



Faculty of Cognitive Science and Human Development

**PERSEPSI PEKERJA BUKAN EKSEKUTIF TERHADAP PENGURUSAN
KUALITI MENYELURUH (TQM) DALAM ORGANISASI. SATU
KAJIAN DI IBU PEJABAT JABATAN PERBENDAHARAAN NEGERI,
KUCHING, SARAWAK**

Morni bin Ahmad

HD
62.15
M866
1999

**Kota Samarahan
1999**

P.KHIDMAT MAKLUMAT AKADEMIK
UNIMAS



0000092684

**PERSEPSI PEKERJA BUKAN EKSEKUTIF TERHADAP PENGURUSAN
KUALITI MENYELURUH (TQM) DALAM ORGANISASI. SATU KAJIAN DI IBU
PEJABAT JABATAN PERBENDAHARAAN NEGERI,
KUCHING, SARAWAK**

MORNI BIN AHMAD



**FAKULTI SAINS KOGNITIF DAN PEMBANGUNAN MANUSIA
UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK**

1998

**PERSEPSI PEKERJA BUKAN EKSEKUTIF TERHADAP PENGURUSAN KUALITI
MENYELURUH (TQM) DI DALAM ORGANISASI. SATU KAJIAN DI IBU PEJABAT
JABATAN PERBENDAHARAAN NEGERI,
KUCHING, SARAWAK**

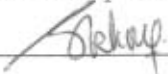
Oleh

MORNI AHMAD

Projek ini merupakan salah satu keperluan untuk mendapatkan Ijazah Sarjana Muda Sains dengan Kepujian (Pembangunan Sumber Manusia) dari Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia, Universiti Malaysia Sarawak

Projek bertajuk "Persepsi Pekerja Bukan Eksekutif Terhadap Pengurusan Kualiti Menyeluruh di dalam Organisasi. Satu Kajian di Ibu Pejabat Jabatan Perbendaharaan Negeri, Kuching, Sarawak" telah disediakan oleh Morni Ahmad dan telah diserahkan kepada Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia sebagai memenuhi syarat untuk mendapatkan Ijazah Sarjana Muda Sains dengan Kepujian (Pembangunan Sumber Manusia).

Diterima untuk diperiksa oleh



(Encik Hong Kian Sam)

Tarikh: 2 Nov 1998

ABSTRAK**PERSEPSI PEKERJA BUKAN EKSEKUTIF TERHADAP PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH (TQM) DALAM ORGANISASI. SATU KAJIAN DI IBU PEJABAT JABATAN PERBENDAHARAAN NEGERI, KUCHING, SARAWAK****Morni Ahmad**

Objektif kajian ini adalah untuk mengenalpasti persepsi pekerja bukan eksekutif terhadap Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) dalam organisasi. Kajian ini telah dijalankan di Ibu Pejabat Jabatan Perbendaharaan Negeri di Kuching, Sarawak dan seramai 79 orang responden telah terlibat dalam kajian ini. Kajian ini dianalisis menggunakan Pekali Korelasi Pearson, Analisis Varian Sehala (ANOVA), Ujian-t, dan juga Analisis Regresi Linear Berganda *Stepwise*. Instrumen kajian yang digunakan ialah soal selidik yang mengandungi item-item seperti ciri-ciri demografi, pengetahuan dalam TQM, penglibatan, budaya organisasi, dan persepsi terhadap TQM. Pensampelan rawak mudah digunakan bagi memilih responden untuk kajian ini. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tiada perbezaan persepsi yang signifikan terhadap TQM berdasarkan faktor jantina ($t=0.930$, $p=0.745$). Kajian juga mendapati tiada perbezaan persepsi yang signifikan terhadap TQM berdasarkan kumpulan umur ($F=0.923$, $dk=17/61$, $p=0.552$), tahap pendidikan ($F=0.580$, $dk=17/61$, $p=0.894$) dan pengalaman kerja ($F=0.671$, $dk=17/61$, $p=0.818$). Seterusnya, dapatan kajian menunjukkan perkaitan yang signifikan di antara pengetahuan dalam TQM dengan persepsi terhadap TQM ($r=0.257$, $p<0.05$), penglibatan dalam pembuatan keputusan dan aktiviti TQM dengan persepsi terhadap TQM ($r=0.508$, $p<0.05$), dan budaya organisasi dengan persepsi terhadap TQM ($r=0.577$, $p<0.01$). Aspek budaya organisasi dan penglibatan dalam TQM merupakan faktor yang menyumbang 33.3% kepada persepsi pekerja terhadap TQM manakala aspek pengetahuan pula tidak menyumbang kepada persepsi pekerja terhadap TQM.

ABSTRACT

PERCEPTIONS OF THE NON-EXECUTIVE STAFFS TOWARDS TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) IN THE ORGANISATION. A STUDY IN THE STATE TREASURY DEPARTMENT HEADQUARTER, KUCHING, SARAWAK.**Morni Ahmad**

The aim of this study was to determine the perception of the non-executive staffs towards the Total Quality Management (TQM). 79 respondents from State Treasury Department Headquarters in Kuching, Sarawak was involved in this study. T- test was carried out to determine the difference in perceptions towards TQM between genders. One- Way ANOVA was used to test for difference in perceptions towards TQM based on the age groups, educational levels and total years of services. Pearson Correlation was used to determine the correlation for knowledge, involvement and organisational culture, with the perceptions towards TQM. A set of questionnaire was used to collect the data on demographic characteristics, knowledge in TQM, involvement in TQM, organisational culture, and perceptions towards TQM. Simple random sampling technique was used to select the respondents. The findings showed that there is no significant differences in perceptions of male and female staffs ($t=0.930$, $p=0.745$) towards TQM. The study also showed that there were no significant difference in perception towards TQM between age groups ($F=0.923$, $dk=17/61$, $p=0.552$), educational levels ($F=0.580$, $dk=17/61$, $p=0.894$) and total years of services ($F=0.671$, $dk=17/61$, $p=0.818$). There was significant relationships between knowledge in TQM and perceptions towards TQM ($r=0.257$, $p<0.05$), the involvement in decision making and TQM activities and perceptions towards TQM ($r=0.508$, $p<0.05$), and organisational culture and perceptions towards TQM ($r=0.577$, $p<0.01$). From Linear Regression Analysis (stepwise), the organisational culture and the involvement in decision making and TQM activities were major contributors to the perceptions towards TQM (33.3%) whereas the knowledge was found not to contributing towards the perceptions of the staffs towards TQM.

