dan memerlukan masa untuk melaksanakannya. Di samping itu ia memerlukan perubahan sikap dan kaedah kerja kakitangan di bahagian kaunter dan juga kakitangan sokongan. Perubahan budaya dapat memastikan setiap kakitangan sentiasa bersedia untuk berubah dan tidak tertakluk kepada pemikiran pengurusan yang lampau. Ia juga memudahkan kakitangan menerima kaedah

---

<sup>26</sup> Goetsch, D.L. dan Stanley, D. (1994), op.cit., Hal. 433.

pengurusan yang baru. Dengan adanya perubahan budaya juga akan mengubah persepsi kakitangan terhadap pelanggan dan seterusnya memastikan usaha TQM dicapai.<sup>27</sup>

### **2.8.3 Organisasi Bertimbang-balik**

Kunci kejayaan budaya TQM ialah rantaian antara keberkesanan pelanggan dengan penyedia atau pembekal perkhidmatan. Oleh itu peranan pengurus peringkat atasan perlu memberikan sokongan dan kuasa (*empowerment*) kepada kakitangan kaunter tetapi pada masa yang sama tidak terlalu mengawal mereka.

Pengurusan berkualiti menyeluruh (TQM) adalah pengurusan yang mengamalkan pembelajaran berterusan dan peningkatan kualiti perkhidmatan melalui pengetahuan. Pengetahuan ini datang dari cerapan dan pemerhatian yang ada dari setiap unsur yang saling berhubungan antara satu sama lain. Maklumat yang didapati dari pelanggan atau kakitangan sokongan perlu di kumpulkan, dipelajari dan kemudiannya dibuat keputusan pembaikan berdasarkan maklumat yang diterima dari pelanggan luaran dan dalaman ini. Perubahan prosedur atau proses kerja tanpa mengambil kira maklumat atau ilmu dari mereka tidak dapat membantu agensi menghasilkan perkhidmatan yang berkualiti menyeluruh dengan sempurna. Setiap individu adalah sentiasa mempelajari perkara yang baru di dalam sebuah organisasi yang melaksanakan pengurusan kualiti. Setiap individu akan menjadi lebih pakar dalam tugas mereka dan sekaligus meningkatkan keupayaan individu tersebut.<sup>28</sup>

### **2.8.4 Pemasaran Dalaman**

Kakitangan dalaman adalah orang yang akan membuat sesuatu perubahan dalam organisasi. Mereka akan menghasilkan perancangan tertentu untuk kepuasan pelanggan terhadap perkhidmatan yang ditawarkan. Oleh itu pemasaran dalaman adalah sesuatu alat yang berfaedah untuk berhubung dengan kakitangan dalaman atau

---

<sup>27</sup> Ibid., Hal. 13.

<sup>28</sup> Scholtes, P. R. op. cit., Hal. 13.

petugas kaunter bagi memastikan mereka sentiasa mendapat maklumat tentang organisasi yang diwakilinya.

Kakitangan dalaman iaitu kakitangan kaunter dan kakitangan sokongan perlu sentiasa dimaklumkan tentang perubahan-perubahan atau maklumat-maklumat terbaru supaya mereka lebih peka. Secara bertimbang balas, pengurusan juga perlu maklumat dan sokongan dari kakitangan kaunter dan sokongan sebelum membuat sebarang keputusan atau mengambil sebarang tindakan terhadap perubahan kerja di kaunter. Pengurusan perlu berusaha untuk mendapatkan maklumat dari kakitangan dalaman dan bukan hanya mengambil kira pandangan dari pelanggan luaran bagi memastikan perubahan atau usaha peningkatan kualiti di bahagian kaunter adalah lebih bersifat menyeluruh. Kaedah ini juga akan meningkatkan motivasi kakitangan kaunter dan kakitangan sokongan untuk bertugas kerana mereka juga bertanggungjawab secara tidak langsung menyumbang dalam pembuatan keputusan di agensi.<sup>29</sup>

#### **2.8.5 Profesionalisme dan Tumpuan Pelanggan**

Matlamat akhir setiap perkhidmatan adalah pelanggan. Matlamat akhir TQM pula kecekapan kerja kakitangan yang akhirnya mengfokus kepada kepuasan pelanggan. Usaha-usaha peningkatan kualiti dengan cara mengubah kaedah, prosedur dan proses kerja, peningkatan kualiti kerja kakitangan dan sebagainya harus ditumpukan kepada peningkatan kepuasan pelanggan.

Pengurusan Berkualiti Menyeluruh (TQM) menekankan hak pelanggan yang mungkin akan menimbulkan sedikit konflik dengan konsep profesional secara tradisi. Latihan untuk kakitangan kaunter tentang konsep dan pemikiran kualiti adalah penting untuk perubahan budaya dan menjadikan mereka lebih profesional dalam menghadapi pelanggan.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Goetsch, D.L. dan Stanley, D. (1994), op.cit., Hal. 111.

<sup>30</sup> Ibid., Hal. 11.

#### **2.8.6 Keberkesanan Organisasi**

Perlaksanaan amalan TQM di dalam sesebuah organisasi di dalam jabatan kerajaan sebenarnya adalah bertujuan untuk menuju ke arah keberkesanan sebuah organisasi. Organisasi merupakan satu unit sosial yang sengaja dibentuk untuk mencapai sesuatu matlamat dalam masyarakat yang semakin kompleks dan mementingkan nasionaliti, keberkesanan serta kecekapan (Ahmad Atory, 1991). Setakat ini banyak kajian telah dibuat ke atas organisasi kerana ia merupakan suatu unit asas dalam membuat keputusan, pengagihan punca-punca pengeluaran serta inovasi atau pembaharuan masyarakat moden yang kompleks. Oleh itu organisasi yang diwujudkan perlu mencapai tahap yang berkesan, ini kerana sebuah organisasi yang berkesan adalah merupakan organisasi yang berkualiti.

Menurut Robiah (1994) keberkesanan organisasi boleh didefinisikan sebagai sebuah organisasi yang telah mencapai objektif atau matlamat organisasi dan wujud kesejahteraan pekerjanya. Gluech (1977) pula menyimpulkan bahawa organisasi berkesan adalah merupakan satu konsep yang melibatkan pelbagai aspek dalam organisasi iaitu produktiviti, adaptasi, moral dan sebagainya mengikut tanggapan masyarakat.

Ada pengkaji menyatakan bahawa organisasi berkesan adalah sama dengan maksud kompetensi dan berfungsi mengikut kedudukan nilai pembuat keputusan untuk kepuasan pelanggan di dalam dan di luar sesebuah organisasi. Darjah kepuasan pelanggan ini adalah relatif dengan prestasi organisasi dalam mencapai matlamat (Northeraft and Neale, 1990). Melalui kajian Salmiah (1993), yang melihat konsep ‘First Quality’ dalam sektor awam di Alor Setar, Kedah mendapati bahawa sistem kualiti yang pernah diamalkan oleh organisasi mempengaruhi prestasi organisasi.

Dalam era globalisasi sekarang, keberkesanan dan kecemerlangan sesebuah organisasi amat bergantung kepada keupayaan organisasi itu melaksanakan TQM pada setiap peringkat dalam organisasi tersebut. Mengikut Labovitz et. Al (1992), untuk merealisasikan TQM dalam sesebuah organisasi perlu ada strategi perlaksanaan

yang melibatkan 90 peratus penyerahan sikap dan 10 peratus penyerahan ilmu dan kemahiran. Ini bermaksud, sesuatu budaya kerja cemerlang atau berkualiti, perlu diwujudkan dahulu supaya apa sahaja kaedah mewujudkan organisasi berkualiti boleh diterima dan diamalkan dengan berkesan.

