

## Pelaksanaan Program Pengurusan Kualiti

**Rozhan Othman**

### ABSTRAK

*Ramai tokoh dan guru kualiti yang menjanjikan pembaikan daripada penggunaan teknik-teknik serta pendekatan pengurusan kualiti. Namun demikian, hasil pelbagai kajian empirik menunjukkan pelaksanaan berbagai-bagai program kualiti gagal menghasilkan natijah-natijah yang dijanjikan. Ini sedikit sebanyak telah menumbulkan keraguan dan sikap sinis terhadap program-program kualiti. Kertas ini mengemukakan beberapa isu pengurusan dalam pelaksanaan pengurusan kualiti. Penulis berpandangan bahawa pelaksanaan program kualiti seharusnya dilihat sebagai proses mengurus perubahan yang melibatkan berbagai-bagai aspek organisasi termasuklah budaya dan orientasi organisasi, reka bentuk organisasi, serta aspek-aspek amalan pengurusan sumber manusia. Kejayaan program yang dilaksanakan banyak bergantung kepada konteks organisasi. Teori-teori dan model-model yang digunakan oleh tokoh-tokoh dan perunding kualiti lazimnya kurang memberi perhatian kepada aspek-aspek ini. Kertas ini membawa beberapa isu pengurusan dengan harapan ia dapat membolehkan kita membina satu perspektif yang lebih menyeluruh.*

### ABSTRACT

*Many champions and quality gurus promise improvement from the use of quality management techniques and approaches. Nevertheless, the findings of many empirical studies show that the implementation of various quality programs failed to deliver the promised result. This has led to considerable doubt and cynicism about the usefulness of quality programs. This paper presents a number of issues on the implementation of quality management programs. It holds the view that quality management programs need to be seen as a change management process that involves many aspects including organizational culture and orientation, organizational design and elements of human resource management practice. The success of quality programs depends a lot on the organizational context. The models and theories used by many quality champions and consultants tend to ignore this dimension. This paper brings into the discussion a number of management issues with the hope that it will enable us to develop a more holistic perspective of quality management.*

## PENGENALAN

Berbagai-bagai kaedah pengurusan kualiti telah muncul dari semasa ke semasa. Kaedah-kaedah ini disambut dengan penuh minat oleh pengamal-pengamal pengurusan. Para perunding pengurusan yang mengkhusus dalam kaedah-kaedah ini telah mengemukakan kaedah-kaedah ini sebagai penyelesaian kepada masalah-masalah kualiti yang dihadapi organisasi.

Namun demikian, pengalaman melaksanakan kaedah-kaedah kualiti ini telah menghasilkan natijah yang bercampur. Banyak syarikat mendapati natijah yang dihasilkan tidak mencapai matlamat yang dihasratkan. Kajian-kajian menunjukkan bahawa Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) mempunyai kadar kejayaan di antara 20-35 peratus sahaja (Choi & Behling 1997). Pengalaman dalam pelaksanaan program-program pensijilan ISO 9000 juga menunjukkan kesan yang diharapkan tidak dicapai. Kanopathy dan Jabnoun (1998), dalam kajian yang melibatkan firma-firma pembuatan Malaysia, mendapati pensijilan ISO 9000 tidak menghasilkan peningkatan dalam keuntungan syarikat. Dua tokoh utama yang memperkenalkan penjujeraan semula proses perniagaan (BPR), Hammer dan Champy, menganggarkan 70 peratus program BPR menemui kegagalan (Revenaugh 1994). Kajian oleh firma perundingan Arthur Andersen mendapati hanya 16 peratus firma yang melaksanakan program BPR memperolehi kemajuan dari inisiatif mereka (Weiss 1995: 31).

Guest (1990) pula mendapati 44 peratus firma British telah memulakan program-program penglibatan pekerja. Kebanyakan program ini adalah dalam bentuk Kumpulan Meningkatkan Kualiti (KMK). Namun, hanya 6 peratus telah melakukan penilaian secara sistematik keberkesanan program-program ini. Bukti dari pelbagai kajian mendapati program-program sebegini mempunyai sedikit atau tiada kesan jangka sederhana dan jangka panjang ke atas prestasi (Griffin 1998; Ledford et al. 1998). Makluman lisan yang diperolehi daripada kalangan perunding pengurusan yang terbabit dalam bidang kualiti di Malaysia juga menunjukkan perkembangan yang sama. Pembaikan hanya diperolehi pada peringkat awal pelaksanaan KMK.