PENGHARGAAN
Bismillahirrahmannirahim

Syukur Alhamdulillah kerana berkat usaha dan kegigihan, akhirnya Projek Tahun Akhir ini dapat juga disiapkan. Ucapan terima kasih yang tidak terhingga ditujukan khas kepada Encik Hong Kian Sam selaku penyelia saya bagi Projek Tahun Akhir yang banyak membantu dan memberikan teguran untuk saya menyiapkan projek ini dengan lebih baik. Begitu juga terima kasih diucapkan kepada Ketua Program Pembangunan Sumber Manusia, UNIMAS di atas sokongan dalam menjalankan kajian ini serta tidak dilupakan kepada Kak Rozy, Kak Lina, Kak Janot dan semua staf FSKPM yang turut membantu dan memberikan sokongan.

Setinggi penghargaan dan terima kasih yang tidak terhingga ditujukan kepada Pegawai Tadbir di Ibu Pejabat Jabatan Perbendaharaan Negeri iaitu Cik Surya Mohamad Alias di atas sokongan, bantuan dan segala pertolongan untuk saya mendapatkan maklumat dan kebenaran menjalankan kajian di organisasi ini. Terima kasih juga kepada Kak Hasnah selaku Penolong Pegawai Tadbir HRM juga di atas bantuan dan sokongan yang diberikan. Tidak dilupakan, terima kasih juga kepada semua staf dan kakitangan di Ibu Pejabat Jabatan Perbendaharaan Negeri kerana memberikan kerjasama dalam mengisikan soal selidik yang diedarkan.

Berbanyak-banyak terima kasih juga diucapkan kepada rakan-rakan (HRD 1995/96) seperti Cheq, Sue, Ila, Jai, Masle, E-One, Ward, Flo, Jane, Lucy, Chun Nee, Imot, Beni, Sal, Cate, Bos, Mei Teh, Tony dan ramai lagi yang tak sempat disebut di sini yang telah banyak membantu dan memberikan teguran dan panduan untuk saya menyiapkan tesis ini. Terima kasih juga buat Mohd. Ali kerana sudi menolong menaip dan di atas teguran serta nasihat yang telah diberikan. Sesungguhnya hanya Allah s.w.t sahaja yang akan dapat membalas budi baik kalian dan saya doakan kita semua akan berjaya kelak. Segala kenangan dan susah senang kehidupan di kampus bersama kalian dan juga semua rakan-rakan yang lain takkan saya lupakan. Terima kasih juga buat rakan-rakan serumah (Ajie, Mie, Man dan Tuyang) kerana memahami dan memberikan bantuan selama ini.

Sekalung terima kasih yang tidak terhingga ditujukan khas buat mak dan ayah serta adik-adik, pak usu, datuk dan nenek serta seluruh ahli keluarga yang telah memberikan sokongan sepanjang pengajian saya di UNIMAS selama ini. Diharapkan ini adalah sebagai suatu permulaan untuk keluarga kita mencapai kehidupan yang lebih berjaya dan gemilang di masa hadapan. Insha-Allah.

Sekian. Terima kasih.

Morni Ahmad (95-03-0730)
Program Pembangunan Sumber Manusia sesi 1995/96
Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia
UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK
94300 Kota Samarahan, Sarawak.

JADUAL KANDUNGAN

	Halaman
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
PENGHARGAAN	v
JADUAL KANDUNGAN	vi
SENARAI JADUAL	viii
SENARAI RAJAH	ix
BAB 1 PENGENALAN	
Pengenalan	1
Latarbelakang Organisasi	3
Pernyataan Masalah	5
Objektif Kajian	5
Objektif Am	5
Objektif Khusus	6
Hipotesis Kajian	6
Kerangka Konseptual Kajian	6
Kepentingan Kajian	8
Definisi Istilah	8
Limitasi Kajian	11
BAB 2 KAJIAN PENULISAN LEPAS	
Pengenalan	12
Konsep Persepsi	12
Konsep Kualiti	15
Konsep Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)	
dan kepentingannya	16
Prinsip, dan proses TQM	19
Penglibatan Dalam TQM dan Persepsi Terhadap TQM	27
Latihan Dalam TQM dan Persepsi Terhadap TQM	29
Budaya Organisasi dan Persepsi Terhadap TQM	34
Visi dan Kepimpinan	36
Ganjaran	39
Amalan Kerja Berpasukan	41
Kesimpulan	43
BAB 3 METODOLOGI	
Pengenalan	44
Rekabentuk Kajian	44
Pensampelan	44
Instrumen Kajian	44
Ujian Rintis (<i>Pilot Test</i>)	48
Pengumpulan Data	48
Analisis Data	48
Statistik deskriptif	49
Ujian-t	49
ANOVA Sehalu	49
Analisis Pekali Korelasi Pearson	49
Kesimpulan	50

BAB 4 DAPATAN DAN PERBINCANGAN	
Pengenalan	51
Ciri-ciri Demografi Responden	51
Jantina	51
Kumpulan Umur	52
Tahap Pendidikan	52
Pengalaman Kerja	53
Tahap Persepsi Terhadap TQM	53
Tahap Pengetahuan Tentang TQM	54
Tahap Penglibatan Dalam Pembuatan Keputusan dan Aktiviti TQM	55
Elemen Budaya Organisasi	55
Pengujian Hipotesis	56
Ujian-t	56
Analisis Varians Sehalu (ANOVA Sehalu)	56
Analisis Pekali Korelasi Pearson	58
Analisis Regresi Linear Berganda	63
Kesimpulan	65
BAB 5 RUMUSAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN	
Pengenalan	66
Rumusan	66
Objektif Pertama	67
Objektif Kedua	67
Objektif Ketiga	68
Objektif Keempat	68
Analisis Regresi Linear	68
Kesimpulan	69
Cadangan	69
BIBLIOGRAFI	72
LAMPIRAN	
Lampiran 1:Sampel Soal Selidik	78
Lampiran 2:Surat Kebenaran	89
Lampiran 3:Carta Organisasi Untuk Pengurusan Kualiti di Ibu Pejabat, Jabatan Perbendaharaan Negeri.	91