Perlaksanaan TQM bukan suatu usaha yang mudah dan cepat untuk melihat kejayaannya. Banyak faktor yang perlu diambil kira, termasuk perubahan budaya dan sikap serta proses yang perlu direkabentuk semula atau ‘reengineering’ (Lunjew, 1996). Lunjew juga mengemukakan tiga perkara penting untuk perlaksanakan TQM dalam sesebuah organisasi:

- i. Matlamat utama TQM adalah untuk memuaskan hati pelanggan. Oleh itu sesebuah organisasi itu mengambil langkah mengenalpasti pelanggan utamanya dengan jelas.
- ii. Penglibatan menyeluruh meliputi tenaga manusia dalam organisasi seperti transformasi budaya, nilai dan sikap, sistem, prosedur, amalan operasi, dan struktur.
- iii. Penambahbaikan yang berterusan atau konsep Kaizen. Setiap ahli dalam organisasi perlu menunjukkan sikap sentiasa berusaha ke arah penambahbaikan dalam semua aspek kerja dan tanggungjawab mereka.

## **2.9 Prinsip-Prinsip Pengurusan Berkualiti**

Pendekatan untuk mewujudkan sebuah kaunter perkhidmatan yang berkesan melalui amalan TQM bukanlah bermula daripada kosong tetapi berdasarkan kepada prinsip-prinsip yang disarankan oleh pakar kualiti seperti Crosby (1979), Deming (1982) dan Juran (1989). Mereka ini telah mengemukakan model-model penambahbaikan kualiti bagi sesebuah organisasi untuk diikuti yang akhirnya menjurus kepada amalan TQM dalam organisasi tersebut. Pengurusan Teradyne menyatakan prinsip TQM sebagai;

*"...evolving system of concepts and practices for creating better quality products and services to meet and exceed customer satisfaction in a rapidly changing world"<sup>31</sup>*

Dengan adanya persaingan global, pengurusan kaunter yang berkualiti menjadi semakin penting kepada kepimpinan dan pengurusan bagi berbagai organisasi. Prinsip pengurusan berkualiti menyediakan kefahaman dan juga panduan aplikasi TQM. Prinsip TQM didefinisikan sebagai.

*"A comprehensive and fundamental rule or belief, for leading and operating an organization, aimed at continually improving performance over the long term by focusing on customers while addressing the needs of all stakeholders"<sup>32</sup>*

Kaoru Ishikawa (1985) seorang pakar yang mendalami TQM menyatakan terdapat 4 bahagian yang harus ditekankan di dalam TQM. Bahagian-bahagian tersebut adalah – Penekanan kepada pelanggan, pembaikan yang berterusan, partisipasi semua peringkat yang menyeluruh dan jaringan kerja sosial. Penekanan-penekanan terhadap faktor-faktor ini kemudiannya dikembangkan dan dijadikan prinsip-prinsip utama di dalam TQM. Berikut adalah prinsip-prinsip yang dinyatakan.<sup>33</sup>

### 2.9.1 Organisasi yang Memfokus Kepada Pelanggan

Kualiti ditentukan oleh pelanggan dan organisasi menghasilkannya di dalam TQM.<sup>34</sup> Setiap organisasi bergantung kepada pelanggan dan harus memahami kehendak masa kini dan akan datang pengguna. Organisasi perlu dan harus memenuhi kehendak pelanggan dan cuba mencapai lebih dari apa yang dijangka oleh pelanggan.

Kepuasan pelanggan adalah keputusan dari jumlah faktor positif dan negetif yang dialami oleh seorang pelanggan ketika menggunakan sesuatu produk atau ketika mendapatkan perkhidmatan. Lebih banyak faktor yang memberi kepuasan (*satisfier*

<sup>31</sup> Disesuaikan dari "A Six Day Introductory Total Management Course for Senior Executives" di Teradyne, <http://www.amp.wineeasy.se>

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Ibid.

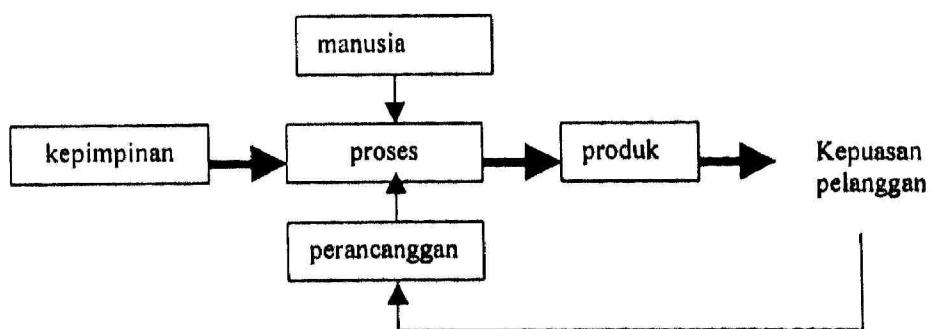
<sup>34</sup> Goetsch, D.L. dan Stanley, D. (1994), op. cit., Hal. 139.

*factors*), lebih tinggi lagi kepuasan pelanggan. Dengan hanya mengurangkan ketidakpuasan (iaitu dengan memperbaiki proses) tidak akan meningkatkan tahap kepuasan, sebaliknya ia hanya akan mengurangkan jumlah ketidakpuasan. Shiba et. al. (1994) mengatakan satu faktor *delighter* adalah satu faktor yang positif kepada pelanggan, tetapi adalah tidak dijangka.

Bagi memastikan adanya survival yang berterusan, perhatian dan komitmen terhadap faktor ketidakpuasan harus dikurangkan dan lebihkan faktor yang memberi kepuasan dan *delighter*. Pelanggan misalnya inginkan keselesaan ketika berurusniaga di kaunter dan bagi tujuan ini protokol-protokol dan kerja-kerja yang tidak penting dalam urusniaga harus dikurangkan, dan dihapuskan, jika ia benar-benar tidak diperlukan.

Dengan mengukur kepuasan pelanggan di bahagian kaunter, dan memastikan wujudnya kehendak pelanggan, sasaran boleh dikaitkan terus dengan jangkaan pelanggan dan prestasi organisasi dapat dioptimakan.

Interaksi TQM pada peringkat ini bermula dengan kepimpinan. Pengurus di bahagian kaunter akan menentukan proses-proses, memilih misi dan menerangkan objektif bergantung kepada elemen-elemen kemanusiaan, seperti pelanggan dalaman iaitu kakitangan kaunter dan pelanggan luaran iaitu penerima perkhidmatan. Rajah 2.3 di bawah menerangkan perkara tersebut.



**RAJAH 2.3: Interaksi di dalam Pengurusan Berkualiti Menyeluruh (TQM)**

Seterusnya, semua ini akan dilalui dan digarap menjadi sebuah proses yang mempunyai matlamat untuk memberikan perkhidmatan atau mengeluarkan barang yang memuaskan hati pelanggan. Dari maklumbalas yang diterima dari pelanggan, sebarang perubahan yang harus dilakukan akan dibuat. Ini menjamin satu bentuk perubahan yang berkesan dan berterusan di kaunter.

Perubahan yang dilakukan ialah untuk menukar falsafah organisasi dari pemikiran “*product-out*” ke pemikiran “*market-in*”. Jika kerja dilihat sebagai satu proses, pemikiran “*product in*” mengfokus hanya kepada produk sebagai matlamat kerja, manakala di dalam pemikiran “*Market in*” fokus kerja adalah ke atas kepuasan pelanggan. Secara realistiknya, pengurusan dengan pemikiran “*market in*” akan meresapi setiap peringkat di dalam organisasi, supaya setiap pekerja akan lebih proaktif mencari maklumbalas dari pelanggan dan berusaha memperbaiki proses pengeluaran produk.<sup>35</sup> Kaedah pimikiran ini berbeza dengan pemikiran “*Product-out*” yang diasaskan dari model *Division of labour*, Taylor.<sup>36</sup>

### 2.9.2 Kepimpinan

Kepimpinan memainkan peranan penting di dalam memastikan TQM dicapai di bahagian kaunter. Ketua menentukan satu kesatuan dalam matlamat (*unity of purpose*) dan halatuju organisasi. Mereka harus mencipta dan mengekalkan satu persekitaran dalaman, di mana semua orang boleh menyertai sepenuhnya di dalam mencapai objektif organisasi. Untuk itu, satu proses komunikasi yang terbuka harus dijalankan di bahagian kaunter untuk menghasilkan perkhidmatan kaunter yang berkualiti. Ketua harus pandai berkomunikasi dan memahami teknik-teknik berkomunikasi yang berkesan ketika berinteraksi dengan kakitangan dibahagian kaunter. Pengurus dan penyelia yang mempunyai bakat kepimpinan baik akan membantu mempercepatkan usaha TQM di samping dapat memastikan TQM dapat dijalankan dengan sempurna di bahagian kaunter.