Penemuan ini sudah tentu menimbulkan persoalan kenapakah program-program peningkatan kualiti gagal menghasilkan natijah yang dihasilkan? Pengalaman menghadapi kegagalan dalam pelaksanaan program-program kualiti telah menyebabkan kaedah-kaedah ini melalui kitaran DEODA (discovery-euphoria-overextension-derision-abandonment), iaitu penemuan-keghairahan-terlebihjangan-cemuan-ditinggalkan (Altinkemer, Chaturvedy & Kondareddy 1998). Para pengurus mula merasa sinis terhadap program-program kualiti.

## OPTIMISMA DAN HARAPAN

Kebanyakan bukti kejayaan penggunaan kaedah-kaedah pengurusan kualiti sering melibatkan syarikat-syarikat yang merupakan perintis dalam melaksanakan kaedah-kaedah kualiti ini (Ichniowski et al. 1996). Kejayaan syarikat-syarikat perintis ini telah menimbulkan optimisma mengenai kaedah-kaedah yang digunakan. Para perunding pengurusan akan mula mempromosikan kaedah-kaedah ini. Pengurus di syarikat-syarikat lain diyakinkan bahawa kejayaan yang sama akan diperolehi jika mereka meniru dan menggunakan kaedah kualiti berkenaan.

Namun, optimisma ini sebenarnya gagal melihat secara menyeluruh isu-isu yang berkait dengan peningkatan kualiti. Terdapat beberapa ciri firma yang merupakan perintis dalam menggunakan sesuatu kaedah peningkatan kualiti. Pertama, firma-firma perintis ini melaksanakan sesuatu program kualiti kerana memang ingin menghasilkan peningkatan kualiti. Pengurusan atasan firma-firma ini lazimnya menunjukkan komitmen yang tinggi, malahan menjadi pendorong utama program-program ini.

Kedua, firma-firma perintis ini mempunyai sikap terbuka kepada perubahan. Sebab itulah mereka bersedia menjadi perintis dalam penggunaan sesuatu kaedah baru. Mereka juga menunjukkan kesediaan mengambil risiko dengan menjadi perintis dalam melaksanakan sesuatu program kualiti. Gabungan komitmen pengurusan atasan dan keterbukaan firma kepada perubahan membolehkan mereka melaksanakan program-program ini dengan baik.

Ketiga, oleh sebab firma-firma ini merupakan perintis dalam melaksanakan program-program ini, mereka memperoleh kelebihan relatif. Firma-firma yang melaksanakan program-program sebegini selepas mereka tidak lagi dapat memperoleh kelebihan relatif kerana pada ketika itu telah banyak organisasi lain melaksanakan program yang sama. Faedah yang diperolehi oleh "late adopters" tidak sama dengan perintis. Sebagai contoh, firma-firma yang terawal memperoleh pensijilan ISO 9000 telah dilihat sebagai mempunyai kelebihan dan unggul kerana tidak banyak syarikat lain yang mendapat sijil ISO 9000 ketika itu. Tetapi apabila banyak syarikat lain memiliki sijil ISO 9000, kelebihan dan keistimewaan yang diperolehi dari sijil ISO 9000 akan berkurangan.

Keempat, firma-firma perintis juga menunjukkan sifat-sifat proaktif dalam menangani masalah persaingan mereka. Ini sedikit sebanyak memberi gambaran mengenai kualiti pengurusan yang terdapat dalam firma-firma ini. Sifat cepat bertindak terhadap perubahan, terbuka dalam mencuba idea baru, pengurusan atasan yang memberi iltizam kepada program kualiti yang diperkenalkan dan tanggapan yang jelas terhadap kelebihan persaingan yang ingin diwujudkan merupakan di antara ciri-ciri pengurusan yang cekap. Dalam erti kata lain, boleh kita katakan kecekapan pengurusan merupakan

satu prasyarat dalam memastikan kejayaan sesuatu program kualiti. Pelaksanaan program kualiti dalam organisasi yang mempunyai pengurusan yang tidak cekap ialah ibarat memberi sekuntum bunga kepada monyet.

Ichniowski et al. (1996) memberi pandangan yang menarik mengenai betapa kompleks pelaksanaan program-program kualiti. Mereka menyatakan perubahan yang dilakukan firma-firma yang berjaya dalam program-program kualiti membabitkan pelbagai aspek organisasi. Ini termasuklah perubahan struktur, meningkatkan latihan, meningkatkan penggunaan teknologi, membuka ruang penglibatan pekerja, dan lain-lain. Penggunaan kaedah pengurusan kualiti hanyalah salah satu daripada perkara yang dilakukan. Oleh itu, sukar untuk mengenal pasti dan mengasingkan perkara yang sebenarnya merupakan penyebab peningkatan prestasi yang dicapai.