SENARAI JADUAL

	Halaman
Jadual 3.0 : Kategori Tahap Persepsi berdasarkan Perolehan Skor	46
Jadual 3.1 : Tahap Pengetahuan Responden tentang TQM	47
Jadual 3.2 : Tahap Penglibatan Responden Dalam Pembuatan Keputusan dan Aktiviti-aktiviti TQM	47
Jadual 3.3 : Tahap Budaya Organisasi yang Menggalakkan TQM	48
Jadual 3.4 : Tafsiran Pekali Korelasi Pearson 'r' oleh Borg dan Gall (1983)	50
Jadual 4.0 : Taburan Responden Mengikut Jantina	51
Jadual 4.1 : Taburan Responden Mengikut Kumpulan Umur	52
Jadual 4.2 : Taburan Responden Mengikut Tahap Pendidikan Tertinggi	52
Jadual 4.3 : Taburan Responden Mengikut Pengalaman Kerja	53
Jadual 4.4 : Tahap Persepsi Responden terhadap TQM secara Keseluruhan	54
Jadual 4.5 : Taburan Kategori Skor untuk Tahap Pengetahuan Responden tentang TQM	54
Jadual 4.6 : Taburan Kategori Skor Responden dalam Pembuatan Keputusan dan Aktiviti-aktiviti TQM	55
Jadual 4.7 : Taburan Skor Responden berdasarkan Pandangan Terhadap Budaya Organisasi	55
Jadual 4.8 : Keputusan Ujian-t untuk menganalisis perbezaan persepsi responden terhadap TQM berdasarkan Faktor Jantina.	56
Jadual 4.9 : Ujian ANOVA Sehalu bagi Faktor Demografi untuk Kumpulan Umur, Tahap Pendidikan dan Pengalaman Kerja.	57
Jadual 4.10 : Analisis Pekali Korelasi Pearson untuk menguji perkaitan di antara Pengetahuan tentang TQM dengan Persepsi terhadap TQM.	58
Jadual 4.11 : Analisis Pekali Korelasi Pearson untuk menguji perkaitan di antara Penglibatan dalam Pembuatan Keputusan dan Aktiviti-aktiviti TQM dengan Persepsi terhadap TQM.	60
Jadual 4.12 : Analisis Pekali Korelasi Pearson untuk menguji perkaitan Budaya Organisasi ke arah TQM dengan Persepsi terhadap TQM	61
Jadual 4.13 : Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis berdasarkan Korelasi Pearson, ANOVA dan Ujian-t	62
Jadual 4.14 : Analisis Regresi Linear Berganda terhadap faktor budaya organisasi dan penglibatan terhadap persepsi pekerja bukan eksekutif terhadap TQM	63

SENARAI RAJAH

	Halaman
<u>Rajah 1</u> . Model Kerangka Konseptual Kajian	7
<u>Rajah 2</u> . Ciri-ciri Pengurusan Kualiti Pengurusan Menyeluruh (TQM)	21

BAB I PENDAHULUAN

Pengenalan

Dalam era globalisasi dan persekitaran organisasi yang semakin kompleks pada masa kini, organisasi di Malaysia perlu mencari pelbagai formula dan kaedah untuk memastikan organisasi mereka mempunyai daya saing dan tekal menempuh cabaran. Dalam hal ini, salah satu aspek yang boleh membantu organisasi untuk terus bersaing dengan lebih berkesan adalah pengurusan kualiti.

Pengurusan kualiti di dalam organisasi merupakan suatu aspek yang amat penting. Organisasi sama ada organisasi awam ataupun swasta amat memfokuskan kepada aspek kualiti dan begitu bersungguh-sungguh dalam usaha untuk melaksanakan sistem pengurusan kualiti yang terbaik. Kesedaran tentang kepentingan kualiti dalam pengurusan telah menyebabkan kebanyakan syarikat atau organisasi memasukkan elemen kualiti sebagai salah satu slogan bagi organisasi. Sebagai contoh, syarikat Ford Motor Co. mempunyai slogan "*Quality Is Job # 1*", syarikat J. C. Penney & Co. pula mempunyai slogan yang berbunyi "*Always First In Quality*" manakala Syarikat General Motor pula mempunyai slogan "*Putting You First, Keep Us First*" dan "*Putting Quality on the Road*". Daripada slogan tersebut, ternyata kebanyakan organisasi kini khasnya yang telah kukuh dan teguh amat menekankan kualiti sebagai suatu cara organisasi dapat meningkatkan daya saingnya. Organisasi yang menawarkan perkhidmatan dan produk yang berkualiti sudah pasti dapat meningkatkan imej dan kedudukannya. Pengurusan kualiti yang baik, menyeluruh dan berkesan dalam organisasi akan dapat menjamin kemantapan serta kecemerlangan sesebuah organisasi.

Pengurusan kualiti adalah lebih daripada sekadar memindahkan tanggungjawab pemeriksaan daripada pelanggan kepada pengeluar (Oakland, 1989). Pendekatan yang komprehensif perlulah digunakan dan seterusnya dilaksanakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kualiti memfokuskan kepada kepuasan pelanggan dan kini hal ini semakin diutamakan. Harga tidak lagi menjadi tumpuan dan fokus utama adalah kepada kualiti yang menjurus kepada kepuasan para pelanggan.

Kualiti adalah suatu aspek yang agak luas untuk diperkatakan. Namun secara ringkasnya, kualiti bermaksud memenuhi keperluan pelanggan, formal dan informal, pada kos yang rendah, pertama kali setiap masa (Flood, 1993). Dengan kata lain, kita menawarkan produk dan perkhidmatan yang memuaskan pelanggan, sejajar dengan keperluan atau kehendak mereka pada setiap masa. Pengurusan kualiti menyeluruh iaitu "*Total Quality Management*" (TQM) dalam organisasi pula adalah merupakan suatu program

pengurusan kualiti yang terancang dan dilaksanakan secara menyeluruh di dalam organisasi.