<sup>35</sup> Shiba, S., et. al. (1994), *The New American TQM: Four Practical Revolutions in Management*, Booknews, Inc., New York, Hal 36.

<sup>36</sup> Disesuaikan dari “A Six Day Introductory Total Management Course for Senior Executives” di Teradyne, <http://www.amp.wineeasy.se>

### **2.9.2.1 Komunikasi**

Komunikasi berjalan di dalam semua arah. Pemimpin harus memastikan adanya komunikasi yang berterusan dan berjalan dengan bebas. Terdapat banyak kaedah komunikasi seperti mendengar, bercakap, menulis dan dari pergerakan badan dan melalui dua peringkat iaitu melalui fikiran dan perasaan. Dalam hal pengurusan kaunter yang berkualiti menyeluruh, komunikasi harus diadakan dengan pegawai-pegawai yang menjaga kaunter. Mereka harus sentiasa diberitahu mengenai maklumat dan maklumbalas terkini organisasi supaya cukup waktu untuk mengadaptasi dengan perubahan-perubahan baru.

### **2.9.3 Penyertaan Orang Ramai**

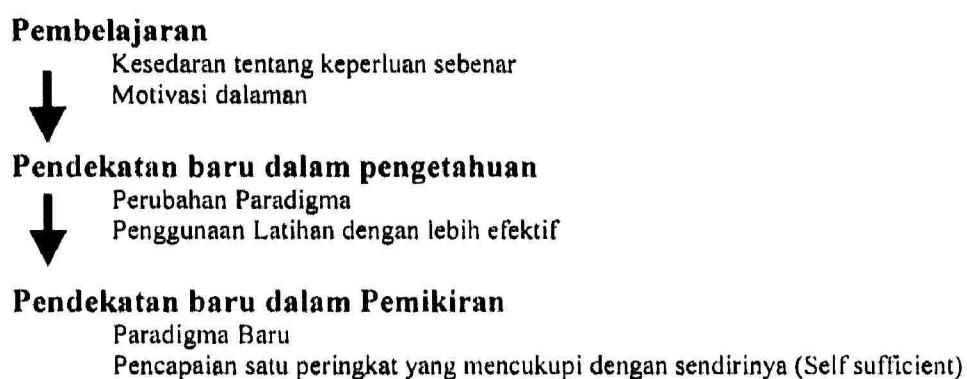
Setiap unit anggota organisasi pada setiap peringkat adalah asas organisasi. Penyertaan penuh mereka membolehkan keupayaan mereka digunakan bagi kepentingan organisasi. Pekerja kaunter misalnya, harus diberi peluang untuk lebih berpartisipasi di dalam perjalanan kerja, terutama di dalam perjalanan sistem kerja di kaunter. Ini kerana mereka secara dasarnya lebih memahami masalah dan kehendak pelanggan di kaunter. Jika mereka dibenarkan untuk memberi cadangan dan idea-idea baru untuk menjadikan perkhidmatan kaunter lebih lancar, maka mereka akan lebih peka dan ikhlas melakukan sebarang perubahan yang mungkin dilakukan.

Kakitangan kaunter yang proaktif akan cuba mencari peluang untuk menjadikan sesuatu perkara menjadi kenyataan. Kakitangan kaunter yang dibenarkan untuk berpartisipasi dengan lebih berkesan akan lebih berinovasi dan kreatif dalam meneruskan objektif organisasi. Ini boleh memberikan faedah yang hebat kepada organisasi bila mana individu di dalamnya berpuashati dengan hasil kerja mereka kesan dari partisipasi berkesan mereka bagi tujuan pembangunan peribadi.

Bagi mencapai pengurusan kualiti yang baik di bahagian kaunter melalui penyertaan orang ramai, penekanan perlu diberi kepada proses pembelajaran. Ishikawa (1985) menekankan pembelajaran berterusan di dalam menjamin wujudnya satu organisasi yang berasaskan TQM. Ishikawa menyatakan bahawa:-

*Quality begins with education and ends with education" (Koaru Ishikawa, 1985)*

Bilamasa aktiviti pembelajaran dimulakan ia akan mewujudkan tahap kesedaran tentang keperluan sebenar organisasi dan juga menjadi alat motivasi dalaman yang penting. Apabila proses pembelajaran ini dikembangkan ia akan menyediakan satu tahap pendekatan baru dalam pengetahuan kepada organisasi. Ini membolehkan satu perubahan paradigma dimulakan dan pemikiran tentang latihan-latihan yang lebih efektif. Kesan dari itu akan menyebabkan satu perubahan yang jelas dalam pendekatan pemikiran organisasi. Ia seterusnya akan membolehkan satu paradigma baru dihasilkan dan mewujudkan sebuah organisasi yang boleh berdiri sendiri. Justeru kakitangan kaunter perlu sentiasa didedahkan dengan pembelajaran berterusan dan ilmu baru untuk lebih memantapkan mereka ketika bertugas di kaunter. Perkara ini digambarkan dalam Rajah 2.4 di bawah:



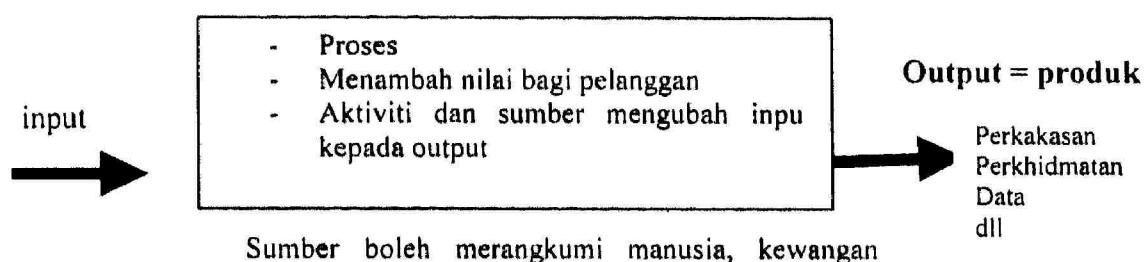
**RAJAH 2.4 : Pembelajaran Berterusan**

#### 2.9.4 Kaedah Proses

Satu keputusan yang dikehendaki boleh dicapai dengan lebih efisyen bila kesemua sumber dan aktiviti diurus dalam satu kaedah proses yang besar. Untuk menjalankan satu perkhidmatan yang lebih berkualiti, perjalanan struktur kerja kaunter haruslah dilakukan dalam satu keadaan proses. Kaedah proses membolehkan sumber digunakan dengan lebih cekap dan dalam tempoh masa yang lebih pendek juga dengan kos yang

rendah. Kaedah proses yang jelas di bahagian kaunter akan mengelakkan dari pengulangan kerja dan pembaziran dari tugas yang kurang pasti.

Proses di bahagian kaunter harus diuruskan bagi memenuhi keperluan pelanggan dalaman dan luaran. Tanggungjawab yang jelas harus disediakan bagi mengurus proses. Setiap kakitangan kaunter harus tahu tugas mereka dan bertanggungjawab atas tugas yang diberi. Selain itu, setiap proses harus ditentukan dan digabungkan dengan fungsi organisasi. Perkara ini harus dikenalpasti bagi mengelakkan kerja di luar bidang tugas dan matlamat organisasi. Masalah yang ada harus diatasi menggunakan proses pembaikan yang berterusan seperti yang dijelaskan oleh Rajah 2.5 di bawah.



