

PROSEDUR KERJA DALAM PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH

Tesis Sarjana diserahkan kepada Sekolah Siswazah sebagai
memenuhi sebahagian daripada syarat-syarat pengijazahan
Program Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)
Universiti Utara Malaysia

Oleh

AMLUS BIN IBRAHIM
October 15, 1997

© AMLUS BIN IBRAHIM 1997. Hak cipta terpelihara

KEBENARAN MENGGUNAKAN TESIS

Penyerahan tesis ini, adalah sebagai memenuhi keperluan pengajian lepas **ijazah** Universiti Utara Malaysia (UUM). **Saya** bersetuju supaya pihak perpustakaan menjadikan tesis ini sebagai bahan rujukan. **Saya juga** bersetuju bahawa kebenaran membuat **salinan,keseluruhan** atau sebahagian daripadanya untuk tujuan akademik mesti mendapat kebenaran daripada penyelia **saya**, atau semasa ketiadaan beliau kebenaran **tersebut** hendaklah diperoleh Dekan Sekolah **Siswazah**.

Sebarang penyalinan, pengambilan atau penggunaan **keseluruhan** atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan komersil tidak dibenarkan **tanpa** kebenaran bertulis daripada **saya**. Di **samping** itu pengitirafan kepada **saya** dan UUM wajar diberikan dalam sebarang bentuk kegunaan bahan - bahan yang terdapat di dalam tesis **ini**. Permohonan untuk kebenaran membuat salinan atau lain -lain kegunaan, **sama ada** secara keseluruhan atau sebahagian, boleh dibuat dengan menulis kepada :

Dekan,
Sekolah **Siswazah**,
Universiti Utara Malaysia,
060 10 UUM Sintok,
Kedah **Darul Aman**.

ABSTRAK

Tujuan kajian ini untuk membentuk prosedur kerja bagi aktiviti penyediaan peperiksaan. Prosedur ini dibentuk, berdasarkan kepada kehendak dan kepentingan pensyarah yang mana maklumat serta maklum balas didapati daripada kajian awal. Daripada kajian awal tersebut seramai 95 pensyarah daripada Politeknik telah terlibat untuk mendapat maklumat tentang kebergunaan dan masalah yang berkaitan dengan prosedur dan aktiviti peperiksaan. Prosedur ini mengutarakan satu cara kerja berdasarkan garis panduan ISO 9000 dan pengurusan projek.

Prosedur kerja pengurusan projek pula mengandungi beberapa elemen dalam aktiviti seperti elemen kos, masa, kualiti serta pengurusan sumber manusia. Ia berfungsi untuk menyiapkan sesuatu pembangunan berbentuk produk pengeluaran, produk pembinaan seperti bangunan, perkapalan, kapal terbang, produk penyelidikan seperti ubat-ubatan. Prosedur kerja pengurusan projek merupakan satu pilihan untuk meningkatkan mutu keberkesanan kerja kerana ia menghubungkan fungsi pelbagai bahagian dan jabatan serta kakitangan dari pelbagai kemahiran. Disamping itu ia dapat menjalankan pemeriksaan berkala terhadap perjalanan sesuatu projek serta membuat penilaian dan perancangan sekiranya berlaku kelewatan bagi memastikan projek dapat disiapkan mengikut perancangan yang ditetapkan. Aplikasi Pengurusan Kualiti Menyeluruh terlibat disemua peringkat pelaksanaan projek. Ini kerana matlamat yang akhir sekali ialah untuk memenuhi kehendak pelanggan iaitu dimana projek yang telah siap akan diserahkan kepada pelanggan dengan berpuas hati dan menerima apa yang ia kehendaki.

ABSTRACT

The aim of this study is to prepare a working procedure in an examination activities. This procedure is built up based on the needs and its importance from the feedback received from 95 Polytechnic lecturers involved in the questionnaire which was carried earlier. From the feedback received earlier, current problems identified related to the working procedure with the examination and this study presents a guide based on ISO 9000 working procedure and standard operating procedure in project management.

Working procedure consists of many elements in its activities such as cost factor, time factor, quality factor and human resources management. Its function is to complete a certain development project such as product output, building project, building aircraft or research project on medicine such as application of drug on certain sickness. Working procedure is a choice for upgrading quality assurance which relates many departments involved and a lot of manpower with different levels of skills. It also acts as a routine inspection for on-going project activities and will take early action in case any delay in part of the project activities. The application of Total Quality management in all levels of activities to ensure that the end result which is to satisfy the customer needs and expectations which is the owner of the project.

PENGHARGAAN

Allhamdulillah, penyelidik melahirkan rasa syukur ke **hadrat Allah Subhanahu Wata'ala** di **atas limpah** kumia dan hidayah **▪ Nya**, kerana dapat menyiapkan tesis projek Master **ini** untuk memenuhi syarat penganugerahan **Ijazah** Sarjana Sains (Pengurusan). Penyelidik **ingin** merakamkan **ucapan** setinggi - tinggi penghargaan dan jutaan terima kasih kepada Dr. Zolkafli Husein kerana dorongan, tunjuk ajar, bimbngan dan cadangan yang diberikan sepanjang penghasilan **kertas** projek tesis **ini**. Minat, kesabaran dan dedikasi beliau **amat** dihargai oleh penyelidik. Ucapan ribuan terima kasih **juga** kepada Prof. Madya **Dr.Ibrahim Abdul Hamid** (Dekan Sekolah Siswazah , UUM) dan **para** pensyarah yang terlibat dengan program yang diikuti oleh penyeldik.

Penyelidik **juga ingin** merakamkan penghargaan khas kepada **Dr.Ibrahim Ahmad** Bajunid, Pengarah Instituit Aminuddin Baki (**IAB**) serta pegawai **▪ pegawai** lain di IAB yang telah bertungkus lumus untuk memastikan program yang penyelidik ikuti menjadi satu kenyataan. Ucapan ribuan terima kasih diucapka kepada Bahagian Biasiswa, Kementerian Pendidikan kerana menaruh kepercayaan dengan menawarkan biasiswa pendidikan. Akhir sekali, penyelidik **ingin** melahirkan rasa terima kasih dan penghargaan yang teristimewa kepada isteri tersayang **Azizah** binti Dahalal , anak **▪ anak** Mohd Harith, Naimah dan Mohd Syafiq yang sentiasa **memberi** sokongan dan domgan di dalam menyiapkan **kertas** projek tesis **ini**. Semoga Allah Subhanahu Wata'ala sentiasa melindungi dan memberkati usaha **kita, amin**.

KANDUNGAN

Abstrak

Penghargaan

Daftar Kandungan

Senarai Lampiran

BAB 1	PENGENALAN KEPADA PERMASAALAHAN KAJIAN	
	1.0 Pengenalan	1
	1.1 Permasalahan TQM & Pendidikan	2
	1.2 Kepentingan Kajian	5
	1.3 Objektif kajian.	6
BAB 2	ULASAN KARYA 1	
	2.1 Pendahuluan.	8
	2.2 Latar belakang TQM dan Perkembangannya	11
	2.3 Pernyataan Masalah.	14
	2.4 Ulasan Teori TQM	15
	2.5 Falsafah TQM	18
	2.6 Evolusi Pengurusan Kualiti Menyeluruh	19
	2.7 Perkembangan konsep Kualiti	21
	2.8 Konsep Utama TQM	32
	2.9 Elemen Sokongan TQM	38
	2.10 Perlaksanaan TQM di dalam sektor pendidikan	48
	2.11 Kesimpulan	62

BAB 3

ULASAN KARYA II

3.1	Pendahuluan	63
3.2	Ciri - ciri prosedur Pengurusan Projek	66
3.3	Objektif Prosedur Dalam Pengurusan Projek	67
3.4	Teknik Prosedur Pengurusan Projek	70
3.5	Ulasan Konsep Prosedur Kerja	75
3.6	Kesimpulan	79

BAB 4

METODOLOGI

4.1	Pendahuluan	80
4.2	Reka bentuk kajian	80
4..3	Alat kajian	81
4.4	Populasi Kajian & Prosedur Pengumpulan Data	81
4.5	Saiz Sampel Kajian	82
4.6	Kaedah Penganalisan Data	93

BAB 5

DAPATAN KAJIAN

5.1	Pendahuluan	84
5.2	Ulasan Dapatan Kajian	84
5.3	Strategi Perlaksanaan	92
5.4	Sumbangan Kajian	93
5.5	Kesimpulan Kajian	94
5.6	Limitasi Kajian	95

BAB 6	PROSEDUR KERJA PEPERIKSAAN	
6.1	Pendahuluan	95
6.2	Tujuan & Matlamat	95
6.3	Skop Prosedur	96
6.4	Carta Prosedw Kerja	104
BIBLIOGRAFI		109
LAMPIRAN		114.



Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification Of Project **Paper**)

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(*I, the undersigned, certify that*)

AMLUS BIN IBRAHIM

calon untuk Ijazah
(*candidate for the degree of*) Sarjana Sains (Pengurusan)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(*has presented his/her project paper of the following title*)

PROSEDUR KERJA DALAM PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH.

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(*as it appears on the title page and front cover of project paper*)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
(*that the project paper is acceptable in form and content, and that a satisfactory
Knowledge of the field is covered by the project paper*).

Nama Penyelia
(*Name of Supervisor*): Dr. Zolkafli bin Hussin

Tandatangan
(*Signature*)



Tarikh
(*Date*)

15. OCT. 97

BAB 1

PENGENALAN KEPADA PERMASAALAHAN KAJIAN.

1.0 PENGENALAN.

Politeknik adalah sebuah institusi pendidikan di bawah Kementerian Pendidikan Malaysia. Politeknik yang pertama di tubuhkan ialah Politeknik Ungku Omar yang ditubuhkan pada 1969. Jumlah Politeknik keseluruhannya adalah sepuluh ia itu

1. Politeknik Sultan Abdul Halim Muadzam Shah, Jitra, Kedah.
2. Politeknik Sultan **Ahmad** Shah, Kuantan, **Pahang**.
3. Politeknik Port Dickson, Port Dickson , Negeri Sembilan.
4. Politeknik Kota **Baru**, Kota **Baru**, Kelantan.
5. Politeknik Kuching, Serawak.
6. Politeknik Kota Kinabalu, Sabah.
7. Politeknik Pasir Gudang, Johor.
8. Politeknik Shah **Alam**, Selangor.
9. Politeknik Seberang **Jaya**, Pulau Pinang.

Saperti yang dihasratkan oleh kerajaan, peranan utama Politeknik ialah untuk menyediakan tenaga perkerja separa profesional dalam bidang kejuruteraan, teknologi dan perdagangan. Program kursus di Politeknik ditawarkan kepada lepasan Sijil Pelajaran Malaysia serta Sijil Pelajaran Malaysia Vokasional dan individu / institusi dari sektor swasta dan awam yang memerlukan. Politeknik diterajui oleh seorang Pengetua. Staf Politeknik terdiri daripada tenaga pengajar lulusan **Ijazah** serta **Ijazah**

Sarjana lepasan lulusan Universiti dalam dan luar negara. Kampus - kampus Politeknik dilengkapi dengan pelbagai kemudahan untuk mengendalikan kursus - kursus yang tawarkan diperingkat Sijil dan Diploma. Makmal - Makmal Komputer yang dilengkapi dengan peralatan terkini disediakan. Bengkel - bengkel kejuruteraan disediakan alat simulasi mesin - mesin yang biasa digunakan di kilang - kilang pengeluaran. Ini dapat membiasakan pelajar dengan keadaan sebenar di kilang pengeluaran sebenar. Politeknik beroperasi berasaskan kepada berikut:

- i) Falsafah Pendidikan Negara.
- ii) Wawasan Politeknik.
- iii) Misi Politeknik.
- iv) Piagam Pelanggan Politeknik.

politeknik melaksanakan proses **PENGAJARAN DAN PEMELAJARAN** sahaja. Proses pengajaran dan pemelajaran ini dijalankan dikampus - kampus **masing - masing**. Objektif Politeknik adalah **seperti** berikut:

- a) Memenuhi kesemua keperluan pelanggan politeknik.
- b) Menjalankan semua program pengajaran dan pembelajaran.

Objektif Politeknik akan digubal dan dikaji semula dari masa ke semasa selaras dengan kehendak Jabatan Pendidikan Teknikal. Dasar kualiti Politeknik adalah untuk membangunkan potensi - potensi pelajar ke arah kecermerlangan di dalam bidang teknikal dan perdagangan.

1.1 Permasalahan TQM dan Pendidikan.

Kepimpinan mempengaruhi suasana pengurusan dalam organisasi pendidikan. Dengan itu, penyelidik ingin mengupas beberapa persoalan yang sering dikaitkan dengan

kelemahan **pengurus** organisasi kurang efisien dan efektif. Dewasa ini, TQM telah muncul sebagai satu unsur yang kritikal dalam usaha menuju kecemerlangan. Oleh itu penyelidik cuba meneliti persoalan seperti apakah prosedur TQM boleh dijadikan satu sebab kejayaan meningkatkan produktiviti. Pengetua serta kakitangan akademik merupakan individu yang paling penting dan berpengaruh di institusi pendidikan. Kepimpinan mereka mempengaruhi suasana pengajaran dan pembelajaran, pencapaian akademik pelajar, iklim serta suasana pusat akademik dan tahap profesionalisme serta kepuasan kakitangan akademik, Noran Fauziah Yaakub dan Ahmad Mahdzan Ayob (1993).

Menjelang abad ke 21, peranan pengetua Politeknik atau guru besar menjadi semakin berat dan mencabar sekali dalam menjayakan matlamat institusi pengajian, Saat Md.Yasin (1992). Tugas bukan profesional serta tekanan dari dalam dan luar bagi pengetua atau guru besar semakin meningkat, Hussein Mahmood (1993). Oleh itu satu prosedur mesti lah diwujudkan bagi menangi masalah yang berbangkit agar ia dapat dijadikan rujukan. Prosedur dalam TQM adalah satu strategi meningkatkan keupayaan pengurusan dalam organisasi bagi menghadapi isu semasa serta keperluan utama bagi meningkatkan efisiensi dan daya saing , Hakes (1991). Prosedur dalam TQM bukan sebagai pilihan tetapi sebagai satu realiti untuk lebih cemerlang, Spitzer (1993). Membina prosedur dalam TQM serta elemen yang menyokong nya adalah satu proses yang rumit serta mencabar dan memerlukan masa yang lama dengan mengadakan kemahiran teknikal, kemahiran pengurusan serta sokongan kuasa politik. Pemimpin serta pengurus TQM memerlukan kemahiran yang luas bagi menyokong kelancaran proses setta prosedur dalam TQM. Pendekatan yang memberikan

penekanan kepada aspek kualiti perlu menjadi nadi bagi setiap program yang dilaksanakan di dalam setiap organisasi. Arah aliran yang menekankan aspek kualiti telah lama dipraktikkan di negara-negara seperti Jepun, Amerika Syarikat, Eropah, Lakhe dan Mohanty, (1994). TQM adalah strategi penambahbaikan perniagaan dan isu pengurusan masa depan yang penting kerana ia merupakan teras untuk kecekapan dan persaingan, Hakes (1991). Menurut Spitzer (1993) TQM adalah satu sumber yang mempunyai kelebihan untuk berjaya dalam persaingan. Ini menggambarkan TQM sesuai diaplikasikan oleh organisasi yang mementingkan aspek kualiti. Politeknik sebagai institusi yang mementingkan kualiti amat tepat sekali mengaplikasikan TQM secara paling praktikal. TQM mengiktiraf pengurus memainkan peranan utama, Fisher (1992). Bagitu juga peranan pemimpin memastikan prosedur - prosedur dalam TQM diikuti bagi mencipta keputusan yang luarbiasa, Wilkinson and Wicher (1993). Elemen - elemen dan prosedur dalam TQM adalah satu cara mengurus satu-satu organisasi bagi meningkatkan efisiensi keseluruhan organisasi tersebut, Porte and Parker (1993). Selaras dengan perkembangan pendidikan, pentadbir institusi akademik perlu melengkapkan diri dengan prosedur perakaunan, belanjawan, ekonomi, kajian operasi celik komputer serta kemudahan internet dan kajian - kajian baru , mengenai kajian - kajian baru mengenai pengajaran dan pembelajaran , Robiah Sidin (1988). Ramaiah (1993) menyatakan seseorang pentadbir akademik seperti pengetua atau guru besar akan mengalami kesukaran untuk memaksakan kewibawaannya keatas kakitangan bawahannya sekiranya mereka sendiri kekurangan pengetahuan dalam peraturan pentadbiran, prosedur yang patut diikuti serta kemahiran profesional.