TQM penting untuk dilaksanakan di dalam organisasi dalam usaha untuk mencapai objektif dan matlamat organisasi untuk bersaing di persekitarannya bagi jangka masa yang panjang. Hunt (1993) menyatakan "*Total Quality Management is not a destination but a journey toward improvement*". Sesebuah organisasi akan lebih berjaya dan berkesan serta mantap dengan mengamalkan TQM sebagai suatu budaya kerja organisasi secara berterusan untuk tempoh jangka panjang. Akar umbi kepada hal ini adalah suatu sistem pengurusan yang baik dan terancang dengan komitmen padu pihak pengurusan dan pekerja dalam organisasi.

Menurut Ahmad Sarji bin Abdul Hamid (1993), budaya kualiti memberikan penekanan serta membuat penilaian terhadap individu sebagai sumber dalam organisasi yang amat penting. Faktor manusia ini akan menentukan kejayaan proses penambahbaikan yang berterusan dalam organisasi dan sehubungan itu, setiap pekerja mestilah terlibat dan berkesungguhan untuk peningkatan kualiti secara berterusan. Bagi membolehkan sesebuah organisasi berfungsi dengan cekap dan berkesan, tumpuan perlu juga diberi kepada aspek sumber manusia. Satu budaya kualiti akan hanya dapat diwujudkan dalam sesebuah organisasi dengan mengintegrasikan aspek pengurusan proses dengan aspek sumber manusia. Integrasi ini dapat dicapai melalui pelaksanaan TQM (Menon, 1997).

Dalam pelaksanaan TQM di dalam organisasi, penglibatan semua pihak dalam pelbagai peringkat amatlah penting dan kritikal. Pelaksanaannya tidak akan berjaya tanpa sokongan, penglibatan dan kerjasama yang menyeluruh daripada semua pihak dalam organisasi. Pihak pengurusan organisasi juga perlulah memastikan bahawa dasar dan amalan kualiti dapat difahami oleh kakitangan organisasi. Pendapat ini seterusnya disokong oleh Ahmad Sarji bin Abdul Hamid (1993) yang menyatakan bahawa kejayaan dalam membentuk budaya kualiti dalam organisasi bergantung sepenuhnya kepada tahap komitmen untuk mengaplikasikan keperluan-keperluan TQM, dan dengan konsisten mengekalkan budaya kualiti serta memastikan pelaksanaannya secara berterusan oleh ahli-ahli dalam organisasi. Dalam pada itu, pihak kerajaan sebagai contoh, sentiasa memberi perhatian kepada usaha-usaha peningkatan kualiti terutamanya dalam Perkhidmatan Awam. Perkhidmatan Awam yang berkualiti akan mampu melaksanakan tanggungjawab dengan cekap, di samping dapat memenuhi kehendak-kehendak pelanggannya (Menon, 1997).

Apa yang jelas, TQM merupakan satu proses pengurusan kualiti yang berorientasikan pelanggan, berjalan secara berterusan dan melibatkan semua aspek dalam organisasi untuk membawa perubahan yang menyeluruh ke arah melahirkan budaya organisasi yang mantap dan cemerlang. Maka, dapatlah disimpulkan bahawa TQM adalah suatu proses transformasi budaya, yakni melalui ciri-ciri budaya yang sedia ada dalam organisasi, akan diubahsuai, ditukar ataupun diperkukuhkan dengan ciri-ciri baru yang lebih

baik. Di antara ciri-ciri budaya yang dimaksudkan di sini ialah dari segi sikap dan nilai, sistem dan prosedur, amalan-amalan operasi, struktur organisasi dan lain-lain yang berkaitan (Ahmad Sarji bin Abdul Hamid, 1993).

Kesimpulannya, memang tidak dapat dinafikan bahawa kualiti merupakan satu aspek yang paling kritikal dalam setiap organisasi yang sentiasa berhadapan dengan persaingan. Dalam menghadapi persaingan terutamanya daripada syarikat atau organisasi domestik ataupun asing, banyak organisasi kini telah mengenalpasti aspek kualiti sebagai salah satu faktor kritikal untuk bersaing dan menjadi yang terbaik (DeSimone & Harris, 1998).

Dalam rangka matlamat jangka panjang organisasi, matlamat kualiti adalah agak khusus iaitu melalui peningkatan dalam kualiti dan produktiviti. Kesemua ini dapat dilaksanakan dengan pengamalan TQM yang terancang dan melibatkan keseluruhan aspek organisasi. Organisasi hendaklah memastikan setiap pekerja memahami peranan mereka dan mempunyai teknik yang diperlukan untuk melaksanakan TQM dengan lebih berkesan.

Latar Belakang Organisasi

Jabatan Perbendaharaan Negeri merupakan jabatan di bawah Kerajaan Negeri Sarawak. Kajian ini dijalankan di Ibu Pejabatnya yang terletak di Jalan Barrack, Kuching. Jabatan Perbendaharaan Negeri memang telah lama mempraktikkan amalan pengurusan kualiti secara menyeluruh (TQM) di dalam organisasi. Ini dilakukan dalam usaha untuk memastikan perkhidmatan yang berkualiti dan cemerlang.

Struktur pengurusan kualiti Jabatan Perbendaharaan Negeri adalah sebagaimana yang terdapat dalam Lampiran 3. Struktur pengurusan kualiti jabatan ini diketuai oleh **Jawatankuasa Pemandu Kualiti dan Produktiviti (JPKP)** dan di bawahnya terdapat bahagian **Penambahbaikan Kualiti (Quality Improvement)** dan bahagian **Kepastian Kualiti (Quality Assurance)**.

Di bawah bahagian **Penambahbaikan Kualiti**, terdapat dua lagi bahagian iaitu yang terdiri daripada **Pasukan Petugas Kualiti (PPQ)** mengikut kawasan di Sarawak. Kawasan-kawasan ini terdiri daripada PPQ Kuching, Kota Samarahan, Sri Aman, Sarikei, Sibul, Kapit, Limbang, Miri dan Bintulu. Bahagian yang hanya terdapat di Ibu Pejabat Jabatan Perbendaharaan Negeri pula adalah terdiri daripada **Quality Improvement Team (QIT)**, **Best Practices (BP)**, **Housekeeping (5S)**, **Quality Control Circle (QCC)** dan **Employee Suggestion Scheme (ESS)**. Di bawah **Kepastian Kualiti**, terdapat **Kempen Tunggakan Kerja** dan **ISO 9000**. Berikut diuraikan dengan ringkas tentang amalan pengurusan kualiti menyeluruh yang terdapat di Ibu Pejabat Jabatan Perbendaharaan Negeri.