Semakin banyak bukti menunjukkan bahawa kejayaan pelaksanaan program-program kualiti bergantung kepada gabungan pelbagai aspek amalan pengurusan organisasi (Altinkemer et al.1998; Ichniowski et al. 1996). Gabungan ini diistilahkan oleh Ichniowski et al. sebagai satu "bundle" atau himpunan. Altinkemer et al. merujuk kepada gabungan ini sebagai "strategic change set" atau set perubahan strategik. Setiap organisasi perlu memahami apakah gabungan elemen yang perlu diubah untuk memastikan program kualiti yang diwujudkan berjaya. Pelaksanaan sesuatu program kualiti tanpa mengambil kira aspek-aspek organisasi yang perlu diubah adalah ibarat menyemai benih di tanah yang gersang. Harapan dan optimisma yang diletak pada program-program kualiti akan berakhir dengan kekecewaan dan perasaan sinis.

## FAKTOR KEJAYAAN

Altinkemer et al. (1998) menyenaraikan elemen-elemen utama yang termasuk dalam set perubahan strategik. Ini merangkumi:

1. Menjajarkan matlamat program dengan strategi korporat.
2. Komitmen pengurusan atasan.
3. Mengelak daripada penekanan yang hanya tertumpu kepada pengurangan kos.
4. Mengurus dengan baik tentangan kepada perubahan yang dilakukan.
5. Menghitung dan memahami risiko dari program yang dilaksanakan.
6. Menggunakan kaedah kualiti yang mampu dilaksanakan anggota organisasi.
7. Menggabungkan kaedah pengurusan kualiti dengan kaedah-kaedah perubahan lain.
8. Melaksanakan program dengan memulakannya melalui projek percubaan.

Mereka juga menyatakan faktor yang menyumbang kepada kegagalan ialah:

1. Salah jangkauan, iaitu, cuba menghasilkan natijah yang mustahil dicapai daripada sesuatu kaedah pengurusan kualiti.
2. Kecacatan dalam penggunaan kaedah.
3. Tidak memberi perhatian kepada isu-isu sosial.
4. Kelemahan pelaksanaan.

Ichniowski et al. (1996) pula menemui beberapa ciri organisasi yang berjaya dalam melaksanakan program kualiti. Mereka mendapati program-program pengurusan kualiti lebih berjaya dalam organisasi yang mempunyai sistem kerja inovatif jika dibandingkan dengan sistem kerja yang tradisional. Sistem kerja tradisional ialah sistem di mana reka bentuk tugas yang sempit digunakan, latihan lazimnya dilaksanakan melalui latihan dalam tugas, amalan komunikasi yang lebih tertumpu kepada mengendalikan rungutan pekerja dan tidak menggunakan pasukan kerja.

Sistem kerja inovatif pula mengamalkan reka bentuk tugas yang luas, menekankan pemilihan dan penapisan pekerja yang rapi semasa pengambilan, menggunakan pasukan untuk penyelesaian masalah, dan banyak memberi latihan di tempat kerja dan di luar tempat kerja. Latihan memberi perhatian kepada membina kemahiran teknikal dan proses penyelesaian masalah. Amalan komunikasi yang diwujudkan lebih terbuka dengan perkongsian maklumat kewangan syarikat dengan pekerja. Organisasi juga mempunyai dasar jaminan kerja. Pemberian insentif dan ganjaran adalah berdasarkan merit.

Yang lebih penting ialah kesimpulan Ichniowski et al. (1996) bahawa organisasi-organisasi yang berjaya dalam melakukan perubahan ini mempunyai amalan kerja yang merupakan sistem yang koheren dan bersepadu. Mereka menyatakan pengamalan amalan kerja tertentu sahaja secara terpisah tidak akan membawa kesan positif kepada produktiviti.

Choi dan Behling (1997) membuka sudut baru dalam kajian mengenai pelaksanaan pengurusan kualiti apabila mereka melihat kaitan di antara orientasi pengurusan organisasi dengan amalan pengurusan kualiti. Mereka mendapati pendekatan organisasi dalam melaksanakan program-program kualiti dipengaruhi oleh orientasi pengurusan. Menurut Osterman (1994), amalan pengurusan sesebuah organisasi banyak dipengaruhi nilai pengurusan atasannya.

Karya dari bidang strategi banyak membincangkan mengenai kesan ciri-ciri pengurusan sesebuah organisasi terhadap pemilihan strategi. Organisasi ialah sistem pentafsiran yang mempelajari dan beri pentafsiran terhadap persekitaran yang dihadapinya. Para pengurus bertindak berpandukan model mental yang ada pada mereka mengenai persekitaran dalaman dan luaran organisasi (Oswald, Mossholder & Harris 1997). Pengurusan atasan akan

membentuk satu tanggapan mengenai persekitaran dan ketidaktentuan yang dihadapinya (Gerloff, Muir & Bodensteiner 1991). Berasaskan tanggapan ini, pengurusan akan cuba memadankan keupayaan dan sumber organisasi dengan persekitaran yang mereka tanggap (Bourgeois 1985). Oleh itu, sebarang usaha memahami tindak-tanduk organisasi perlulah menilai orientasi pengurusan organisasi berkenaan.