Pentadbir akademik harus menunjukkan kecekapan profesional dalam konteks prosedur pendidikan dan kepimpinan pendidikan serta kecekapan pengurusan pendidikan serta lain kemahiran sekiranya **ia** ingin menyempurnakan **fungsi** mereka sebagai pengetua atau guru besar. Laporan Kabinet **tentang** Pelaksanaan Dasar Pelajaran (1979) **juga** mendapati bahawa pengurusan dan pentadbir sekolah - sekolah di negara **kita** umumnya adalah kurang memuaskan kerana pengetua atau guru besar kekurangan pengetahuan **dan** kemahiran dalam bidang pentadbiran dan prosedur pengurusan. Oleh yang demikian, Jawatan Kuasa Kabinet mengesyorkan sebuah institusi sebagai **pusat** latihan dalam perkhidmatan untuk pentadbir akademik seperti pengetua, gurubesar serta lain pentadbir akademik yang lain didalam Kementerian pendidikan.

1.2 **Kepentingan Kajian.**

Ada beberapa sebab mengapa kajian **ini** penting dijalankan kerana pembinaan satu prosedur kerja adalah penting **bagi** melicinkan urusan kerja-kerja harian. **Ia** **juga** ingin melihat **tentang** kebergunaan dan masalah yang berkaitan dengan prosedur dan aktiviti peperiksaan. Pihak Kementerian Pendidikan boleh menggunakan maklumbalas **ini** untuk membuat dasar - dasar pendidikan negara, merangka strategi latihan tenaga manusia serta pendedahan yang perlu dibuat **bagi** meningkatkan kecermerlangan **prestasi** pendidikan keseluruhannya. Wawasan Pendidikan merupakan agenda utama yang perlu dipenuhi oleh **para** pendidik terutama sekali pemimpin dan pentadbir akademik di Politeknik atau sekolah. “Stakeholders dan **juga** pelanggan pendidikan menuntut peningkatan mutu pendidikan. Sejauhmana seseorang pensyarah atau kakitangan pendidik , guru dan lain - lain yang berkait rapatnya dapat memuaskan

tuntutan dan keperluan “stakeholder” dan pelanggan bergantung kepada **mana** tingginya kualiti perkhidmatan yang bakal dicurahkan, Wan Zahid Mohd Noordin (1993).

Pihak Jabatan Pendidikan Negeri, Daerah, Kesatuan guru serta Persidangan **Kebangsaan** Pengetua boleh menggunakan dapatan kajian **ini** untuk merancang aktiviti atau program **bagi** mengatasi masalah kurangnya pendedahan **tentang** prosedur kerja dikalangan kakitangan pentadbir akademik agar pihak pentadbir akademik bersedia untuk memberikan kerjasama terhadap **tanggungjawab** pendidikan. Pentadbir sendiri dapat menggunakan **hasil** kajian **ini** untuk melihat kelemahan - kelemahan prosedur yang **ada** dan meningkatkan **lagi** pengetahuan dari yang sedia **ada** yang tidak secara langsung akan meningkatkan kualiti dan taraf pendidikan negara. Akhir sekali faedah penyelidikan **ini** berguna kepada ahli penyelidik. Mereka dapat memberikan pemindahan dan penggunaan maklumat untuk kajian dalam masalah yang **sama pada** masa hadapan.

1.3 **Objektif kajian.**

1. Objektif utama kajian **ini** untuk merekabentuk **satu** prosedur **bagi** proses peperiksaan di Politeknik Malaysia.
2. Selain daripada itu objektif khusus kajian **ini** ialah mengenal **pasti** serta mendokumentasikan prosedur - prosedur.
3. Mengetahui **pasti** adakah prosedur kerja dapat mempengaruhi pensyarah agar prestasi kerja mereka akan meningkat.
4. **Ingin** mengkaji dapatkah **ia** mengurangkan melakukan kesilapan dalam proses menjalankan **tugas**.

5. Bolehkah prosedur dapat pengurangan pembaziran.
6. Untuk melihat sejauh manakah **kefahaman** kakitangan akademik terhadap konsep prosedur dalam TQM sebagai **alat** peningkatan produktiviti.
7. Untuk melihat kesesuaian atau tahap boleh terima pakai konsep prosedur TQM ke dalam organisasi pendidikan.
8. Untuk mengesan apakah strategi prosedur TQM yang boleh di gunakan untuk tujuan meningkatkan produktiviti kakitangan organisasi.

Kewajaran perlaksanaan prosedur TQM diperingkat Politeknik menjadi semakin perlu apabila diperhatikan kepada keputusan peperiksaan yang tidak membanggakan yang sekaligus menggambarkan **ada** hubungkaitnya dengan tahap kualiti kepimpinan Politeknik selain beberapa faktor lain. **Banyak** usaha yang dilakukan oleh pihak Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dan **di** praktikkan diperingkat Politeknik untuk mempetingkatkan prestasi tetapi masih belum berkesan. Kecendenmgan untuk mempertingkatkan kualiti perkhidmatan begitu mendadak mutakhir **ini**. Perlaksanaan program yang berbentuk kualiti telah **lama** diamalkan dalam pentadbiran kerajaan di Malaysia. Pergerakan ke arah TQM lebih jelas sejak awal tahun 1980an **lagi** apabila lahir **iltizam** kerajaan melalui pengeluaran lebih **banyak** pekeliling program kualiti dan produktiviti terutama sejak 1992, **Ahmad** Sarji (1992). Walau bagaimanapun sejak dilaksanakan tidak diketahui dimanakah tahap **amalan** program-program yang bersifat TQM khususnya di Bahagian Pendidikan Teknik dan Vokasioanal telah dapat disempurnakan dengan jayanya.

BAB 2

ULASAN KARYA 1 PENGENALAN PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH

2.1 PENDAHULUAN:

Dalam era perubahan yang pantas kini sesebuah negara atau pun yang sedang membangun tidak terkecuali dari pengurusan pendidikan, ekonomi dan persekitaran yang strategik untuk meneruskan survival atau keutuhan sebagai negara yang berdaulat. Menyedari senario ini, Malaysia sebagai sebuah negara yang sedang membangun di rantau ini perlulah berupaya dan tangkas dalam menyaingi perubahan-perubahan khususnya di bidang ekonomi. Falsafah yang terkandung dalam Pengurusan Kualiti Menyeluruh (PKM) atau lebih dikenali sebagai “*Total Quality Management*” (TQM) ialah proses dan sistem yang berkualiti akan menjamin output yang berkualiti. Konsep utama TQM adalah berorientasikan pelanggan, peningkatan kualiti berterusan, sokongan pengurusan atasan dan membabitkan semua aspek dalam organisasi. Selain itu pelaksanaan TQM berupaya membentuk suatu budaya kerja yang lebih berupaya merangkumi aspek proses, sistem, prosedur, amalan operasi, struktur organisasi dan nilai yang diamalkan. Harber, Burgess dan Barclay (1993) mengatakan pendekatan TQM semakin popular dikalangan pengurus-pengurus organisasi bagi membolehkan mereka terus bersaing dipasaran. Terdapat berbagai-bagai pandangan terhadap TQM sebagai contoh, Deming mengatakan TQM sebagai Penglibatan Pengurusan “*participative management*”, Crosby pula mengatakan TQM sebagai Budaya dan

Komunikasi “*culture and communication*”. Bagi Hames (1991) pula menyenaraikan TQM sebagai “ *nothing less than a revolution in management culture - a fundamental paradigm shift*”. Apabila organisasi berupaya melaksanakan TQM, akan berlaku perubahan budaya terhadap barangan dan perkhidmatan yang berkualiti yang begitu diperlukan untuk menukar nilai organisasi dan **gaya** kepimpinan (Harber, Burgess dan Barclay, 1993)

Memantapkan **daya** saing , peningkatan produktiviti dan kualiti yang di fokuskan kepada kecekapan perniagaan serta prosedur **operasi** oleh sektor awam dan swasta adalah **pra**-syarat penting **bagi** pencapaian matlamat **wawasan** 2020. Kualiti menjadi fokus kepada agenda kepada aktiviti dalam semua peringkat perkhidmatan kerajaan atau swasta.