♦ **Employee Suggestion Scheme (ESS)**

ESS memberikan peluang kepada setiap staf di Jabatan Perbendaharaan Negeri untuk memberikan cadangan bagi penambahbaikan terhadap sistem yang sedia ada dan juga proses serta tempat kerja. Ini menjadi penggerak agar staf di organisasi ini mengamalkan budaya kualiti. Dari segi struktur, ESS di Jabatan Perbendaharaan Negeri terbahagi kepada dua *framework* iaitu jawatankuasa dan individu.

Pihak jawatankuasa bertanggungjawab terhadap pengurusan keseluruhan aktiviti-aktiviti ESS di jabatan atau seksyen masing-masing. Dari segi individu staf itu sendiri pula, mereka berpeluang untuk memberikan cadangan untuk penambahbaikan terhadap sistem yang sedia ada dan tempat kerja mereka. Jawatankuasa kecil ESS berperanan untuk merancang semua aktiviti ESS, mempromosikannya di tempat kerja, membuat penilaian terhadap cadangan yang diberikan staf dan sebagainya.

♦ **Quality Control Circle (QCC)**

Program ini bertujuan untuk menyediakan staf yang junior di tempat kerja yang sama untuk menyelesaikan isu dan memberikan cadangan tentang cara untuk memperbaiki lagi proses dan sistem kerja dengan menggunakan alat penyelesaian masalah yang standard secara berpasukan. Ini juga menyediakan staf yang junior untuk menunjukkan kemahiran (*skill*) kepimpinan dan komunikasi mereka.

♦ **Quality Improvement Team (QIT)**

Menyediakan cara atau jalan untuk staf membuat perbincangan dan menyelesaikan isu yang bersifat *cross-functional* dan strategik secara berpasukan. Selain itu, ini juga menggalakkan semangat dan amalan kerja berpasukan sesama staf.

♦ **Housekeeping (5S)**

Bertujuan untuk membentuk persekitaran dan suasana kerja yang teratur, menyenangkan dan efisien dengan amalan *housekeeping* yang baik oleh semua staf di bawah pimpinan ketua seksyen masing-masing. Ini juga akan dapat membentuk staf yang mempunyai disiplin kerja yang baik, mempunyai semangat berpasukan dan sikap kerja yang positif yang akan menggalakkan penambahbaikan secara berterusan. Akhirnya, ini akan dapat membawa imej organisasi dan tempat kerja yang baik kepada semua.

♦ **Best Practices (BP)**

Menyediakan jalan atau cara untuk staf menyertai aktiviti-aktiviti yang dipromosikan oleh jawatankuasa kecil dan menggalakkan semangat kerja berpasukan di kalangan staf.

Pernyataan masalah

Kejayaan amalan TQM dalam organisasi amat bergantung kepada pekerja organisasi itu sendiri yang merupakan penggerak dan penentu kejayaan dan keberkesanannya. Dalam hal ini, penglibatan semua pihak dalam organisasi amat penting lebih-lebih lagi di kalangan pekerja bukan eksekutif. Pekerja bukan eksekutif yang dimaksudkan ialah pekerja-pekerja sokongan dalam organisasi.

Organisasi ini dipilih memandangkan ia telah lama mempraktikkan pengurusan kualiti dan mengaplikasikan TQM dalam pengurusan. Mereka juga memiliki struktur organisasi untuk pengurusan kualiti menyeluruh di dalam organisasi. Namun demikian, belum terdapat lagi kajian untuk mengenalpasti persepsi atau tanggapan pekerja bukan eksekutif terhadap TQM itu sendiri iaitu:

- ♦ Bagaimanakah persepsi pekerja bukan eksekutif di Ibu Pejabat Jabatan Perbendaharaan Negeri terhadap TQM? Ini kerana kejayaan TQM dalam organisasi antara lain adalah amat bergantung kepada sumber manusianya yang menjadi penggerak kepada kejayaan pelaksanaan TQM. Kajian ke atas persepsi mereka amat penting demi memastikan komitmen yang berterusan oleh pekerja bukan eksekutif dan,
- ♦ Apakah pengetahuan terhadap TQM, penglibatan dan persepsi terhadap TQM, dan budaya organisasi dan persepsi terhadap TQM mempengaruhi persepsi pekerja bukan eksekutif terhadap TQM?

Objektif Kajian

Objektif Am

Untuk menentukan persepsi para pekerja bukan eksekutif terhadap amalan TQM di Ibu Pejabat Jabatan Perbendaharaan Negeri berdasarkan kepada pembolehubah yang telah ditetapkan untuk kajian.

Objektif Khusus

- ◆ Untuk mengenalpasti perbezaan persepsi terhadap TQM berdasarkan ciri-ciri demografi terpilih responden (jantina, kumpulan umur, tahap pendidikan dan pengalaman kerja).
- ◆ Untuk mengenalpasti perkaitan di antara pengetahuan responden terhadap TQM dan persepsi mereka terhadap TQM.
- ◆ Untuk menentukan perkaitan di antara penglibatan responden dalam pembuatan keputusan dan aktiviti TQM dengan persepsi mereka terhadap TQM.
- ◆ Untuk menentukan perkaitan di antara budaya organisasi dengan persepsi mereka terhadap TQM.