### **RAJAH 2.5 : Kaedah Proses Pengurusan Berkualiti Menyeluruh (TQM)**

Sebelum input-input yang ada seperti sumber, dan maklumat diubah menjadi produk organisasi, ia harus melalui kaedah proses. Persoalan bagaimana input ini dapat digunakan untuk menambah nilai kepada pelanggan akan wujud. Kemudiannya aktiviti-aktiviti dan sumber yang harus ada untuk mengubah input kepada output juga harus dikenalpasti. Bagi tujuan ini kawalan harus disediakan bagi memastikan kurangnya variasi di dalam proses.

Apapun kaedah atau keputusan yang dibuat mengenainya, setiap proses harus dijalankan semata-mata untuk mencapai objektif utama organisasi. Perkhidmatan kaunter seperti di Jabatan Imigresen misalnya adalah untuk menyediakan perkhidmatan seperti pengeluaran pasport dan pengurusan kedatangan orang asing, manakala tugas kakitangan kaunter pula adalah untuk memudahkan proses ini

disediakan untuk orang ramai. Oleh itu, proses yang ada haruslah dikawal di setiap peringkat supaya dapat meningkatkan kepuasan pelanggan yang mendapatkan khidmat.

#### **2.9.5 Pengurusan Sistem**

Proses akan lebih berfungsi jika ia dijalankan di dalam satu sistem. Pengurusan sistem bermaksud mengenalpasti, memahami dan mengurus sistem setiap proses yang berkaitan bagi sesuatu objektif untuk memperbaiki kecekapan dan keberkesanan organisasi.

Suatu sistem boleh didefinisikan dengan mengenalpasti semua proses yang berkaitan dan memahami kebergantungan setiap proses antara satu sama lain. Ia perlu diuruskan sebagai satu sistem di mana setiap proses adalah berkaitan. Pengukuran dan penilaian proses yang terlibat secara berterusan harus dilakukan bagi membaiki sesuatu sistem. Sistem yang efektif akan menyediakan keyakinan kepada keupayaan organisasi untuk memenuhi kehendak pelanggan. Bagi tujuan ini, pengurusan, kakitangan bahagian sokongan dan kakitangan bahagian kaunter perlu dilihat sebagai satu sistem. Apabila terdapat variasi atau ralat pada khidmat yang dikeluarkan di kaunter, pengukuran dan penilaian proses perlu dilakukan terhadap keseluruhan sistem. Kegagalan untuk melibatkan mereka dalam satu sistem akan menyebabkan kegagalan dalam TQM.

#### **2.9.6 Perubahan Berterusan**

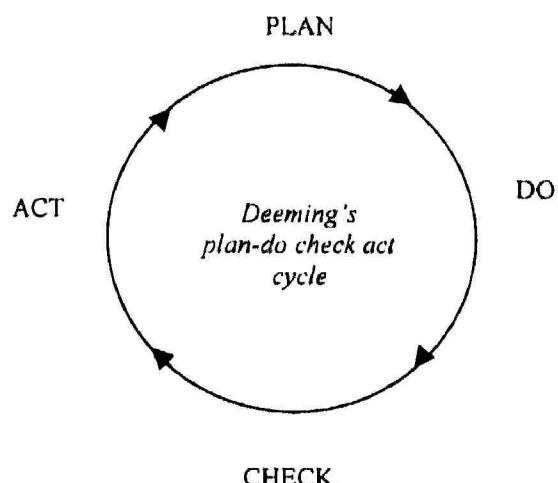
Perubahan berterusan harus menjadi matlamat kekal organisasi yang ingin mengamalkan TQM. Peningkatan kualiti adalah satu aktiviti yang harus dijalankan berterusan dibahagian kaunter. Ia perlu untuk mencapai satu peringkat proses yang lebih efektif dan effisyen. Aktiviti-aktiviti ini, sering memerlukan nilai-nilai baru dan tingkahlaku yang mengfokus kepada mengukur kepuasan pelanggan.

Dr Deming telah memperkenalkan kaedah *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) dan kaedah ini sering digunakan bagi mencapai peningkatan kualiti yang berterusan. Secara

dasarnya, kitaran itu menerangkan aktiviti-aktiviti yang berkaitan dalam peningkatan kualiti yang berterusan (Jamal K. Al Dabal, 1999).

Keadah PDCA yang digunakan oleh Deming untuk menerangkan penambahbaikan dan perubahan berterusan adalah sangat mudah untuk difahami tetapi mempunyai kesan yang sangat berharga kepada pengurusan kualiti. Pengurusan perlu merangcang aktiviti-aktiviti yang akan dijalankan di kaunter. Perancangan yang dijalankan oleh pengurusan akan mengambil kira semua elemen dan pengetahuan yang diperolehi dari setiap sistem. Seterusnya pengurusan akan mengimplementasikan rancangan tersebut melalui kakitangan kaunter. Keputusan dari aktiviti yang dijalankan akan diperhatikan dan seterusnya diperbaiki jika perlu. Usaha ini perlu dijalankan berterusan untuk menjamin penambahbaikan berterusan dalam pengurusan kualiti. Ini diterangkan dalam Rajah 2.6 di bawah.

- P (plan) - Rancang aktiviti-aktiviti
- D (do) - Implemantasi rancangan
- C (check) - Perhatikan keputusan
- A (act) - Memperbaiki proses



**RAJAH 2.6: Rajah Plan, Do, Check and Act.**

(Sumber : Jamal K. Al-Dabal (1999), *A Critical Analysis Of The Scope And Significance Of Total Quality Management (TQM) In The Effective And Efficient Management Of Organisations In Saudi Arabia*, Dissertasi MBA, University Of Hull, Hal. 9.)

### 2.9.7 Pengukuran Prestasi

Pengukuran prestasi ini adalah antara elemen yang paling banyak mendatangkan bangkangan dari pengamal-pengamal TQM. Bagi sesebuah kaunter, pengurusan penilaian prestasi yang dimaksudkan ialah dengan menjalankan satu kaedah

pengukuran peningkatan kualiti yang dijalankan di kaunter tersebut dan bukan penilaian prestasi individu. Penilaian prestasi ini dijalankan bagi memastikan usaha-usaha untuk mencapai kepuasan pelanggan yang berterusan adalah dicapai.

#### 2.9.8 Pembuatan Keputusan

Bagi mencapai TQM di bahagian kaunter keputusan harus dibuat menggunakan data yang sahih dan jelas. Keputusan dan tindakan yang lebih efisyen akan dicapai jika keputusan dibuat berasaskan analisis dari data dan informasi yang jitu. Pengurusan melalui fakta adalah satu cara bagi mengelakkan pengurusan dari pendapat. Fakta tidak diketahui dan tidak dapat dipastikan sehingga ia diteguhkan dengan pemilihan pengiraan data. Analisis dari data yang relevan ini membolehkan keputusan yang betul dibuat dan mengurangkan dengan signifikan risiko dari keputusan yang dilakukan bukan dari fakta. Prestasi dan data selalunya dilihat dari nilai nombor. Keputusan dan tindakan bagi memperbaiki keputusan di bahagian kaunter perlu berdasarkan analisis dari data dan informasi yang ada.

#### 2.9.9 Hubungan Pengeluar dan Pembekal

Hubungan bersama antara pengeluar dan pembekal adalah sangat penting di dalam TQM. Organisasi dan pembekal adalah saling bergantung dan mendatangkan faedah bersama akan menambahkan lagi keperluan untuk meningkatkan nilai dan menambah kualiti perkhidmatan. Hubungan ini diterangkan seperti Rajah 2.7 di bawah.



**RAJAH 2.7: Rajah Hubungan Pembekal dan Pengeluar**

Maklumbalas kehendak dan keperluan dari pelanggan kepada subpembekal memastikan adanya bekalan yang berterusan perkhidmatan dan produk. Melalui

kepercayaan bersama dan komunikasi terbuka, perkongsian bagi kualiti ditentukan dengan pemilihan pembekal utama. Ini adalah bagi memahami bersama keperluan kini dan masa akan datang pelanggan akhir.