Choi dan Behling (1997) telah mengklasifikasikan orientasi pengurusan kepada tiga orientasi utama. Yang pertama, mereka istilahkan sebagai orientasi *Pembangunan*. Organisasi yang mempunyai orientasi Pembangunan mempunyai pandangan jangka panjang terhadap persaingan, menekankan pertumbuhan perniagaan dan berusaha membawa firma kepada tahap pencapaian yang lebih tinggi.

Yang kedua ialah orientasi *Taktikal*. Pengurusan dalam organisasi yang mempunyai orientasi sebegini menumpukan perhatian kepada memenuhi kehendak semasa pelanggan. Mereka tidak mempunyai pandangan jangka panjang. Yang ketiga ialah orientasi *Pertahanan*. Organisasi sebegini mempunyai sikap tidak senang terhadap pelanggan mereka. Mereka menganggap pelanggan sebagai cerewet dan cuba mengelak daripada terpaksa menyesuaikan keluaran mereka mengikut kehendak pelanggan.

Kajian Choi dan Behling (1997) mendapati organisasi yang mempunyai orientasi *Pembangunan* mempunyai amalan pengurusan kualiti yang lebih berjaya. Pengurusan dalam organisasi sebegini menganggap program kualiti mereka sebagai senjata persaingan penting. Sebaliknya, organisasi yang mempunyai orientasi *Pertahanan* mempunyai program pengurusan kualiti yang tidak berjaya. Pengurusan dalam organisasi sebegini tidak menunjukkan komitmen yang bersungguh-sungguh kepada program kualiti yang mereka laksanakan dan sebarang usaha yang dimulakan dilakukan secara minimum sekadar memenuhi tuntutan pelanggan.

Kajian di Jabatan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia telah mengulangi dan mengembangkan kajian yang dilakukan Choi dan Behling dalam konteks sektor pembuatan di Malaysia (Rozhan & Poon 2000). Kajian ini telah mengenal pasti dua orientasi pengurusan. Yang pertama, diberi label orientasi *Persaingan Berasaskan Kualiti*. Firma-firma ini menekankan kualiti dalam persaingan. Firma-firma ini mempunyai ciri-ciri yang hampir sama dengan orientasi *Pembangunan* yang dikemukakan Choi dan Behling. Yang kedua menyerupai orientasi *Pertahanan* seperti Choi dan Behling dan turut diberi label orientasi *Pertahanan*.

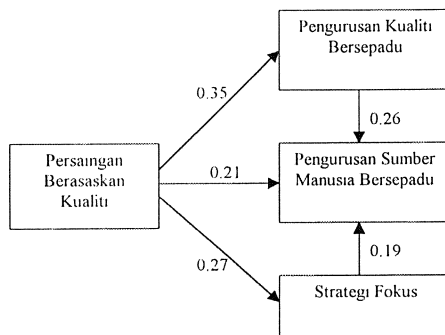
Dua pendekatan pengurusan kualiti telah dikenal pasti dalam kajian Rozhan dan Poon (2000). Yang pertama ialah *Pengurusan Kualiti Bersepadu*. Pendekatan ini menggabungkan pelbagai teknik pengurusan kualiti untuk menghasilkan satu pendekatan yang bersepadu dan koheren. Yang kedua melaksanakan pengurusan kualiti dengan mewujudkan piawai kualiti di kalangan pembekal dan vendor. Penumpuan ialah memantau dan memastikan

pembekal dan vendor melaksanakan program kualiti untuk memenuhi piawai-piawai ini. Ia diberi label Pengurusan Vendor.

Kajian ini membuat penemuan menarik. Pertama, orientasi pengurusan *Persaingan Berasaskan Kualiti* mempunyai korelasi dengan kedua-dua bentuk pendekatan pengurusan kualiti. Kedua, orientasi *Pertahanan* tidak mempunyai korelasi dengan mana-mana pendekatan pengurusan kualiti. Ketiga, pensijilan ISO 9000 diperolehi oleh sebahagian firma daripada kedua-dua orientasi pengurusan. Penemuan terakhir ini menunjukkan bahawa firma yang memperoleh pensijilan ISO 9000 tidak semestinya mempunyai pendekatan pengurusan kualiti yang koheren dan sistematik. Pensijilan ISO 9000 hanya menunjukkan firma-firma ini telah berjaya memperoleh sijil berkenaan dan mungkin tidak lebih daripada itu.