Hipotesis kajian

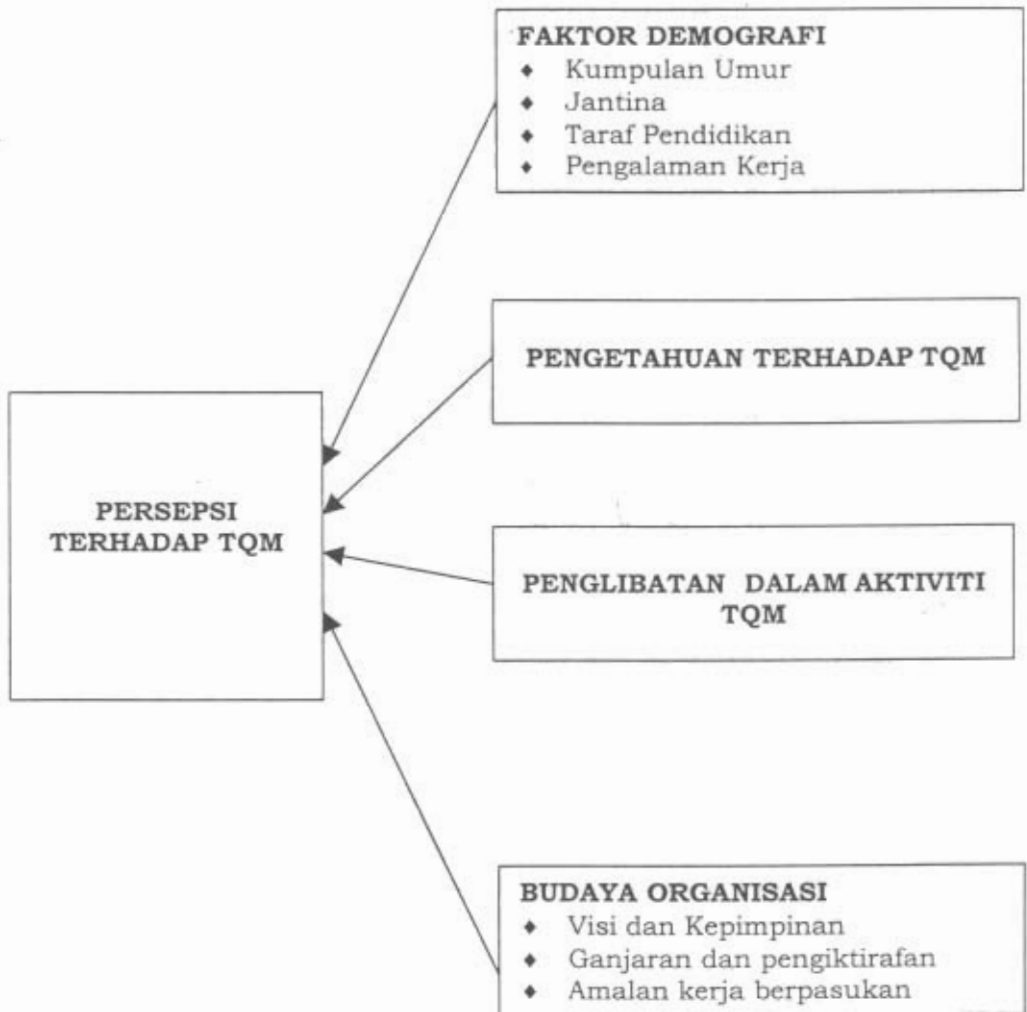
- H₀₁ : Tiada perbezaan persepsi terhadap TQM berdasarkan jantina responden.
- H₀₂ : Tiada perbezaan persepsi terhadap TQM berdasarkan kumpulan umur responden.
- H₀₃ : Tiada perbezaan persepsi terhadap TQM berdasarkan tahap pendidikan responden.
- H₀₄ : Tiada perkaitan yang signifikan di antara pengalaman kerja responden dengan persepsi mereka terhadap TQM.
- H₀₅ : Tiada perkaitan yang signifikan di antara pengetahuan responden terhadap TQM dan persepsi mereka terhadap TQM.
- H₀₆ : Tiada perkaitan yang signifikan di antara penglibatan responden dalam pembuatan keputusan dan aktiviti TQM dengan persepsi mereka terhadap TQM.
- H₀₇ : Tiada perkaitan yang signifikan di antara budaya organisasi terpilih (gaya kepimpinan, ganjaran dan pengiktirafan, sokongan dan kemesraan, dan amalan kerja berpasukan) dengan persepsi mereka terhadap TQM).

Kerangka konseptual kajian

Model kerangka konseptual kajian ini adalah sebagaimana yang terdapat dalam rajah 1 berikut. Model ini meletakkan persepsi pekerja terhadap TQM sebagai pembolehubah bersandar manakala ciri-ciri demografi responden, pengetahuan terhadap TQM, penglibatan dalam pembuatan keputusan dan aktiviti TQM, serta budaya organisasi terpilih sebagai pembolehubah bebas.

**PEMBOLEHUBAH
BERSANDAR**

PEMBOLEHUBAH BEBAS



Rajah 1. Model Kerangka Konseptual Kajian

Kepentingan Kajian

Kajian ini akan membolehkan pihak organisasi di Ibu Pejabat Jabatan Perbendaharaan Negeri mengetahui persepsi pekerja bukan eksekutif terhadap TQM yang dipraktikkan dalam organisasi. Selain itu, hasil kajian ini juga diharap dapat digunakan untuk mengenalpasti tahap pengetahuan pekerja bukan eksekutif terhadap TQM. Dengan ini pihak pengurusan organisasi akan dapat merancang dan mengatur program kualiti yang lebih berkesan di masa akan datang dan pada masa yang sama akan dapat meningkatkan lagi tahap pengetahuan pekerja bukan eksekutif terhadap TQM.

Definisi Istilah

Berikut merupakan definisi istilah-istilah yang digunakan mengikut definisi konseptual dan operasional dalam konteks kajian yang dijalankan.

Persepsi

Konsepsual:

Ahmad Atory Hussain (1986) mendefinisikannya sebagai tanggapan seseorang memandang dan menanggapi sesuatu objek yang berkait rapat dengan pembelajaran, pengalaman dan persekitaran yang mempengaruhi cara hidup seseorang.

Operasional:

Dalam konteks kajian, persepsi merujuk kepada perasaan pekerja berdasarkan pemahaman mereka terhadap tindakan pihak pengurusan atasan dalam organisasi untuk mewujudkan dan mengekalkan usaha sepenuhnya untuk memenuhi keperluan dan kepuasan pengguna atau pelanggan dan pengurusan kualiti yang menyeluruh di dalam organisasi.