Cheng dan Podolsky (1996) mengatakan pemilihan pembekal melalui kaedah pembekal paling murah akan menyebabkan pembekal mengira kos melalui varians harga paling rendah. Ini mempunyai kesannya yang tersendiri kerana pembekal paling murah sering menggunakan bahan yang berkos paling rendah. Ini akan menyebabkan kegagalan untuk mengira kos kualiti kesan dari kerja semula, pembaziran, dan pemeriksaan semula. Kos lain juga termasuk terpaksa berhadapan dengan prestasi pemberian kerja yang tidak baik. Justeru, bagi memastikan perkhidmatan yang berkualiti di bahagian kaunter, pengurus harus memastikan bahawa sub pembekal yang dipilih menepati segala aspek yang diperlukan. Maklumat yang diterima dari kakitangan sokongan dan kakitangan kaunter dapat membantu pengurusan dalam memberikan maklumbalas tentang perkhidmatan sub pembekal dan membantu membuat keputusan pemilihan sub pembekal.

## 2.10 Usaha Peningkatan Kualiti dalam Perkhidmatan

Usaha peningkatan kualiti lebih banyak ditekankan kepada organisasi pengeluaran. Ini adalah kerana pada permulaannya, jurutera industri adalah mereka yang banyak bertanggungjawab membawa perubahan dalam usaha ini. Apabila TQM di perkenalkan, ramai konsultan mendapati terdapat banyak idea darinya boleh dijalankan di dalam sebuah organisasi yang menekankan perkhidmatan.

*"The word quality is commonly associated with manufacturing applications. Quality control is achieved in a manufacturing setting by such disciplines as precise measurements, statistical tracking of variations from a standards, and mechanical operations following a preset plan. Measuring devices and statistical control charts, however, are little use when dealing with service or information industry... producing an object that is physically perfect does not solve the problems of quality for the paper-and- ideas industry. Convenience, promptness, courtesy, reliability, and other 'soft' measurements more often serve as criteria for determining a quality service company."<sup>37</sup>*

Perbezaan utama di dalam sektor perkhidmatan ialah apabila pengeluar dan pelanggan bersemuka apabila produk berubah tangan.

*This is known as the interface. The complexity comes from having multiple interfaces. For example, in a hotel, porters, housekeeping personnel, and receptionists all contribute to the customer's satisfaction with the hotel.<sup>38</sup>*

Berbanding dengan sebuah organisasi pengeluaran, fasa penyampaian di dalam sebuah organisasi perkhidmatan adalah lebih besar berbanding dengan fasa pengeluaran. Duerson (1998) menggariskan cabaran-cabaran di dalam sebuah organisasi perkhidmatan.

- i. Perkhidmatan disediakan di mana dan ketika pelanggan memerlukan perkhidmatan.
- ii. Kehilangan peluang (*loss of opportunity*). Oleh kerana perkhidmatan akan digunakan dengan serta merta, ia tidak boleh disimpan, dan jika kehilangan peluang, ia akan hilang selamanya.
- iii. Pelanggan akan mengambil bahagian secara terus di dalam proses pengeluaran.
- iv. Perkhidmatan adalah tidak tetap (*intangible*).
- v. Proses perkhidmatan adalah lebih intensif buruh. Perkhidmatan pelanggan memerlukan lebih banyak "buruh beremosi" (*emotional labour*)

Uichiro (1998) telah menyatakan bahawa perkhidmatan membawa maksud untuk menyediakan kepada pelanggan dengan apa cara yang dikehendaki, bila dan bagaimana mereka mahukan dan seterusnya memberi mereka kepuasan yang sepenuhnya.<sup>39</sup> Perkhidmatan pelanggan yang berkualiti di bahagian kaunter adalah penting untuk mencapai kepuasan pelanggan. William (1994) telah menyarankan 4 langkah ke arah perkhidmatan pelanggan yang berkualiti seperti yang berikut.<sup>40</sup>

---

<sup>37</sup> Townsend, Patrick L., et.al (1990), op. cit., Hal. 2.

<sup>38</sup> Jamal K. Al-Dabal, (1999), op. cit., Hal. 18.

<sup>39</sup> Nakamura Uichiro (1998), *The ABC of Sales and Service*, terjemahan Dr. M Rajendran, PHP Institute Inc, Singapore, Hal 42.

### **2.10.1 Bersikap Positif Terhadap Orang Lain**

Satu sikap yang positif melalui perawakan atau personaliti kakitangan yang memberikan perkhidmatan perlu ada. Kakitangan kaunter disarankan supaya berkomunikasi dengan baik melalui gerak-geri badan dan mimik muka yang baik, nada suara yang lembut terutama ketika berkomunikasi melalui telefon dan menunjukkan sikap periang dan sentiasa untuk memberikan perkhidmatan.

### **2.10.2 Mengenalpasti Keperluan Pelanggan**

Langkah seterus adalah mengenalpasti keperluan pelanggan dengan mengetahui masa yang sesuai bagi menyediakan perkhidmatan yang berkualiti. Organisasi harus selalu bersedia untuk menjangka dan peka kepada perubahan-perubahan kehendak pelanggan dan berada di hadapan. Kakitangan kaunter perlu memahami dan mengenalpasti keperluan asas pelanggan. Ini boleh dilakukan dengan kemahiran dan pengetahuan yang boleh didapati dari latihan. Kakitangan harus bersediakan untuk mendengar kehendak dan sentiasa cuba untuk mendapatkan maklumbalas dari pelanggan.

### **2.10.3 Memenuhi Kehendak Pelanggan**

Sebuah perkhidmatan kaunter yang berkualiti haruslah memenuhi kehendak dan keperluan pelanggan. Ini boleh dilakukan dengan melaksanakan tugas-tugas sokongan yang penting, menyampaikan mesej dengan jelas kepada pelanggan dan dengan menyatakan sesuatu dengan betul kepada pelanggan. Memenuhi keperluan pelanggan juga boleh dibuat dengan memenuhi empat keperluan asas pelanggan dengan sama iaitu menunjukkan kedatangan yang mereka dialukan, dengan menunjukkan mereka difahami, melayani pelanggan supaya mereka merasa diri mereka penting dan menyediakan persekitaran yang selesa untuk mereka.

---

<sup>40</sup> William, B. M. (1994), *Perkhidmatan Pelanggan yang berkualiti*, Penerbitan Pelangi Sdn. Bhd, Johor, Hal 18-37.

#### **2.10.4 Memastikan Pelanggan Datang Semula**

Langkah yang terakhir ini dilakukan dengan mengambil langkah-langkah tertentu untuk memuaskan hati pelanggan yang membuat aduan terhadap sesuatu perkara yang tidak menepati kehendak mereka. Selain daripada itu, langkah ini juga boleh dibuat dengan melayani pelanggan yang cerewet dan banyak karenah dengan baik sehingga mereka bersetuju dengan pendapat dan kemudahan yang ada. Jika perlu, satu perkhidmatan tambahan juga boleh dilakukan bagi memastikan pelanggan akan berpuashati.

### **2.11 Kritikan-Kritikan Utama Pengurusan Berkualiti Menyeluruh (TQM)**

Kesan terhadap perubahan budaya di dalam mengimplementasikan TQM tidak boleh dipandang remeh. Nohria dan Berkley (1994) mengatakan bahawa pengurus harus lebih pragmatik mengenai initiatif-initiatif yang diubah. Keputusan harus dibuat dari segi praktikaliti bukan dari persepsi. Pengurusan Berkualiti Menyeluruh (TQM) bukanlah satu jenis pengurusan yang sesuai untuk semua jenis masalah. Kesan TQM ke atas pengurusan sumber manusia adalah antara subjek yang banyak sekali dikaji.

*TQM impact on human resource is one of the most discussed subjects, especially with Deming's idea of abolishing performance appraisals, which is quite ingrained in today's enterprise.<sup>41</sup>*

Pengalaman lampau telah menunjukkan bahawa banyak teori intuitif TQM mengalami masalah yang serius ketika berhadapan dengan realiti. Pakar TQM terlalu menekankan peri penting mengenai proses yang hanya memperolehi faedah jangka pendek, tetapi dalam jangka masa panjang ia memberi kesan yang lebih teruk.