Untuk mengembangkan lagi model yang dikemukakan Choi dan Behling (1997), kajian ini telah mengkaji kaitan pengurusan kualiti dengan dua lagi pemboleh ubah, iaitu, amalan pengurusan sumber manusia dan strategi persaingan. Analisis data yang dilakukan telah mendapati hubungkaitan seperti yang terdapat di Rajah 1. Ia menunjukkan bahawa orientasi pengurusan mempunyai hubungan dengan strategi persaingan, pendekatan pengurusan kualiti, dan amalan pengurusan sumber manusia organisasi. Strategi persaingan dan pendekatan pengurusan kualiti pula sama-sama mempengaruhi bentuk amalan pengurusan sumber manusia organisasi.

Penemuan ini menunjukkan betapa kompleksnya hubungan di antara pengurusan kualiti dan aspek-aspek lain amalan pengurusan organisasi. Sumbangan utama kajian ini ialah ia menggabungkan beberapa elemen utama daripada “bundle” yang dikemukakan Ichniowski et al. (1996) dan set perubahan strategik yang dikemukakan Altinkemer et al. (1998). Ini dilakukan dengan memasukkan orientasi pengurusan sebagai salah satu lagi elemen yang dikaji.



RAJAH 1. Hubungan antara Orientasi Pengurusan, Pendekatan Pengurusan Kualiti, Amalan Pengurusan Sumber Manusia dan Strategi Persaingan. Angka-angka merujuk kepada nilai beta. Semua laluan mencapai tahap keertian statistik  $p < 0.05$ . Sumber: Rozhan dan Poon (2000)

## IMPLIKASI KEPADA AMALAN KUALITI

Huraian yang dibuat memberi beberapa implikasi kepada kefahaman mengenai pengurusan kualiti. Khususnya:

1. Pelaksanaan program kualiti mestilah dilihat sebagai proses mengurus perubahan organisasi.
2. Kejayaan dalam pelaksanaan sesuatu program kualiti akan dipengaruhi oleh penyesuaian dalam aspek-aspek seperti struktur, budaya, amalan pengurusan sumber manusia, penggunaan teknologi dan keserasian program dengan matlamat organisasi.
3. Sikap dan tanggapan pengurusan atasan mempunyai kesan dan pengaruh terhadap sokongan mereka kepada program kualiti dan ini pula akan mempengaruhi kejayaannya.
4. Kejayaan dalam program kualiti akan meningkat jika ia dijuarai pengurusan atasan atau mendapat sokongan aktifnya.
5. Organisasi hendaklah memahami tujuan, peranan serta batas sesuatu kaedah pengurusan kualiti yang ingin dilaksanakan. Ada program yang mempunyai ciri-ciri yang bertindihan dan ada yang berbeza (Altinkemer et al. 1998; Lawler 1994). Oleh itu, keupayaan menyelesaikan masalah kualiti organisasi akan bergantung kepada keupayaan melaksanakan program atau gabungan program yang paling menepati masalah kualiti organisasi.

## PANDUAN PELAKSANAAN

Terdapat beberapa panduan yang boleh digunakan dalam memastikan kejayaan sesuatu inisiatif pembaikan kualiti. Pertama, organisasi perlu jelas bagaimana isu kualiti berkait dengan strategi organisasi. Sekiranya, organisasi menekankan strategi persaingan pembezaan, kualiti boleh berperanan dalam membezakan keluaran syarikat. Sebaliknya, jika syarikat menekankan pengurangan kos, isu utama kualiti ialah bagaimana meningkatkan keefisienan dan kebolehpercayaan keluaran.

Kedua, organisasi perlu mentakrifkan masalah kualitinya. Adakah masalah yang dihadapi berkait dengan kadar kerosakan barangan yang tinggi, atau adakah ia berkait dengan barangan yang gagal memenuhi kehendak pelanggan, atau berpunca daripada harga yang terlalu tinggi jika dibandingkan dengan barangan yang dikeluarkan saingan? Jawapan kepada soalan-soalan ini akan membantu organisasi menentukan kaedah kualiti yang paling menepati keperluannya. Kaedah KMK mungkin boleh membantu menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan kadar kerosakan yang tinggi. Sebaliknya, kegagalan memenuhi kehendak pelanggan mungkin menggambarkan kegagalan



organisasi mendapatkan maklum balas yang tepat mengenai kehendak pelanggan. Dalam keadaan ini, kemahiran penyelidikan pasaran organisasi perlu ditingkatkan.