Pekerja Bukan Eksekutif

Konsepsual:

Kamus Dewan (1989) mendefinisikan pekerja bukan eksekutif sebagai orang atau golongan pekerja yang tidak mempunyai kuasa dan tanggungjawab berkaitan dengan pentadbiran atau pengurusan sesuatu organisasi.

Operasional:

Pekerja sokongan di dalam organisasi terdiri daripada staf perkeranian dan juga pembantu tadbir. Mereka ini juga dibayar di atas segala perkhidmatan mereka kepada organisasi berdasarkan gred kerja (kumpulan jawatan).

Kualiti

Konsepsual:

Tan (1994) mendefinisikan kualiti sebagai cara seseorang menunjukkan idea tentang tahap kecemerlangan sesuatu perkara.

Operasional:

Kualiti adalah bagaimana produk atau perkhidmatan sesebuah organisasi memenuhi, memuaskan atau melebihi keperluan pelanggannya. Konsep *'doing the things right the first time, every time'* diaplikasikan dalam definisi ini.

Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)

Konsepsual:

Menurut Summers (1997), Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) adalah suatu pendekatan pengurusan yang memberikan penekanan kepada penambahbaikan sistem dan proses secara berterusan sebagai suatu cara untuk mencapai kepuasan pelanggan dalam memastikan kejayaan organisasi untuk jangka masa panjang. Summers (1997) turut menjelaskan bahawa TQM sebagai proses pengurusan yang digunakan untuk memastikan penambahbaikan berterusan terhadap semua fungsian dalam organisasi. Hasil penambahbaikan ini akan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan sama ada pelanggan dalaman ataupun luaran.

Operasional:

Program pengurusan kualiti yang terancang dan teratur yang bertujuan untuk memastikan penambahbaikan berterusan organisasi dalam pelbagai bidang pengurusan dan operasinya. "Pengurusan" ialah kepimpinan dalam organisasi di mana pihak pengurusan membentuk dan mengekalkan suasana dan persekitaran TQM. "Kualiti" pula adalah kepuasan pelanggan secara keseluruhan dan ini merupakan fokus utama dalam amalan TQM itu sendiri. "Menyeluruh" bermaksud penglibatan setiap orang dan setiap aspek dalam organisasi secara berterusan.

Pengetahuan

Konsepsual:

Kamus Dewan (1993) mendefinisikan pengetahuan sebagai perihal mengetahui, kepandaian atau kebijakan.

Operasional:

Ilmu pengetahuan dan kepekaan para pekerja bukan eksekutif terhadap prinsip-prinsip dan amalan TQM dan menyedari akan kepentingannya dalam organisasi. Tahap pengetahuan responden terhadap TQM dapat diukur dalam soal selidik yang diberikan kepada mereka.

Penglibatan

Konsepsual:

Kamus Dewan (1993) memberikan maksud penglibatan sebagai perihal melibatkan diri dalam sesuatu hal atau perkara.

Operasional:

Sejauh mana pekerja terlibat dalam aktiviti-aktiviti yang berkaitan dengan kualiti dan juga kesedaran mereka untuk terlibat dalam menjayakan aktiviti-aktiviti kualiti dan TQM dalam usaha untuk menyokong sistem pengurusan organisasi yang lebih mantap. Ini juga adalah merujuk kepada kesediaan pekerja sokongan dan bukan eksekutif untuk terlibat dalam aktiviti-aktiviti yang berkaitan dengan TQM di dalam organisasi. Penglibatan pekerja bukan eksekutif dapat diukur menerusi soalan-soalan berkaitan penglibatan dalam soal selidik.

Budaya Organisasi

Konsepsual:

Menurut Ahmad Sarji bin Abdul Hamid (1993), budaya sesebuah organisasi adalah nilai, kepercayaan dan tingkahlaku yang dikongsi secara bersama dan ditunjukkan oleh pengurusan dan pekerja dalam organisasi. Menurut Robbins (1997), budaya organisasi adalah merujuk kepada sistem perkongsian nilai oleh ahli-ahli dalam organisasi yang akan membezakan sesebuah organisasi daripada organisasi yang lain.

Operasional:

Budaya organisasi adalah nilai dan norma yang dikongsi dan diamalkan oleh setiap individu dan pengurusan di Ibu Pejabat, Jabatan Perbendaharaan Negeri ke arah kualiti menyeluruh. Dalam kajian ini, perkara yang akan dirujuk ialah aspek kepimpinan, ganjaran, sokongan dan kemesraan, dan amalan kerja secara berpasukan.

Gaya kepimpinan merujuk kepada cara atau gaya seseorang pengurus atau pemimpin di dalam organisasi memimpin orang bawahannya (*sub-ordinate*). Ganjaran pula didefinisikan sebagai balasan atau apa-apa yang diterima oleh para pekerja ke atas sesuatu yang telah dilakukan (sama ada baik atau buruk).

Sokongan pula merujuk kepada sikap suka untuk membantu dan menggalakkan perkara-perkara seperti menyumbangkan pendapat atau tenaga di kalangan para pekerja dalam organisasi. Sokongan boleh jadi sesama rakan sekerja ataupun daripada pihak pengurusan atasan (ketua atau pengurus) dalam organisasi. Kemesraan merujuk kepada hubungan interpersonal dengan pihak pengurusan ataupun sesama rakan sekerja daripada segi keakraban, semangat tolong menolong, sikap peramah, serta apa-apa jua ciri-ciri positif yang dapat menceriakan persekitaran kerja.

Amalan kerja berpasukan pula merujuk kepada kerja-kerja di dalam organisasi yang dilakukan melalui pendekatan berpasukan agar hasil kerja yang diperolehi lebih berkualiti, berkesan dan memuaskan semua pihak.

Aktiviti- aktiviti TQM

Definisi operasional:

Di antara aktiviti-aktiviti TQM yang terdapat dan diamalkan di Ibu Pejabat, Jabatan Perbendaharaan Negeri ialah *Employee Suggestion Scheme* (ESS), *Quality Control Circle* (QCC), *Quality Improvement Team* (QIT), *Housekeeping* (5S) dan *Best Practices* (BP).