*The TQM gurus over emphasis on the processes can be misguided and have short term gain while doing long term damage- because the processes do not truly change the essence of what need to be changed.<sup>42</sup>*

Kebanyakan pengurus juga berpendapat pakar TQM dari luar adalah konsultan yang terbaik untuk menerangkan perubahan-perubahan yang harus dilakukan dan mereka

<sup>41</sup> Jamal K. Al-Dabal (1999), op. cit., Hal. 22.

<sup>42</sup> Ibid., Hal. 22.

mampu menyediakan perubahan yang efektif untuk diimplementasikan. Ini adalah berbeza dengan prinsipal utama TQM yang menyarankan pengurusan atasan untuk lebih mengambil bahagian. Satu kaji selidik yang dijalankan pada tahun 1993 terhadap 100 buah syarikat dan lebih dari 21 jenis program di Amerika, mendapati bahawa 75 % dari pengurus tidak berpuas hati dengan keputusan yang didapati dari program-program tersebut.<sup>43</sup> Pengurus yang akan mengurus dibahagian kaunter harus tahu program apa yang sesuai dan lebih bersikap memilih. Pengurus juga harus memastikan program yang dijalankan adalah bersesuaian dengan matlamat dan misi organisasi.

Terdapat banyak lagi kritikan yang dikaitkan dengan TQM. Berikut adalah kritikan-kritikan yang selalu dikaitkan dengan TQM.

#### **2.11.1 Bukan Semua Pekerja Mahu Diturunkan Kuasa**

Hammer dan Champy (1994) mengatakan bahawa, penurunan kuasa adalah satu kesan yang tidak boleh dielakkan di dalam proses *reengineering*. Mereka mengatakan kerja menjadi lebih memuaskan kerana kerja kakitangan mempunyai komponen yang lebih besar di dalam pertumbuhan dan pembelajaran. Eccles (1993) membangkang dengan mengatakan ramai kakitangan tidak mahu kerja yang diturunkan kuasa. Beliau mengatakan bahawa, ramai kakitangan lebih suka diberitahu apa yang harus dilakukan, apakah objektif dan matlamat syarikat dan kesannya kepada kerja mereka.

Pengurusan Berkualiti Menyeluruh (TQM) cuba mengurangkan kerja berulang dan menjadikan semua kerja lebih mencabar. Tetapi di dalam setiap organisasi, setiap sub bahagian yang lain melakukan berbagai jenis tugas yang lain, dan memerlukan jenis pengurusan yang lain. Adakalanya pengurusan jenis TQM adalah tidak rasional. Bukan semua pekerja dan bukan semua jenis tugas boleh diturunkan kuasa. Pada masa yang sama TQM mengarahkan satu proses yang standard dituruti.

---

<sup>43</sup> Ibid., Hal. 23.

Standard yang dicipta ini mungkin mengurangkan autonomi kakitangan, dan mengurangkan proses penurunan kuasa. Di dalam mana-mana jabatan kerajaan misalnya, terutama di dalam peringkat pengurusan atasan banyak kajian telah menunjukkan tidak ramai pengurus yang bersedia menurunkan kuasa dan suka bersifat mengawal. Kebanyakan pengurus juga kurang mahir dalam pengurusan.

### **2.11.2 Percanggahan dengan Kaedah Pemikiran Pengurusan Tradisional**

Pengurusan Berkualiti Menyeluruh (TQM) mengarahkan setiap pengurus di dalam mana-mana bahagian memikirkan sesuatu organisasi itu sebagai sebuah sistem. Berbanding dengan kaedah pengurusan sebelum seperti yang diperkenalkan oleh Taylor yang mengarah pemikiran pengurus untuk mementingkan bahagiannya sahaja bagi tujuan pengkhususan. Kaedah Taylor lebih mudah difahami dan diikuti. Perkara ini memerlukan komitmen yang tinggi selain dari komunikasi yang berkesan dan latihan. Apabila ketua tidak berkomunikasi ke arah mencapai pengurusan yang berarah kepada kepuasan pelanggan bermakna TQM akan gagal.<sup>44</sup>

Perubahan budaya ke arah TQM mengambil masa yang lama dan kesannya untuk mula berinteraksi juga sangat perlahan. Ketua-ketua yang bersifat tradisional adalah kurang sabar dan tidak akan meluangkan masa yang terlalu lama untuk menunggu.

Di dalam sebuah organisasi awam, konsep kebertanggungjawaban (accountability) adalah satu konsep yang sangat penting. Setiap ketua akan bertanggungjawab atas keputusan-keputusan termasuk kesilapan-kesilapan yang dilakukan kakitangan bawahannya. Justeru kawalan menjadi perhatian utama pengurus dan ketika keputusan penting harus dibuat, pengurus selalu akan menggunakan keupayaannya sendiri untuk membuat keputusan.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Ibid., Hal. 25.

<sup>45</sup> Ibid., Hal 25.

### **2.11.3 Mengandaikan Semua Isu dan Masalah di dalam Perkhidmatan Sama Dengan Isu dan Masalah dalam Pengeluaran**

Pengurusan Berkualiti Menyeluruh (TQM) dicipta untuk organisasi pengeluaran tetapi diluaskan kepada organisasi perkhidmatan. Perkhidmatan secara asasnya hanya menumpukan kepada kepuasan pelanggan, dan pembaikan berterusan tidak harus berlaku setiap kali di dalam pemberian perkhidmatan berbanding dengan organisasi pengeluaran. Latihan yang diberikan kepada kakitangan yang bermotifkan perkhidmatan adalah lebih kepada fungsi pemasaran dan bukannya berfungsi kepada proses seperti yang difokuskan oleh TQM. Menurut Abul Hassan;<sup>46</sup>

*"In a service organisation, relationship marketing and one to one marketing would help achieve customer satisfaction faster and better than using the whole umbrella of TQM implementation spanning years to get acquainted with..."*

*...While manufacturing organisations see a definite need to meet customer expectations, the services sector has a bigger need to anticipate and exceed customer requirements.*

Satu-satunya piawai perbandingan yang sesuai bagi organisasi perkhidmatan adalah kepuasan pelanggan, iaitu sesuatu yang berdasarkan persepsi dan bukannya fakta.

### **2.11.4 Kerjasama Berkumpulan**

Untuk melihat nilai kerjasama setiap unit di dalam organisasi bergantung kepada budaya kerja lampau mereka. Menurut Hubiak dan O'Donnell (1996) di Amerika misalnya budaya suka bersaing telah sebatи di dalam setiap anggota organisasi. Persaingan membangkitkan yang terbaik dari setiap organisasi. Bukan seperti di Jepun di mana kerjasama adalah satu konsep yang telah digunakan sejak sekian lama.

Pengurusan Berkualiti Menyeluruh (TQM) mengalakkan kerjasama, tetapi kebanyakan organisasi masih lagi menganugerahkan kakitangan mereka secara individu. Contohnya di dalam pemberian kenaikan pangkat atau gaji. Kerja berkumpulan juga boleh menyebabkan kreativiti kakitangan secara individu tersekat.

---

<sup>46</sup> Ibid., Hal. 20.

Ini adalah kerana kemungkinan wujudnya tekanan dari rakan sebaya dan tekanan untuk berfikir secara kumpulan. Justeru untuk menjaga hati rakan sekerja, selalunya individu tidak akan membangkitkan idea mereka. Jika tidak mereka mungkin di tuduh tidak menepati kaedah pengurusan ini, dan seterusnya merasakan mereka terasing dari kumpulan. Jika perkara ini berlaku, kesan yang mungkin wujud adalah diluar jangkaan.