Ketiga, kajian impak program kualiti hendaklah dilakukan. Untuk membuat penilaian ini, matriks korelevanan strategik yang diubahsuai daripada model Revenaugh boleh digunakan (1994). Berdasarkan pentakrifan masalah kualiti, penilaian hendaklah dilakukan untuk menentukan (a) impak strategik program kualiti yang hendak dimulakan dan (b) tahap perubahan yang perlu dilakukan. Rajah 2 mengemukakan matriks ini. Dalam Petak 1, perubahan yang ingin dilakukan mempunyai impak strategik yang besar dan membabit ramai pekerja. Satu contoh ialah usaha meningkatkan kualiti perkhidmatan kabin dalam sebuah syarikat penerbangan.

Petak 2 juga melibatkan perubahan yang mempunyai impak strategik yang besar tetapi melibatkan jumlah pekerja yang lebih terhad. Ini mungkin dalam bentuk masalah menentukan reka bentuk baru barangan untuk menggantikan keluaran syarikat yang telah usang. Program mungkin lebih tertumpu kepada pekerja pemasaran dan penyelidikan dan pembangunan. Petak 3 pula melibatkan program yang mempunyai impak strategik yang kecil dan hanya membabitkan sebahagian kecil pekerja. Contoh program sebegini ialah program meningkatkan kualiti penyediaan kertas peperiksaan di sebuah universiti.

Petak 4 ialah di mana program melibatkan ramai pekerja tetapi mempunyai impak strategik yang rendah. Ini mungkin dalam bentuk mendapatkan pensijilan ISO 9000 bagi proses pengeluaran sebuah syarikat yang menjual kepada pasaran dalam negeri dan di mana kebanyakan pesaingnya telah pun mendapat pensijilan ISO 9000. Demikian juga dengan program memulakan amalan 5S di bahagian pengeluaran di sebuah kilang. Penilaian yang dilakukan ini akan dapat memberi gambaran tahap perubahan yang perlu dilakukan dalam melaksanakan sesuatu program kualiti.

Langkah keempat ialah melakukan audit pengurusan. Tujuan utama pengauditan ini ialah menilai kesediaan organisasi melaksanakan perubahan yang diperlukan dan mengenal pasti rintangan dan tentangan yang mungkin dihadapi. Ini termasuklah mendapatkan maklumat mengenai inventori kemahiran organisasi, kepakaran yang ada dalam organisasi serta watak-watak yang dapat membantu serta menghalang perubahan.

Kelima, berdasarkan maklumat dari langkah-langkah tadi, satu pelan tindakan yang menyeluruh untuk melaksanakan program kualiti disediakan. Di antara perkara yang perlu diputuskan di sini ialah sama ada pelaksanaan program berkenaan dilakukan serentak di seluruh organisasi atau secara berperingkat.

Tahap Pembabitan	Tinggi	4	1
	Rendah	3	2
		Rendah	Tinggi
		Impak Strategik	

RAJAH 2. Matriks kerelevanan strategik

### MENCARI TITIK PERMULAAN

Cabaran utama yang akan dihadapi para pengurus ialah melaksanakan perubahan berbentuk seperti yang terdapat dalam Petak 1 (Rajah 2). Ini adalah lebih sukar apabila organisasi mempunyai ramai pekerja. Beckhard (1975) memberi satu petua mengenai beberapa pendekatan yang mungkin boleh diambil organisasi. Organisasi boleh memulakan perubahan melalui beberapa cara.

1. *Bermula dengan perubahan di peringkat teratas* Ini melibatkan melatih dan membina kefahaman di kalangan peringkat atasan tentang ciri-ciri perubahan yang perlu dilakukan dan bagaimana ia harus dilakukan. Pendekatan ini amat perlu dalam keadaan pihak atasan sendiri kurang memahami proses perubahan yang perlu dilakukan dalam melaksanakan program kualiti. Jika ini gagal dilakukan pihak atasan sendiri mungkin akan menjadi penghalang kepada perubahan.
2. *Bermula melalui projek perintis* Adakalanya pengurus yang ingin melakukan perubahan boleh memulakan program kualiti secara lebih terbatas pada kumpulan perintis tertentu. Ini akan membolehkan pelaksanaan program kualiti dilakukan secara lebih terkawal dan mengurangkan tentangan berbanding dengan melakukannya di seluruh organisasi. Kejayaan pada projek perintis ini dapat membina keyakinan mengenai manfaat program kualiti yang diperkenalkan dan mengurangkan tentangan terhadapnya.