Limitasi Kajian

Kajian ini hanya dijalankan ke atas golongan pekerja bukan eksekutif di dalam organisasi ini dan tidak melibatkan golongan pekerja eksekutif. Kajian ini juga adalah berkisar di sekitar objektif dan hipotesis kajian dan tidak meliputi suatu aspek yang luas dalam bidang TQM. Maka, hasil kajian adalah berpandukan objektif dan matlamat kajian yang telah ditetapkan.

Kajian ini juga hanya dijalankan di organisasi yang telah lama mengamalkan TQM sebagai gaya pengurusan mereka. Maka, hasil kajian ini tentulah tidak boleh dibandingkan dengan organisasi yang baru memperkenalkan TQM atau tidak mengamalkan TQM dalam pengurusan organisasi.

Organisasi kajian iaitu Ibu Pejabat Jabatan Perbendaharaan Negeri merupakan sebuah badan kerajaan, maka sudah tentulah berbeza dengan organisasi swasta yang mengamalkan TQM dalam pengurusan.

BAB II

KAJIAN PENULISAN LEPAS

Pengenalan

Bab ini akan membincangkan dan menghuraikan kajian-kajian dan pembacaan penyelidik terhadap kajian-kajian lepas yang berkaitan untuk menyokong kajian ini. Konsep, teori dan perkaitan TQM dengan pembolehubah kajian akan dibincangkan. Perkara-perkara berikut akan dibincangkan dalam bahagian ini.

- ◆ Konsep Persepsi
- ◆ Konsep Kualiti
- ◆ Konsep Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) serta kepentingannya
- ◆ Prinsip, proses dan pendekatan TQM
- ◆ Penglibatan dalam TQM dan persepsi terhadap TQM
- ◆ Latihan dalam TQM dan persepsi terhadap TQM
- ◆ Budaya organisasi terpilih (gaya kepimpinan; ganjaran dan pengiktirafan; dan amalan kerja berpasukan) dengan persepsi terhadap TQM.

Konsep Persepsi

Kamus Dewan (1993) menakrifkan persepsi sebagai gambaran atau bayangan dalam hati dan fikiran tentang sesuatu atau pandangan menerusi panca indera. Chaplin (1985) pula menyatakan persepsi adalah proses untuk mengetahui objek-objek dan peristiwa-peristiwa yang objektif melalui deria. Menurutnya, persepsi bukan hanya tertumpu kepada alam luaran semata-mata tetapi juga sedar akan proses-proses fisiologikal dan hal-hal kejiwaan manusia.

Forgus (1966) memberikan pendapat bahawa persepsi sebagai proses interaksi maklumat iaitu apa yang diamati merupakan maklumat asas kepada sesuatu penilaian terhadap objek yang diperhatikan. Kenyataan ini disokong oleh Campbell (1967) yang menyatakan persepsi seseorang wujud apabila berlaku hubungan yang rapat di antara bagaimana sesuatu perkara itu diperhatikan dengan apa yang dilakukan ke atasnya.

Manakala menurut Ornstein dan Carstensen (1991), persepsi merupakan maklumat deria kepada suatu bentuk yang mudah dan mempunyai makna tertentu. Menurutnya, persepsi merupakan proses yang aktif dan kompleks yang bermula dengan penerimaan maklumat oleh deria dan seterusnya diproses oleh pemikiran serta ditunjukkan melalui tingkahlaku tertentu.

Persepsi juga melibatkan turutan kognisi yang tinggi dalam menginterpretasikan maklumat deria (Solso, 1995). Dengan erti kata lain, persepsi adalah interpretasi perkara yang kita rasa seperti lihat, dengar, sentuh, rasa atau hidu. Di samping pengaruh lima pancaindera ini, persepsi seorang individu juga boleh dipengaruhi oleh pengetahuan tentang dunia persekitaran. Menurut Sekuler dan Blake (1994), pengetahuan ini juga berasal daripada beberapa sumber iaitu:

- ◆ Ingatan daripada pengalaman terhadap objek dan peristiwa dalam persekitaran individu tersebut.
- ◆ Isyarat yang spesifik atau segera yang seterusnya mendahului beberapa peristiwa tertentu.
- ◆ Tindakan menanggapi itu sendiri.

Sumber atau bentuk pengetahuan ini boleh mempengaruhi persepsi individu melalui jangkaan tentang apa yang akan berlaku seterusnya. Ini kerana apabila seseorang individu mempunyai pengetahuan berhubung dengan sesuatu peristiwa atau perkara, individu tersebut akan membuat beberapa jangkaan dan ramalan tentang perkara tersebut sebelum perkara atau peristiwa sebenar berlaku. Persepsi akan berubah bilamana jangkaan yang dibuat salah atau tidak tepat.

Sebagai tambahan, persepsi juga adalah cara bagaimana seseorang individu memandang sesuatu situasi atau terhadap orang lain. Sehubungan itu, agak jarang orang mempunyai persepsi yang sama terhadap sesuatu perkara. Persepsi setiap individu berbeza kerana beberapa faktor. Di antaranya ialah setiap manusia itu sendiri adalah berbeza disebabkan latar belakang budaya, pengalaman, fizikal dan personaliti masing-masing yang berbeza. Sebagai contoh, pekerja di Negara Jepun akan menganggap majikan mereka berbeza daripada pekerja di Amerika Syarikat. Di samping itu, para pekerja di Jepun juga menganggap syarikat atau organisasi tempat mereka bekerja sebagai sebahagian daripada hidup mereka dan begitu jugalah dengan organisasi tersebut menganggap pekerja mereka (Comstock, 1994).

Untuk menjelaskan lagi tentang perkara ini, Comstock (1994) menyatakan terdapat beberapa faktor yang akan mempengaruhi persepsi seseorang individu sebagaimana yang berikut:-

- ◆ **Persepsi Kendiri** (*self-perception*) iaitu merujuk kepada cara individu melihat diri mereka yang mempengaruhi bagaimana mereka melihat persekitaran mereka. Sebagai contoh, seseorang yang mempunyai keyakinan diri akan memulakan sesuatu kerja dengan melihatnya sebagai cabaran positif baginya. Ini sebaliknya jika seseorang individu yang kurang berkeyakinan akan melihat atau beranggapan kerja itu membebankan ataupun membosankan mereka.