Simon, 1965 melahirkan pendapat **memberi** penekanan pentadbiran kepada proses dan kekemasan prosedur sebagai satu **cara** menentukan tindakan yang sempurna dan selamat. Brown, 1992 menyatakan TQM adalah satu philosophy pengurusan yang mencari kepada keadaan perbaikan berterusan dalam proses prestasi kualiti, produk serta perkhidmatan **dalam** organisasi. **Perlaksanaan** nya menolong meningkatkan produktiviti serta **daya** saing .(Shetty 1989,Hakes 1991, Porter 1993). TQM yang diamalkan di Hemisphere **Barat** berasal dari **ajaran** pakar kualiti seperti **Juran**, Crosby, Feigenbam. (Willborn 1994) TQM fokus kepada harapan **pelanggan**, **menghalang** kepada masalah dari terbina yang mengakibatkan masalah kualiti dalam organisasi serta mengamalkan membuat **keputusan** dalam proses terbuka “ Open Decision Making “ (Walter, 1994). Abby,(1993) menyatakan bahawa TQM muncul **pada** sektor swasta dahulu tetapi sektor perkhidmatan awam masih **lagi** ketinggalan belakang dalam metaksanakan konsep, prosedur dan philosophy TQM. Tetapi sekarang sudah

ada keseragaman dalam sector swasta dan awam dalam melaksanakan konsep TQM pada peringkat pengurusan. (Madsen, 1995).

Perlaksanaan TQM akan berupaya mempertingkatkan kecekapan pentadbiran, kebolehan kakitangan, kelancaran sistem dan operasi. Di Malaysia, TQM mula diperkenalkan kepada Perkhidmatan Awam melalui arahan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA) Bilangan 1 tahun 1992 bertarikh 30 Julai 1992. Kandungan utama PKPA lebih tertumpu kepada penghasilan output yang menepati kehendak pelanggan. Barker (1990) menegaskan bahawa dunia sekarang sedang dikuasai oleh pengaruh kualiti, yang bermaksud jika sesebuah organisasi tidak melaksanakan pengurusan kualiti dalam perkhidmatannya, ia akan ketinggalan dalam urusannya selama 10 tahun. Pelaksanaan TQM di dalam organisasi akan merubah budaya kerja organisasi. Smircich (1983) mengatakan budaya organisasi merupakan bidang baru yang dikembangkan daripada disiplin Sosiologi dan Antropologi. Beliau juga menyatakan secara umumnya semua pihak bersetuju budaya mungkin boleh dipertimbangkan sebagai satu bentuk tindakan yang diterima oleh sesebuah organisasi atau unit sosial.

Pelaksanaan TQM di dalam organisasi akan merubah budaya kerja organisasi. Smircich (1983) mengatakan budaya organisasi merupakan bidang baru yang dikembangkan daripada disiplin Sosiologi dan Antropologi. Beliau juga menyatakan secara umumnya semua pihak bersetuju budaya mungkin boleh dipertimbangkan sebagai satu bentuk tindakan yang diterima oleh sesebuah organisasi atau unit sosial.

Perlaksanaan TQM akan berupaya mempertingkatkan kecekapan pentadbiran, kebolehan kakitangan, kelancaran sistem dan **operasi**. Di Malaysia, TQM mula diperkenalkan kepada Perkhidmatan Awam melalui arahan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA) Bilangan 1 tahun 1992 bertarikh 30 Julai 1992. Kandungan utama PKPA lebih tertumpu kepada penghasilan output yang menepati kehendak pelanggan. Barker (1990) menegaskan bahawa dunia sekarang sedang dikuasai oleh pengaruh kualiti, yang bermaksud jika sesebuah organisasi tidak melaksanakan pengurusan kualiti dalam perkhidmatannya, ia akan ketinggalan dalam urusannya selama 10 tahun.

2.2 Latarbelakang TQM dan Perkembangannya.

TQM memberi tumpuan kepada kepuasan pelanggan dengan **cara** peningkatan kualiti secara berterusan dalam semua bidang. Keadaan **ini** akan mewujudkan budaya kerja yang kondusif kepada penambahbaikan kualiti secara berterusan. Sekitar tahun 1950an "*made in Japan*" menggambarkan barangan berkualiti **rendah**. Kini makna frasa keluaran negara Jepun **tersebut** telah jauh berubah menjadi sebaliknya. Barangan Jepun ternyata berkualiti dan diterima diseluruh dunia. Sumber yang paling **asas** kepada kejayaannya ialah langkah Jepun melaksanakan TQM di dalam setiap **cara hidup** mereka. Deming, Juran **dan** Ishikawa merupakan orang-orang yang **bertanggungjawab** membawa Jepun melaksanakan TQM bermula diawal tahun 1950an **lagi** (Lakhe dan Mohanty, 1994). Juran (1961) mengenalpasti disekitar **awal** tahun 1960an merupakan masa pengeluar-pengeluar Jepun mula memasuki **pasaran** global setelah berjaya **memberi perhatian terhadap** barangan yang berkualiti. Pendekatan Jepun dalam

pengurusan **operasi dan** sumbangan kearah kejayaan **Drucker**, (1971). Beliau menambah pihak pengurusan syarikat-syarikat di Amerika hanya melaksanakan pengurusan sebagaimana yang diamalkan oleh syarikat-syarikat Jepun hanyalah disekitar akhir tahun **1970an**.

Usaha merealisasikan pengurusan berkualiti dan kawalan kualiti merupakan elemen-elemen kejayaan ekonomi Jepun mengatasi industri-industri di Amerika dengan member-i tumpuan ke **atas** pengurusan kualiti dan teknik stastistik yang dicadangkan oleh Deming (1982), Feigenbaum (1961), Crosby (1967), Juran (1988), dan Deming dan Geoffrey (1941). Wheelwright (1981) mendapati firma-firma Jepun **amat** mementingkan strategi kualiti dalam melaksanakan **strategi** operasinya sentiasa menekankan keperluan standard kualiti yang tinggi. Garvin (1986) mencadangkan perhatian terhadap pengurusan masa hadapan akan menjadi elemen yang paling kritikal **bagi** menentukan kejayaan firma menguasai **pasaran**. Idea **ini** telah membawa **banyak** perubahan terhadap konsep yang diamalkan dalam pengurusan kualiti secara tradisional.

Kajian yang dijalankan oleh **Bushe** (1988), Emrahimpour (1985), Gitlow dan Hertz (1983) dan Modarress dan **Ansari** (1989) mendapati sektor industri di Amerika masih tidak mengamalkan pengurusan kualiti secara menyeluruh. Deming (1986), Juran (1981) dan Lee dan Emrahimpour (1985) mendapati pendekatan pengurusan kualiti yang **baru** **banyak** bergantung ke **atas** sistem kualiti, penglibatan pihak pengurusan **dan** kaedah stastistik **bagi** mengenalpasti masalah-masalah pengurusan kualiti dan pengeluaran. Berasaskan penulisan itulah menjadi sebab utama yang membawa kejayaan firma-firma pengilangan Jepun yang berjaya menghubungkan kefahaman secara seimbang dengan

menggunakan **alat-alat** yang sesuai oleh semua peringkat pekerja sepanjang masa. Lakhe dan Mohanty (1994) menegaskan **kini** firma-firma di Amerika telah mengamalkan fiasafah yang **sama** yang **pernah** dibuat oleh Jepun sekitar awal tahun 1950an dahulu.

Germany, Britian, Perancis dan Itali merupakan sebahagian negara-negara di Eropah yang **juga** mengamalkan TQM secara yang signitikan. Walau bagaimanapun mengikut kajian yang dilaksanakan oleh Lascelles dan Dale (1988) ke **atas** industri outomatif di Britian mendapati sikap mereka masih mengamalkan pengurusan kualiti secara tradisional. Perubahan dipasaran Eropah **memberi** kesan pelaksanaan TQM secara serious. Tumpuan dilihat kepada pertukaran proses penambahbaikan kualiti kerana ianya berkait dengan persoalan latihan dan perhubungan firma dengan persaingan kualiti di dunia luar. **Kini** negara-negara sedang membangun dikaitkan dengan begitu **rapat** sekali terhadap keluaran yang bermutu **rendah**. Setengah-setengah negara di iktiraf sebagai pengeluar barangan yang berkualiti dimasa lampau **kini** mengeluarkan barangan yang kurang bermutu. Perubahan **ini** berlaku kerana faktor tekanan ekonomi, politik yang tidak stabil, latihan dan pendidikan yang tidak teratur dan kurangnya komitmen. Kajian yang dilakukan oleh Lakhe dan Tidke (1991) dan Davies dan Wilson (1990) mendapati konsep pengurusan kualiti tidak difahami oleh **para** peniaga. Mereka kerap mempertimbangkan kualiti hanya sebagai pilihan tambahan. Walau bagaimanapun **banyak juga** pemiagaan di negara-negara sedang membangun mengamalkan kaedah pengeluaran berdasarkan fungsi kualiti.