3. *Bermula di subsistem yang telah bersedia* Adakalanya pelaksanaan sesuatu program boleh dilakukan dengan memulakan di bahagian organisasi yang telah bersedia. Kesediaan boleh diukur melalui beberapa cara. Di antaranya termasuklah keterbukaan dan kesediaan pengurus dan pekerja unit terbabit terhadap perubahan yang akan dilakukan, pengalaman melaksanakan program perubahan dengan berjaya sebelum ini dan suasana harmoni dalam hubungan pekerja-pengurus.
4. *Bermula di bahagian organisasi yang bermasalah* Pelaksanaan sesuatu program kualiti juga boleh dimulakan di bahagian yang menghadapi masalah. Ini kerana kemungkinan program yang dilaksanakan mempunyai kesan positif adalah lebih tinggi. Namun, ini tertakluk kepada diagnosis masalah yang betul dan penggunaan kaedah kualiti yang menepati masalah.
5. *Menyesuaikan sistem ganjaran untuk mendorong perubahan* Perubahan juga boleh dilakukan dengan menyesuaikan sistem ganjaran supaya dapat membentuk kelakuan yang selari dengan program kualiti. Ini mungkin dalam bentuk memberi ganjaran kepada kumpulan KMK yang berjaya menyelesaikan sesuatu masalah atau menggunakan skim insentif yang bersesuaian.
6. *Melakukan perubahan secara eksperimen* Program-program kualiti juga boleh dilaksanakan secara eksperimen. Ini dilakukan dengan menumpukan perubahan kepada unit tertentu dahulu dan membandingkan kesannya dengan unit yang tidak melalui perubahan. Ini akan membolehkan pengurusan memahami kesan perubahan dengan lebih baik dan mempelajari daripada sebarang kesilapan.
7. *Mengubah melalui program latihan dan pendidikan* Latihan dan pendidikan memainkan peranan penting dalam pelaksanaan program kualiti kerana ia dapat meningkatkan kesediaan dan tahap kemahiran yang diperlukan untuk melaksanakan program berkenaan. Ini akan melicinkan proses pelaksanaan program kualiti berkenaan.
8. *Bermula melalui perubahan serentak di seluruh organisasi* Satu lagi strategi yang boleh digunakan ialah menemukan semua wakil pihak-pihak dalam organisasi dan secara terus terang membincangkan masalah yang dihadapi. Ini diikuti dengan menggariskan rancangan tindakan yang menyeluruh untuk menyelesaikan masalah secara serentak. Pendekatan ini lebih berkesan jika pekerja telah pun mempunyai kemahiran melaksanakan program kualiti yang dipilih untuk menyelesaikan masalah yang dipersetujui. Ia juga lebih sesuai jika tiada tentangan yang kuat daripada mana-mana pihak.

9 *Mewujudkan jumlah penyokong yang kritikal.* Adakalanya pelaksanaan sesuatu program kualiti boleh dilakukan dengan mendapatkan sokongan dari sejumlah besar anggota organisasi. Pendekatan ini sesuai jika program berkenaan mendapat tentangan daripada sebahagian anggota organisasi. Pengurusan perlu meyakinkan sebahagian besar pekerja untuk sama-sama menyokong program ini. Jumlah sokongan yang diperolehi mestilah cukup besar supaya ia dapat mengatasi sebarang tentangan.

Akhir sekali, peranan pengurusan atasan memimpin perubahan dalam melaksanakan program kualiti sangatlah penting dan tidak perlu dinyatakan lagi. Ini tidak menjadi satu masalah jika pelaksanaan program kualiti ini dijuarai oleh pengurusan atasan. Namun demikian, keadaan ini tidak semestinya wujud dalam semua organisasi. Malahan, adakalanya pengurusan atasan akan mengarah pelaksanaan sesuatu program kualiti tanpa memahami persediaan dan komitmen yang diperlukan. Mereka mahukan natijah yang cepat tanpa memberi sumber, termasuklah masa dan perhatian mereka, yang diperlukan.

Dalam keadaan ini, pengurus yang bertanggungjawab melaksanakan program kualiti berkenaan perlulah memiliki kemahiran berpolitik yang baik untuk mendapatkan sokongan dan komitmen yang lebih dari pengurusan atasan. Cara pelaksanaan program juga perlu disesuaikan untuk memastikan dapat menarik perhatian pengurusan dan mendapatkan minat dan komitmen mereka secara beransur.