#### **2.11.5 Di manakah Limitasi di dalam Pembaikan Berterusan?**

Kadang-kala perkataan pembaikan berterusan itu sendiri ada kekurangan. Sampai tahap manakah sesuatu perkhidmatan itu perlu diperbaiki. Adakalanya adalah lebih baik untuk mencari alternatif atau kaedah baru daripada meluangkan masa, tenaga dan sumber memperbaiki produk yang sedia ada. Pengurusan Berkualiti Menyeluruh (TQM) boleh mengakibatkan pengurus leka memperbaiki perkhidmatan dan menghalang mereka dari mencari alternatif baru dalam menyampaikan perkhidmatan.

#### **2.11.6 Berapa Banyak Usaha yang Perlu Diberi untuk Menghadapi Kekangan?**

Abul Hassan (1996) di dalam kajian menerangkan beberapa faktor yang menghalang perubahan. Kebanyakan pakar TQM hanya menumpukan perhatian kepada cara-cara memperbaiki proses dan sistem tetapi tidak memperbincangkan mengenai masalah halangan. Masalah ini diserahkan kepada pengurus untuk diselesaikan. Antara penghalang yang boleh menganggu dan menyebabkan kegagalan TQM adalah seperti:-<sup>47</sup>

- i. **Crisis Junkies:** Crisis junkies' adalah golongan yang berasa puas bila melihat masalah yang wujud dari kegagalan pengurusan atau prestasi (Odiorne, 1981). Mereka kurang bermotivasi untuk memikir bahawa TQM akan mengubah kerja harian mereka menjadi lebih rasional atau menarik.
- ii. **Kumpulan rakan sekerja/sebaya:** Kumpulan ini adalah kumpulan tidak formal yang mempunyai kesan yang kuat terhadap rakan-rakan sekerja. Adalah sukar

---

<sup>47</sup> Ibid., Hal 29.

untuk seseorang individu di dalam sebuah organisasi menerima perubahan yang dipelopori oleh syarikat jika perubahan tersebut menyebabkan kesan kepada rakan atau hubungan dengan rakan mereka yang lain. Dalam mengimplementasikan TQM ke program-program yang dicipta harus disasarkan kepada kumpulan formal dan juga kepada kumpulan tidak formal.

iii. **Terlalu banyak perubahan, terlalu cepat:** Vilfredo Pareto mencadangkan supaya tugas utama (*vital task*) diasingkan dari tugas penting (*trivial task*).<sup>48</sup> Pengurusan Berkualiti Menyeluruh (TQM) memerlukan perubahan yang radikal di dalam tingkah laku. Pada masa yang sama organisasi dan kakitangannya harus meneruskan fungsi mereka di dalam peringkat yang boleh diterima ketika perubahan ini berlaku. Motivasi dan morale boleh terjejas jika kakitangan merasa tertekan untuk mengekalkan pengeluaran pada masa yang sama mereka harus melalui beberapa siri perubahan. Oleh itu TQM harus menekankan dan mengfokus kepada hanya beberapa *trivial task* sebelum mengubah tugas yang lain.

iv. **Jangkaan Jangka Pendek yang tidak Munasabah:** Satu perubahan organisasi yang komprehensif dan implementasi yang sepenuhnya akan mengambil masa amat lama. Keputusan yang signifikan tidak akan dirasakan pada awal perubahan. Peningkatan yang perlahan ini boleh menyebabkan halangan kepada perubahan jika tidak dikawal. Oleh itu adalah lebih baik untuk mengenalpasti matlamat yang segera yang boleh dicapai atau mengimplementasi program pilot, yang akan mencapai keputusan yang cepat dan pasti. Ini adalah untuk menciptakan satu keadaan psikologi bahawa kemajuan sedang dicapai kepada kakitangan yang terlibat.

v. **Kebergantungan:** Manusia, fungsi dan matlamat dan aktiviti syarikat adalah digalurkan melalui satu struktur kerjasama yang kompleks. Perubahan boleh menghasilkan kesan yang tidak dijangka dan tidak diperlukan. Terlalu banyak kesan yang sebegini akan menyebabkan kesukaran untuk mengimplementasikan inisiatif-inisiatif baru. Oleh itu adalah perlu untuk memahami dan mengetahui hubungan dan

---

<sup>48</sup> Ibid., Hal 31.

kerjasama setiap komponen sebelum perubahan dilakukan. Tanpa memahaminya, usaha untuk memperkenalkan TQM boleh menghasilkan kesan yang negatif.

### **2.11.7 Realiti Korporat: Adakah Pekerja Mempercayai Pengurusan?**

Perkataan percaya adalah sangat penting di dalam TQM. Deming mengatakan "*drive out fear*". Tidak ada sesiapa yang mampu memberikan prestasinya yang paling baik kecuali jika mereka merasa selamat. Tetapi secara realitinya ini adalah perbezaan di dalam organisasi. Covey (1998) dalam kajiannya mendapati walaupun ramai individu yang bertugas di organisasi besar merasakan diri mereka digunakan sepenuhnya hanya 20 % bakat manusia digunakan. Seterusnya pemerhatiannya mendapati 25-50 % dari aktiviti organisasi besar adalah hanya mainan politik dan persaingan antara jabatan.<sup>49</sup>

Masalah di sini bukannya masalah pembinaan kumpulan atau pemikiran positif, tetapi selalu disebabkan pakatan dari personal dan misi organisasi. Kajian mendapati "kepercayaan" sering menjadi masalah dalam mengimplementasi TQM, re-engineering, penumpuan pelanggan focus, dan pemikiran sistem". Hanya jika wujudnya kepercayaan antara satu sama lain satu perubahan paradigma akan berlaku untuk faedah bersama. Bounds et. al. (1994) mengatakan kualiti jarang diagih-agihkan sebaliknya terletak pada strategi syarikat dan peranan pengurusan semata-mata.

### **2.12 Kajian-Kajian Lepas**

Kajian ilmiah yang mengkaji hubungan TQM dan pengurusan kaunter tidak banyak dilakukan. Kajian lebih tertumpu kepada aspek-aspek kepuasan kerja kakitangan kaunter atau pemahaman budaya kerja berkualiti di keseluruhan organisasi. Tidak banyak kajian yang cuba melihat pemahaman TQM secara terus terhadap kakitangan yang bertugas di kaunter.

---

<sup>49</sup> Ibid., Hal 35.

Kamarudin Daud (1997) telah melakukan kajian berhubung dengan kakitangan kaunter dan TQM terhadap kakitangan awam. Kajiannya mengenai tahap motivasi kakitangan kaunter mendapati faktor-faktor dalaman atau intrinsic seperti pencapaian, pengiktirafan, dan jenis corak kerja mempengaruhi secara signifikan tahap motivasi petugas kaunter. Kajiannya mendapati 80% daripada kakitangan kaunter mempunyai persepsi dan kepuasan yang tinggi terhadap tugas mereka dikaunter. Kajian dari Tornow dan Wiley (1991) dan Hollowel, Schlesinger, dan Zornitsky (1996) mendapati ada hubungan antara sikap kakitangan dan kepuasan pelanggan. Choi dan Eboch (1998) juga mendapati terdapat hubungan yang tinggi antara praktik TQM, prestasi agensi dan kepuasan pelanggan.

Rokiah Kamarudin (1998) dalam kajiannya terhadap praktik TQM di sekolah mendapati elemen-elemen TQM ada dipraktikkan di dalam organisasi persekolahan tetapi darjah implementasi elemen-elemen TQM ini adalah berbeza-beza. Kajiannya mendapati elemen-elemen seperti kerja berkumpulan (teamwork) paling dominasi dalam organisasi sekolah manakala pengurusan harian TQM dalam organisasi adalah amat kurang dijalankan.

Rokiah Kamarudin (1998) juga mendapati mendapati amalan TQM hanya berjalan terhadap kerja-kerja bukan rutin tetapi memerlukan perancangan yang lebih bersifat sementara atau ad-hoc. Kajiannya juga mendapati persepsi kakitangan terhadap kualiti berbeza dari segi demografik seperti jantina, umur, jumlah tahun bekerja dan sebagainya. Ini tidak seperti kajian Kamarudin Daud (1997) yang mendapati faktor demografik tidak mempengaruhi kepuasan kerja kakitangan kaunter.