2.3 Pernyataan Masalah

Pendekatan yang memberikan penekanan kepada aspek kualiti perlu menjadi nadi **bagi** setiap program yang dilaksanakan di dalam setiap organisasi. Arah **aliran** yang menekankan aspek kualiti telah **lama** dipraktikkan di negara-negara **seperti Jepun, Amerika Syarikat, Eropah** (Lakhe dan Mohanty, 1994). TQM adalah **strategi** penambahbaikan pemiagaan dan isu pengurusan masa depan yang penting kerana ia merupakan teras untuk kecekapan dan persaingan (Bakes, 1991). **Menurut Spitzer (1993)**, TQM adalah satu sumber yang mempunyai kelebihan untuk berjaya dalam persaingan. **Ini** menggambarkan TQM sesuai diaplikasikan oleh organisasi yang mementingkan aspek kualiti. Politeknik sebagai institusi yang mementingkan kualiti **amat** tepat sekali mengaplikasikan TQM secara paling praktikal. Kewajaran pelaksanaan TQM diperingkat Politeknik menjadi semakin perlu apabila diperhatikan kepada keputusan peperiksaan Sijil dan Diploma yang tidak membanggakan yang sekaligus menggambarkan **ada** hubungkaitnya dengan tahap kualiti kepimpinan Politeknik selain beberapa faktor lain. **Banyak** usaha yang dilakukan oleh pihak Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dan dipraktikkan diperingkat Politeknik untuk mempertingkatkan prestasi tetapi masih belum menunjukkan berkesan.

Kecenderungan untuk mempertingkatkan kualiti perkhidmatan begitu mendadak mutakhir **ini**. Sebagai bukti **banyak** buku-buku akademik telah diterbitkan dan diaplikasikan konsep-konsep kualiti menyeluruh ke dalam sektor perkhidmatan (Lewis, 1989). Pelaksanaan program yang berbentuk kualiti telah **lama** diamalkan dalam pentadbiran sekolah kerajaan di Malaysia. Pergerakan ke arah TQM lebih jelas sejak

awal tahun 1980an lagi apabila lahir iltizam kerajaan melalui pengeluaran lebih banyak pekeling program kualiti dan produktiviti terutama sejak 1992 (Ahmad Sarji, 1992). Walau bagaimanapun sejak dilaksanakan tidak diketahui dimanakah tahap amalan program-program yang bersifat TQM khususnya di peringkat Jabatan Pendidikan serta Politeknik dan Jabatan Pendidikan Teknik yang lain.

Kualiti adalah nilai yang di tetapkan oleh para pelanggan yang menerima dan menggunakan perkhidmatan (P & Q , Sept/Okt 1994).V.Fergembaum,1920 “percaya pelanggan menentukan kualiti”. Dr. Kaoran Ishikawa, (19 15) “defines the customer as whoever gets your work next”, bermaksud pelanggan ialah sesiapa yang menerima kerja, perkhidmatan selepas anda. Philip B. Crosby.Japanese Industrial Standard (J/S),1926 memberi definasi kualiti sebagai “The system for causing quality is prevention” bermaksud sistem yang menyebabkan adanya kualiti adalah pencegahan.

2.4 Ulasan Teori

Dalam bahagian ini,penulis telah melihat beberapa kajian yang lain berkaitan dengan bidang yang ingin di kaji.Pandangan serta pendapat yang relevan daripada sesetengah penulis akan di ambil sebagai sokongan kepada asas kajian tetapi di sebabkan kajian berbentuk exploratory, jadi tidak ada kajian lalu yang benar-benar mempunyai kaitan.Oleh itu penulis hanya akan menggunakan ptinsip-prinsip dan teori-teori dari kajian tersebut sebagai garis panduan kajian.Menurut Recardo R.J (National Producting Review Spring 1994) konsep TQM perlu di kembangkan lagi. Corak atau inisiatif ini dipanggil strategic Quality Management.Inisiatif ini menjadi isu strategi sebagai alat

pencapaian kualiti, sebahagian dari konsepnya. Andaian **asas** inisiatif **ini** adalah melihat kepada pertimbangan semasa membuat keputusan pengurusan. Satu **lagi** aspek yang penting **bagi** TQM ialah penyertaan dari semua **lapisan** pekerja.

Melalui satu artikel yang ditulis dalam Management set-ices, (Oct 199 1) mengatakan konsep TQM adalah terdiri sekurang-kurangnya daripada tiga elemen iaitu penambahbaikan secara berterusan untuk mencapai kehendak-kehendak pengguna, **pada** tahap kesetereendah dan penggunaan kapasiti penuh potensi pekerja. Konsep TQM di anggap satu pendekatan sihat kepada produktiviti , keefisienan dan keberkesanan yang **ada** **kualiti**.TQM adalah satu kunci **bagi** perkembangan pemiagaan, efisiensi dan berdayasaing Hakes, (1991). Bagitu **juga** dengan **Spitzer**,(1993) menyatakan TQM hanya satu **punca** untuk mengekalkan proses **daya** saing. Tolchinsky P.D (Joumel for Quality and Participation) mengatakan dalam **karyanya** **ada** beberapa sebab mengapa perlaksanaan TQM serta di beberapa syarikat Amerika Utara. Antaranya kurang faham konsep TQM dan di **terus** pakai secara membuta **tuli**. Dan **ini** membuktikan kesilapan saperti :

- 1)Reka bentuk
- 2)Penetapan arah (matlamat dan strategi)
- 3)Analisa
- 4)Penstrukturan
- 5)Reka bentuk proses penambahbaikan berterusan
- 6)Pembentukan sistem perancangan dan perletakan kualiti yang luas

Menurut David James (National Producting Review, summer , 1993)TQM merupakan satu konsep memulihara prestasi organisasi. Pendekatan yang di **gunakan** ialah perubahan budaya organisasi dan proses. Penulis melihat konsep TQM dengan lebih meluas lagi, bukan sekadar **pada** asasnya sahaja tetapi merangkumi perkara-perkara seperti perubahan tingkah laku, konsep “**simplifikasi**” dan pembentukan proses-proses kerja. Dalam karya yang ditulis oleh Steel J.(National Productivity Review, summer 1993)**menyatakan** pelaksanaan TQM adalah melalui pengaplikasian pendekatan strategi Satu dengan berasaskan aktiviti (aktiviti based approach) dan lagi satu strategi berdasarkan keputusan (result based approach). Berdasarkan kepada karya oleh Lauchis G.A dan Knight D.J (Journal for Quality and Particapation, Jan/Feb 1995) Konsep TQM mengandungi empat perspektif utama :

- 1)TQM menyelidikan rangka kerja perancangan strategik kualiti.
- 2)TQM mengandungi perubahan dalam budaya organiser.
- 3)TQM mengandungi satu set alat sebagai kayu pengukur prestasi.
- 4)TQM memerlukan falsafah pengurusan kepimpinan yang fokus kepada pelanggan,proses perbaikan kerja pengukur prestasi.

2.5 Falasafah TQM.

Falasafah pelaksanaan TQM lebih cenderung kepada keinginan memenuhi kepuasan pengguna dengan melihat kepada kecacatan sifar ke **atas** barangan dan perkhidmatan yang ditawarkan (Clinton, Williamson dan Bethke, 1994). Tambahnya lagi penambahbaikan kualiti tidak lagi hanya merupakan tanggungjawab mereka yang pakar (*seperti jurutera kualiti, pereka barangan dan jurutera proses*) dalam bidang-bidang tertentu tetapi hari ini kualiti dibangunkan secara bersama dengan melibatkan semua jabatan melalui pengurusan sumber manusia.