## PERANAN PERUNDING

Satu persoalan yang sering dihadapi kebanyakan organisasi ialah sejauhmana organisasi harus mendapatkan khidmat perunding luar. Beberapa perkara perlu diambil kira dalam menjawab persoalan ini. Pertama, organisasi hendaklah membina kemahiran dalaman untuk memastikan program kualiti yang dimulakan dapat dilaksanakan untuk jangka panjang. Satu punca kegagalan setengah program kualiti ialah pergantungan kepada perunding luar. Apabila perunding tidak lagi memberi khidmat, program yang dilaksanakan tidak dapat diteruskan. Penggunaan khidmat perunding tidak bererti organisasi boleh melepas tangan. Organisasi perlu memastikan kemahiran mengendalikan program kualiti berkenaan dipindahkan kepada anggota organisasi.

Kedua, jangan gunakan perunding yang sama untuk melakukan audit pengurusan dan melaksanakan program kualiti. Ini untuk memastikan perunding memainkan peranan sebagai penilai bebas dan tidak hanya berminat memberi cadangan untuk disesuaikan dengan program kualiti yang mereka dapat tawarkan.

Ketiga, elak daripada menggunakan perunding yang hanya mahir dalam satu kaedah. Perunding sebegini akan lebih cenderung untuk mempromosikan

kaedah yang mereka mahir tanpa mengambil kira sifat masalah kualiti yang dihadapi organisasi dan kesesuaiannya dengan kaedah kualiti yang mereka miliki.

## PENUTUP

Pelaksanaan program-program kualiti ialah satu proses yang memabtkan perubahan pada pelbagai aspek organisasi. Kegagalan memberi perhatian kepada aspek-aspek yang pelbagai ini menyebabkan banyak program kualiti gagal mencapai hasratnya. Inilah sebabnya kadar kejayaan kebanyakan program kualiti adalah rendah. Sesetengah pengurus menganggap melaksanakan program kualiti semudah menambah aksesori kepada kereta. Hakikatnya ia lebih menyerupai membaik pulih kereta berkenaan. Kejayaan sesuatu program kualiti bergantung kepada kecekapan menyesuaikan pelbagai aspek organisasi. Tidak semua pengurus mempunyai kemahiran ini dan mereka yang berjaya melakukannya lebih mampu menghasilkan program kualiti yang berjaya. Ini juga sebabnya mereka yang berjaya mengurus perubahan dalam pelaksanaan program kualiti dapat mencapai kelebihan saingan yang sukar ditiru.

## RUJUKAN

- Altinkemer, K., Chaturvedi, A. & Kondareddy. 1998. Business process reengineering and organizational performance: An exploration of issues. *International Journal of Information Management* 18: 381-392.
- Beckhard, R. 1975. Strategies for large system change. *Sloan Management Review Winter* 43-55.
- Bourgeois, L. J. 1985. Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal* 28: 548-573.
- Choi, T. Y. & Behling, O. C. 1997. Top managers and TQM success: One more look after all these years. *Academy of Management Executive* 11. 37-47
- Gerloff, E. A., Muir, N. K & Bodensteiner, W. D. 1991. Three components of perceived environmental uncertainty: An exploratory analysis of the effects of aggregation. *Journal of Management* 17: 749-786.
- Griffin. R. 1988. Consequences of quality circles in an industrial setting: A longitudinal study. *Academy of Management Journal* 31. 338-358.
- Guest, D. E. 1990. Human resource management and the American dream. *Journal of Management Studies* 27: 377-397
- Ichniowski, C., Kochan, T. S., Olson, C. & Strauss, G. 1996. What works at work: Overview and assessment. *Industrial Relations* 35: 299-333.
- Kanapathy, K. & Jabnoun, N. 1998. Are ISO 9000 and TQM programmes paying off for Malaysian manufacturing companies? *Malaysian Management Review* 33: 40-46.
- Lawler, E. E. 1994. Total quality management and employee involvement: Are they compatible? *Academy of Management Executive* 8: 68-76.
- Ledford, G., Lawler, E. & Mohrman, S. 1988. The quality circles and its variations.

- In *Productivity in Organizations*, ed. J. Campbell & R. Campbell. San Francisco: Jossey-Bass.
- Osterman, P. 1994. How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review* 47: 173-188.
- Oswald, S. L., Mossholder, K. W. & Harris, S. G. 1997 Relationship between strategic involvement and manager's perception of environment and competitive strength. *Group and Organization Management* 22: 343-365.
- Revenaugh, D. L. 1994. Business process re-engineering: The unavoidable challenge. *Management Decision* 33: 16-27
- Rozhan Othman & Poon, J. M. L. 2000. What shapes HRM? A multivariate examination. *Employee Relations Journal* 22: 467-484.
- Weiss, A. 1995. *Our emperor has no clothes*. Kuala Lumpur: Advantage Quest Publication.

Jabatan Pengurusan  
Fakulti Pengurusan Perniagaan  
Universiti Kebangsaan Malaysia  
43600 UKM Bangi, Selangor D. E.  
Malaysia