Harery Abu Saad (1997) pula membuat kajian mengenai *empowerment* atau penurunan kuasa di sebuah sekolah di Hulu Langat mendapati tahap kepercayaan pembuatan keputusan adalah melibatkan semua orang di dalam organisasi walaupun darjah penglibatan adalah berbeza-beza mengikut jawatan. Hasil kajiannya mendapati pandangan umum kakitangan atasan tidak melaksanakan empowerment merupakan pandangan yang kurang tepat.

Yoshio Kondo (1997) dalam kajiannya mengenai kualiti dan penurunan kuasa pula mendapati rasa bertangungjawab yang kuat kakitangan tidak boleh diabaikan dalam mencapai sasaran kerja yang tinggi. Menurutnya terdapat dua syarat yang perlu diterap kepada kakitangan untuk meningkatkan rasa kebertangungjawaban tersebut iaitu sasaran kerja haruslah ditentukan dengan jelas dan kakitangan perlu diberi darjah kebebasan yang setinggi mungkin dalam kaedah dan cara kerja agar mereka mampu mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan organisasi.

Rosnah Tahir (1993) dalam kajiannya terhadap kepuasan kerja di kalangan kakitangan pengkeranian di sektor awam menadapai faktor demografik banyak mempengaruhi kepuasan kerja di kalangan kakitangan. Walaubagaimanapun kajiannya tidak membuat sebarang kaitan mengenai pemahaman kakitangan mengenai kualiti.

Wong Foong Lai (1996) pula mendapati terdapat situasi positif antara budaya kerja yang berkualiti yang dijalankan oleh kakitangan dengan apa yang telah ditentukan oleh organisasi. Namun begitu kajiannya juga mendapati tahap pemahaman kualiti di kalangan kakitangan adalah sederhana. Kajiannya mendapati kebanyakan organisasi cuba menjalankan atau mencapai kerja berkualiti tanpa penerapan pemahaman mengenai kualiti. Usaha ini menurutnya tidak akan mencapai tahap kualiti yang dikehendaki di dalam sesebuah organisasi.

Nurseha Mahmod (1996) dalam kajiannya pula mendapati wujud ketidakpuasan kakitangan terhadap praktik pengurusan mengenai TQM. Menurutnya kakitangan merasakan kurangnya komitmen dari pengurusan dalam menyokong TQM. Kajiannya juga mendapati bahawa pengurusan atasan kurang memberi galakan dalam usaha untuk mempromosikan hubungan kerja yang harmoni. Pengurusan atasan juga didapati kurang dalam membantu kakitangan mengatasi masalah mereka, tidak begitu memberi sokongan dan tunjukajar mengenai TQM. Kakitangan pengurusan juga didapati kurang memberi sokongan dalam usaha kerja berkumpulan dan tidak

menerapkan semangat kekitaan di dalam TQM. Selain itu, kajiannya juga mendapati kurangnya sensitiviti kakitangan pengurusan tehadap masalah kakitangan dan juga hanya sedikit penekanan diberikan terhadap pembangunan dan latihan kakitangan.

Selain itu, kajiannya juga mendapati persepsi TQM tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor demografi. Sebaliknya kejayaan organisasi adalah berkaitan dengan pengorbanan dan kehendak pengurusan atasan dan kakitangan bawahan untuk mencapai tahap yang tinggi dalam dalam setiap bidang

Jamal K. Al-Dabal (1999) pula menyarankan pengurusan kualiti perlu ditekankan terhadap proses semata-mata, terutamanya proses pengeluaran. Menurut beliau penekanan terhadap aspek-aspek kemanusiaan perlu ditekankan melalui inisiatif yang lain kerana TQM gagal untuk memberi sumbangan terhadap aspek-aspek kemanusian. Ini adalah kerana asas TQM adalah mengenai kejuruteraan industri dan statistik, dan bukannya mengenai sumber manusia. Menurutnya kebanyakan kegagalan TQM adalah kerana kurangnya komitmen yang berterusan dari pemimpin atau kakitangan atasan.

Jamal K. Al-Dabal (1999) juga menyarankan kepada pengurusan di negara-negara membangun supaya lebih berhati-hati dalam menerapkan atau menggunakan teori mengenai pengurusan ini kerana perbezaan budaya TQM itu sendiri. Rata-rata konsep ini dibangunkan di negara-negara sebelah barat. Kakitangan pengurusan perlu melihat kontek pengurusan dari sudut mereka sendiri sebelum menerima TQM. Menurutnya :

*"History has proven that a lot of these ideas are only applicable, even in the west, at a specific period of time when the economic or competition situation is appropriate". (Jamal K. Al-Dabal, 1999)*

Samson dan Terziovski (1999) memeriksa hubungan antara praktis TQM dan prestasi operasi, memfokus kepada hubungan antara prestasi dan pemberian anugerah

mendapati, kepimpinan, pengurusan kakitangan dan fokus pelanggan adalah penentu yang kuat kepada prestasi syarikat.

### **2.13 Rumusan**

Dari tinjauan dan ulasan penulisan kajian-kajian lepas dapatlah dirumuskan bahawa TQM adalah satu proses pengurusan kualiti yang berorientasikan pelanggan, berjalan secara berterusan dan melibatkan semua aspek dalam organisasi. Proses TQM bertujuan untuk membawa perubahan yang menyeluruh ke arah melahirkan budaya kerja yang baik di dalam sesebuah kaunter perkhidmatan.

Bagi memastikan perkhidmatan kaunter diuruskan secara TQM, setiap elemen pengurusan ini seperti prinsip-prinsip TQM, proses TQM dengan penekanan terhadap pembaikan berterusan dan kepuasan pelanggan dalaman dan luaran perlu dilakukan. Semua elemen perlu diberi perhatian dan penekanan ketika membuat keputusan. Keputusan pula hanya boleh dilakukan setelah mendapat segala maklumat setiap unit organisasi. Penekanan terhadap kecekapan kakitangan kaunter dan pemilihan proses dan prosedur kerja yang cekap di kaunter berasaskan pengurusan berkualiti yang menyeluruh perlu sentiasa dipastikan.

Kakitangan kaunter perlu diberi kebebasan dan peluang dalam memberi maklumat yang akan disintesiskan oleh pengurusan bagi tujuan penghasilan prosedur kerja di kaunter yang lebih berkualiti. Perkara ini akan menerapkan pembelajaran berterusan yang berkesan kepada organisasi. Untuk tujuan ini, kakitangan kaunter perlu diberi latihan yang berterusan mengenai perkhidmatan yang berkualiti dan mengamalkan apa yang dipelajarinya ketika bertugas di kaunter. Seterusnya pengalaman mereka ketika bertugas di kaunter akan diambil kira semula oleh pengurusan untuk melihat varians ketidakcekapan, membuat sebarang perubahan atau membuat pembaikan berterusan. Perkara ini akan berulang-ulang secara berterusan seperti yang telah dibincangkan oleh Deming dalam kitaran *Plan, Do, Check and Act* (PDCA). Hanya dengan cara ini konsep keseluruhan dalam pengurusan ini boleh dijamin dan

seterusnya menghasilkan kepuasan yang tinggi kepada pelanggan luaran dan pelanggan dalaman.

Pengurusan Berkualiti Menyeluruh adalah satu proses transformasi yang memerlukan perubahan budaya kerja yang terkawal dan sistematik, yang sentiasa diperkuuh, diubahsuai atau ditukar secara berterusan dengan ciri-ciri yang lebih baik. Ciri-ciri ini meliputi sikap dan nilai, sistem dan prosedur, amalan penoperasian, struktur organisasi dan sebagainya. Namun begitu, pengurusan jenis ini tidak terlepas dari kekangan-kekangannya yang tersendiri. Adalah penting bagi sesuatu organisasi itu terutama di bahagian kaunter diurus dengan menggunakan TQM tetapi dengan kawalan dan perancangan yang sangat rapi.