Clinton, Williamson dan Bethke (1994) menegaskan pelaksanaan sistem TQM merupakan satu pendekatan **untuk** mempertingkatkan kualiti dan produktiviti organisasi. TQM boleh dilaksanakan oleh semua organisasi dengan menyediakan tanggungjawab dan mengamalkan empowermen di dalam organisasi dalam mempertingkatkan kualiti. Tanya berbeza dengan pendekatan tradisional yang **banyak** mengamalkan arahan dan peraturan. Pelaksanaan TQM mampu mewujudkan perubahan budaya korporat apabila ciri-ciri berikut dapat dicapai :

- i. membuka ruangan penyelesaian masalah
- ii. mengamalkan reka bentuk penyertaan
- iii. amanah dikalangan semua pekerja
- iv. kepekaan kepunyaan dan tanggungjawab untuk mencapai matlamat dan penyelesaian masalah; dan,
- v. motivasi sendiri dan kawalan diri oleh semua pekerja.

Pendekatan TQM melibatkan lebih **banyak** kaedah yang diamalkan secara tradisional akan ditolak. Pelaksanaan prosedur TQM akan meningkatkan kecekapan dan keberkesanan seluruh proses organisasi kearah menyediakan barangan berkualiti dalam menghadapi persaingan harga (Clinton, Williamson dan Bethke, 1994). Falasafah TQM dalam jangka panjang ialah **ingin** mewujudkan satu budaya yang menekankan manusia dan proses dalam satu sistem untuk mencapai kualiti sebagai aspek utama dalam strategi perniagaan (Port, Otis; Carey, John; dan Kelley, Kevin, 1992).

Clinton, Williamson dan Bethke (1994) menegaskan prosedur **dan** falasafah TQM **jelas** **memberi** penekanan bahawa semua pelaksanaan strategi organisasi **mestilah** melibatkan sokongan semua bahagian dan pekerja diorganisasi tersebut. Ianya tidak boleh dilaksanakan dengan **jaya tanpa asas-asas** yang diperlukan. TQM memerlukan sokongan dan komitmen pihak pengurusan dan kesemua ahli di dalam organisasi untuk memastikan penambahbaikan secara berterusan dalam semua aspek kerja yang **dilaksanakan**. Pelaksanaan strategi-strategi perniagaan oleh pihak pengurusan mestilah mampu untuk membangunkan budaya organisasi. Di antara cabaran membangunkan budaya mestilah berasaskan idea-idea penambahbaikan kualiti secara berterusan tidaklah hanya dengan memahami antara bahagian (***“across departments”***) tetapi datangnya dari dasar yang lebih mendalam didalam **fungsi - fungsi** bahagian (***“deep-seated value within each function area as well”***).

2.6 Evolusi Pengurusan Kualiti Menyeluruh.

Sejarah perkembangan teori dan pendekatan pengurusan kualiti bermula dari pengaruh serta idea tokoh-tokoh dan pengamal kualiti dari Amerika dan Jepun. Justeru itu lahirlah

apa yang dipanggil “Pengurusan Kualiti Menyeluruh” (PKM) atau lebih dikenali sebagai “*Total Quality Management*” (TQM), yang telah dipelopori oleh tokoh-tokoh seperti Feigenbaum, Deming, Juran, Crosby, Ishikawa dan lain-lain.

Zaire (1991) menghuraikan proses evolusi terhadap konsep kualiti berasaskan dua asas yang keterlaluan:

- i. dari kawalan kepada suatu budaya; dan,
- ii. dari pengawalan kepada pengurusan kualiti.

Hanse (1990) memecahkan evolusi kualiti kepada dua peringkat juga iaitu:

- i. pertukaran dari satu sistem pengilangan kepada pengilangan secara berkolompok;
- ii. pertukaran bentuk komunikasi berasaskan masyarakat industri. (*electronic data processing*).

Evolusi prosedur TQM mewujudkan empat peringkat pembangunan, Garvin (1989).

Beliau menegaskan proses kualiti sentiasa bergerak dari peringkat pemeriksaan (“*inspecting* ”), pengasingan (“*sorting* ”), prosedur pembaikan (“*correcting standards*’) kepada zaman pembinaan prosedur kualiti (“*era of developing quality manual*”) dan mengawal proses prestasi (“*controlling process performance*”) .

Peringkat ketiga ialah membangunkan sistem bersifat menyeluruh yang boleh memuaskan pihak ketiga. Peringkat terakhir ialah strategi yang paling asas dalam pelaksanaan TQM iaitu berasaskan penambahbaikan secara berterusan.

Sink (1991) mengenalpasti faktor-faktor utama disebalik keperluan TQM ialah: keadaan ekonomi secara global; teknologi yang kompleks dan dinamik; sumber yang kompleks

dan dinamik; jangkaan dan orientasi berasaskan pengguna; persekitaran tugas yang dinamik dan kompleks, dan kemampuan menghadapi serta menyelesaikan permasalahan yang begitu banyak dan kritikal, menangani isu-isu dan merebut peluang-peluang yang ada. Berasaskan pandangan di atas Sink (1991), mencadangkan lima asas semakan TQM iaitu:

- i. pilihan dan sistem pengurusan atasan,
- ii. jaminan kualiti yang akan datang,
- iii. proses pengurusan kualiti dan jaminan,
- iv. jaminan kualiti yang akan dikeluarkan dan ,
- v. bersikap proaktif terhadap jaminan organisasi bagi memenuhi kehendak pengguna, perincian, keperluan, nilai, keinginan dan jangkaan yang diharapkan.

2.7 Perkembangan Koosep Kualiti.

Revolusi kualiti di seluruh dunia telah memasuki dekad yang kelima, di mana permintaan oleh pengguna ke atas barangan yang berkualiti tinggi telah meningkat dengan begitu pantas (Desatnick, 1989, p. 24-26). Definisi kualiti tidak bersifat statik tetapi sentiasa bergerak mengikut hayat barangan. Setiap dimensi perlukan perubahan definisi misalnya apabila keputusan penambahbaikan secara berterusan oleh pihak pengeluar dibuat dengan sokongan permintaan pihak pengguna serta cabaran daripada pihak pesaing maka definisi baru perlu dibuat. Keperluan pengguna sentiasa berubah dan inginkan penambahbaikan secara berterusan memaksa pihak pengeluar berlumba-lumba mengatasi antara satu sama lain memperbaiki kualiti barangan yang ditawarkan (Sparks dan Legault, 1993). Kualiti perlu ditetiskan berasaskan kepuasan pengguna

secara menyeluruh iaitu dengan menghubungkan kemampuan pengeluar dan keperluan pengguna.

Ghobadian, Speller dan Jones (1994) mentakrifkan perkataan kualiti member-i makna yang berbeza diantara individu yang berlainan. Walaupun begitu ianya kerap ditakrifkan sebagai “*qualiti improvement*” berasaskan lima katagori berikut:

- i. Bersifat melebihi (*transcendent*),
- ii. “*Produk Di Utamakan*” (*Product led*),
- iii. “*Proses atau Produk Diutamakan* “ (*Process or supply led*)“,
- iv. Pelanggan Di utamakan “Customer led
- v. “ Nilai Tambahan “ Value Addes”,
- vi.

Konsep kualiti sentiasa berubah mengikut penibahan pemikiran manusia tentang kualiti iaitu :

- i. kawalan kualiti,
- ii. jaminan kualiti,
- iii. kualiti menyeluruh, dan
- iv. pengurusan kualiti menyeluruh.

Koneko, (1988) menyatakan kualiti di dalam bidang perkhidmatan tidak boleh dinyatakan secara objektif. Jessome (1988) mengenalpasti gabungan masalah dengan aplikasi konsep pengurusan kualiti menyeluruh di dalam industri perkhidmatan sebagai berikut :

- a. Industri perkhidmatan secara amnya kurang kawalan dan memberi kesan terhadap kualiti,

- b. Perkhidmatan tidak boleh disimpan kerana memerlukan penyertaan pengguna semasa proses perkhidmatan ditawarkan,
- c. Perkhidmatan tidak boleh dipegang dan sukar menentukan piawai bagi tujuan pengukuran
- d.

Perkhidmatan yang baik akan mendapat tanggapan yang baik daripada individu pengguna dan mungkin tidak diketahui oleh pengguna lain dan kualiti perkhidmatan sukar diukur kerana terlalu bersifat subjektif

2.8 Prinsip Kualiti.

Kualiti adalah nilai yang di tetapkan oleh **para** pelanggan yang menerima dan menggunakan perkhidmatan (P & Q , Sept/Okt 1994). V.Fergembaum, 1920 “percaya pelanggan menentukan kualiti”. Dr. Kaoran Ishikawa, 1915 “defines the customer as whoever gets your work next”, bermaksud pelanggan ialah sesiapa yang menerima kerja,perkhidmatan selepas **anda**. Philip B. Crosby.Japanese Industrial Standard (J/S),1926 memberi definasi kualiti sebagai “The system for causing quality is prevention” bermaksud sistem yang menyebabkan adanya kualiti adalah pencegahan.

Crosby (1979) mengatakan kualiti ialah memenuhi keperluan (“*Quality is conformance to requiremants*”). Kenyataan ini dapat dilihat dari dua aspek iaitu:

- i. mengeluarkan barangan yang boleh memenuhi kehendak, jangkaan dan keperluan pelanggan dan
- ii. untuk menjadikan keperluan di **atas** sebagai satu kenyataan yang boleh dikawal dan dijangkakan dari aspek pengurangan kos pengeluaran.

Walau bagaimanapun pengurus-pengurus organisasi boleh mempertimbangkan kaedah kawalan kualiti melalui sistem dan proses peningkatan kualiti jangka panjang (Juran, 1986). Shetty (1993) mengatakan perkhidmatan dan barangan yang berkualiti mestilah dapat memenuhi kehendak **pasaran** secara global. Prinsip kualiti penting difahami dan dihayati **bagi** membolehkan proses pembaikan kualiti dicapai selaras dengan produktiviti, peningkatan keuntungan dan kemampuan bersaing. Kualiti boleh dilihat dari tiga persepsi yang utama iaitu:

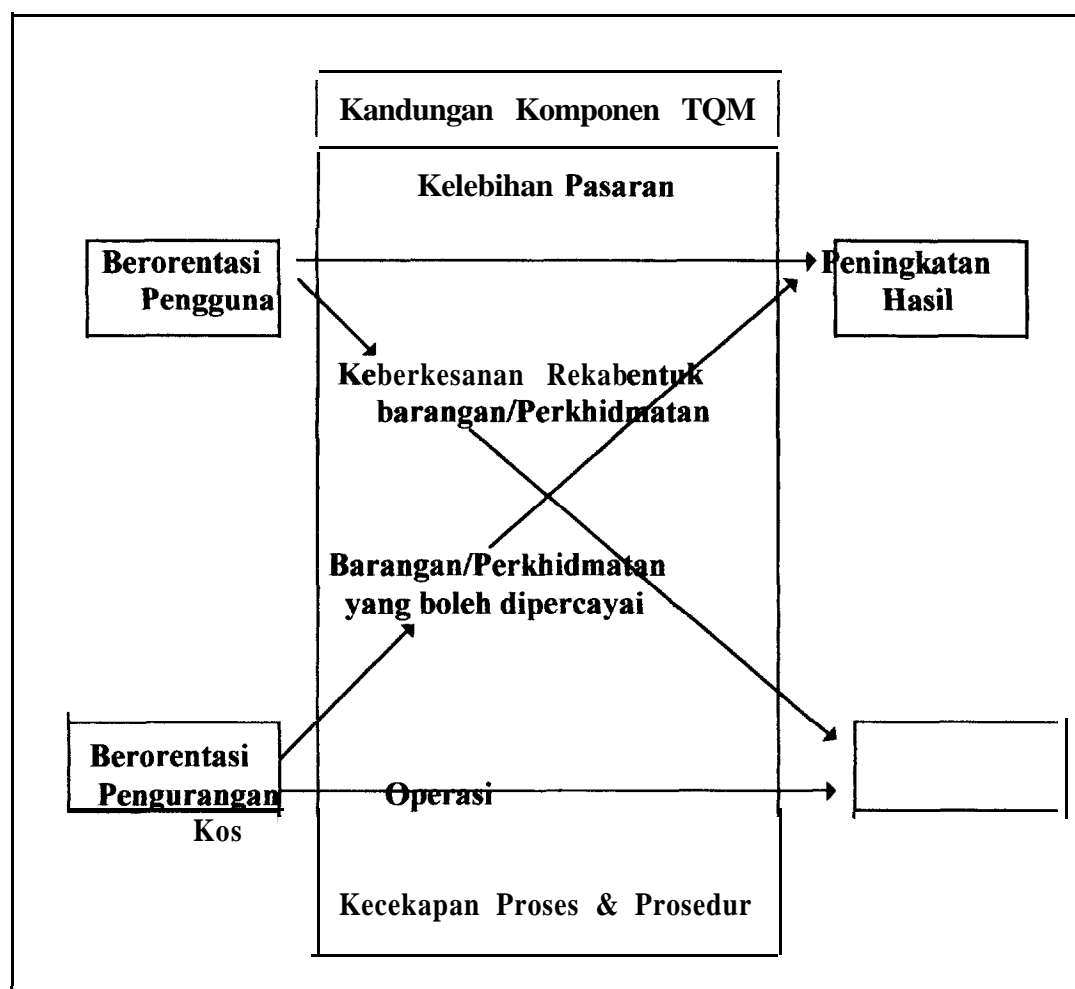
2.8.1 Tumpuan kepada pelanggan.

Levitt (1969) mengatakan pandangan berasaskan pengguna dilihat **secara** tradisional menyamai konsep pemasaran. Telah **banyak** kajian yang dilakukan ke **atas** pengguna dan mereka **memberi** cadangan yang mempertahankan kepentingan kehendak pelanggan perlu diberi perhatian. Porter (1985) menegaskan berasaskan pengetahuan kehendak pelangganlah membolehkan **firma** atau organisasi mencipta nilai yang betul-betul diperlukan oleh pengguna kerana kebolehan mereka memahami perubahan nilai pengguna. Keadaan ini memperlihatkan firma lebih terlibat dalam menyediakan barangan dan perkhidmatan yang diperlukan oleh pengguna (Jaworski & Kohli, 1993; Kohli & Jaworski, 1990; Jaworski, & Kumar, 1993).

Narver dan Slater, (1990) menyebut perkara pertama untuk menguji perhubungan diantara orientasi **pasaran** dan prestasi syarikat ("**market orientation**" dan "**firm performance**")ialah kepekaan kepada kehendak pelanggan, kemampuan pesaing menawarkan barangan dan perkhidmatan, dan kebolehan firma mengkoodinasikan fungsi dan aktiviti. Keadaan ini digambarkan dengan jelas dalam rajah satu di bawah.

Rajah 1

Oreatasi Prosedur Firma, Kandungan TQM, dan Pencapaian



Dapatan kajian yang dijalankan jelas menunjukkan pendekatan kepada pelanggan akan menyumbangkan tahap keuntungan yang lebih baik kepada firma. Kajian lain yang dijalankan oleh Deshpande, Farley, dan Webster (1993) memperkuatkan sokongan terhadap perhubungan di atas. Pengukuran kualiti berasaskan kehendak pengguna datangnya dari pengguna, dan bukannya dari pihak pengurus dan organisasi (Kohli dan Jaworski, 1990 dan Jaworski, dan Kumar, 1993). Kualiti bermakna mengeluarkan barangan atau perkhidmatan mengikut kehendak dan tanggapan pengguna yang merupakan kunci input dalam TQM. Deming (1986) dan Juran (1992) menekankan

beberapa perkara yang penting termasuklah perhatian kepada keperluan pelanggan. George (1992), Haavind (1992), Hart dan Bogan (1992), mengatakan kualiti adalah berpandukan keperluan "**Baldrige Award**" dan juga mempertimbangkan keperluan, jangkaan dan kepuasan pengguna. Perbincangan ini adalah selaras dengan konsep yang digunakan dalam pemasaran di mana ianya termasuklah mengenalpasti perhubungan keuntungan dengan perhatian kepada keperluan pengguna (Brech, 1953) dan menyamai dengan kajian campuran pemasaran (*marketing mix*) (Houston, 1986; Kotler & Zaltman, 1971).

Ames dan Hlavacek (1989: 28) mengatakan, "*Market driven managers recognize that a business is defined by the changing needs and requirements of customer groups and competitive offerings, not by existing products, technologies or management experience.*" Day (1990:357) mengemukakan konsep asas yang hampir sama dan memberi penekanan kepada orientasi pengguna bagi mencapai keuntungan. Beliau menegaskan "*market-driven organizations must meet a dual standard: keep close to customer, and ahead of the competition.*" Kesemuanya memberi dan menekankan aspek kualiti berasaskan kehendak pelanggan bagi mencapai dan mendapat kelebihan bersaing.

2.8.2 Penambahbaikan proses.

Reed, Lemak dan Montgomery (1996) menegaskan bahawa penambahbaikan proses telah banyak dibincangkan dalam teori-teori pengurusan klasik (*seperti pengurusan saintifik*), dan moden termasuk model-model pengurusan yang memberi penekanan

kepada aspek kawalan dalaman dan luaran. Spencer (1994) menghuraikan **tujuh** fakta bagi tujuan penambahbaikan proses iaitu :

- i. tujuan
- ii. **definisi** kualiti
- iii. peranan terhadap **alam** sekitar
- iv. peranan pengurusan
- v. peranan pekerja
- vi. struktur rasional dan
- vii. perubahan falsafah masa **kini**.

Beliau menghuraikan pelaksanaan pengurusan mestilah berasaskan pemikiran TQM dan model budaya organisasi. Penekanan yang **sama** dibuat oleh Dean dan Bowen (1994) yang mengenalpasti pertindanan di antara TQM dan teori pengurusan. Dapatan ini tidak memeranjatkan kerana Deming dan lain penulis kualiti telah pun **memberi** tumpuan yang kuat ke **atas** semua isu yang dibangkitkan dalam teori-teori pengurusan. Spencer (1994) menegaskan dan mencadangkan kepada **pengurus-pengurus** supaya mempertingkatkan kecekapan dan kawalan ke **atas operasi** firma mereka.

Juran (1951) menegaskan untuk bergerak ke hadapan dalam pengurusan kualiti ia mestilah merentasi kawalan ke **atas** kilang termasuklah semua **operasi** dalam firma. Idea ini telah lama diperolehi dan ianya dapat menjimatkan kos **bagi** semua aktiviti firma. Penulisan-penulisan tentang TQM banyak menegaskan tentang **“defects and detected , the less expensive they are to correct “**(Garvin, 1988) . Pengenalan kepada **“statistical**

controls and conformance to specifications” boleh dilaksanakan disemua peringkat pengeluaran (Crosby, 1979; Deming, 1982, 1986).

Adalah penting **bagi** mencapai kos yang **rendah** untuk membolehkan firma mampu bersaing dan terus beroperasi berasaskan pengguna (Day & Wensley, 1988; Porter, 1985). Walau bagaimanapun kelebihan berasaskan kos akan lebih terjamin berbanding dengan ekonomi ikut bidang, kuasa melebihi penawaran, dan **banyak lagi** dalam konsep pembaikan berterusan yang ditekankan dalam TQM **bagi** mempertingkatkan kecekapan.

Penambahbaikan proses secara berterusan kadangkala dilihat menyamai konsep **Kaizan** di mana tidak **ada** kesudahan dalam usaha mengurangkan tenaga dan masa dalam mengendalikan sesuatu **operasi** (Schmidt & Finnigan, 1992). Walau bagaimanapun penambahbaikan secara berterusan mengatasi konsep Kaizan kerana ia lebih cenderung kepada konsep ekonomi yang menekankan kepada pengalaman ke **atas** kesan keluk (Hunt, 1993)

Berasaskan kepada teori ekonomi, firma memaksimumkan keuntungan dapat dilihat **pada** masa titik kos berada **pada** tahap yang paling **rendah** dan jika semua **operasi** dapat dilakukan **pada** tahap titik yang paling minimum firma akan mencapai keuntungan. Juran (1988) dan Gilmore (1990) menghuraikan untuk mempertingkatkan kualiti produk mestilah **juga** mengambil kira pengurangan kos barang terbuang, kerja berulang-ulang yang sering dianggap sebagai barangan percuma.

2.8.3 Penambahbaikan kualiti menyeluruh.

Longenecker dan Scazzero (1993) menggariskan jalan ke arah penambahbaikan kualiti menyeluruh secara **umum** termasuklah:

- i. jelaskan apakah piawai kualiti yang **ingin** dibangunkan
- ii. laksanakan latihan kualiti untuk mencapai keperluan organisasi
- iii. bangunkan **alat-alat** pengukuran kualiti **bagi** proses kerja dan setiap ahli **di dalam** organisasi
 - iv. teguhkan sistem dengan mengambil tindakan memperbetulkan kesilapan terutama apabila **ada** masalah terhadap kualiti barang
 - v. tindakan pihak pengurusan yang menggalakkan penglibatan pekerja dan
 - vi. bangunkan budaya organisasi dan sistem ganjaran **bagi** mempertingkatkan kepekaan semua pekerja terhadap keperluan dan kepentingan kualiti terhadap organisasi.

Penambahbaikan kualiti secara menyeluruh mestilah mendapat sokongan kuat **pasukan** penambahbaikan kualiti. Disamping itu pelaksanaan empowermen kepada **para** pekerja dapat mencapai tahap kualiti kerana ia berkaitan dengan isu penggunaan **alat-alat** kawalan statistik yang merupakan perubahan **asas** dikebanyakan organisasi pemiagaan (Clinton, Williamson dan Bethke, 1994). Beliau **juga** menegaskan kejayaan TQM kerana sistemnya yang **memberi** penekanan penambahbaikan secara berterusan. Mereka membangunkan sistem pengurusan untuk mengendalikan proses pengeluaran barangan dan perkhidmatan dan ianya **memberi** kesan kepada seluruh aktiviti dan **operasi** organisasi pemiagaan, termasuk pengendalian kajian dan pembangunan (**R&D**), pengeluaran, pemasaran dan **fungsi-fungsi** sokongan. Pengurusan Syarikat Xerox

menyatakan “ *The pursuit of quality is a never-ending proses. Consequently, companies must look for annual significant improvement in quality. Put another way, quality improvement is an going process, not a one-shot program*’.

2.9 Ciri-ciri Pengurusan Kualiti Menyeluruh.

Peet , Broekhuis dan Gruisen (1992) menegaskan pengurusan berkualiti sebagai satu sistem kawalan yang melibatkan semua aspek termasuk proses awal. **Kawalan** bermaksud semuanya bermula daripada pengaruh berasaskan matlamat (Leeuw, 1886). Perhubungan dan kawalan berasaskan matlamat merupakan perkara penting untuk mempercepatkan keupayaan organisasi. Empat perkara **bagi** mencapai keberkesanan organisasi:

- i. keberkesanan;
- ii. keanjalan
- iii. memenuhi keperluan luaran dan
- iv. memenuhi keperluan anggota organisasi (Jansen dan **Jagers**, 1985)

Pengurusan berkualiti, kerap mengutarakan kawalan berasaskan keperluan luaran (pelanggan organisasi dan organisasi melihat pelanggan berpotensi atau bakal pelanggan) dan kepuasan dalaman (**para** pekerja organisasi). Keberkesanan dan keanjalan (kekal dalam persekitaran) **juga** kerap dikaitkan sebagai perkara penting **bagi** memulakan pengurusan yang berkualiti.

Dean dan **Bowen** (1994) menegaskan **banyak** teori pengurusan yang **cuba** menjelaskan pelaksanaan TQM tetapi masih **berat** untuk dilaksanakan oleh kebanyakan firma. Idea **rangka** kerja adalah berasaskan teori luar jangkaan yang berorientasikan kepada

Dean dan Bowen (1994) menegaskan **banyak** teori pengurusan yang **cuba** menjelaskan pelaksanaan TQM tetapi masih **berat** untuk dilaksanakan oleh kebanyakan firma. Idea rangka kerja adalah berasaskan teori luar jangkaan yang berorientasikan kepada pengguna atau **operasi** atau kedua-duanya. Berasaskan strategi tumpuan kepada pengguna dan penambahbaikan secara berterusan dan pengeluaran barangan yang dapat dipercayai adalah selaras dengan orientasi berasaskan **operasi**. Di antara ciri yang utama Pengurusan Kualiti Menyeluruh dapat dilihat dari **empat** aspek (PKPA Bi1.2, 1992) iaitu:

- i. Matlamat TQM; iii) Strategi TQM.
- ii. Fokus TQM; iv) Pelaksanaan TQM.
- iii. Strategi TQM; **dan,**
- iv. Pelaksanaan TQM.

2.10 Konsep Utama TQM.

Oakland (1989) memberikan beberapa konsep utama mengenai TQM seperti berikut:

“Total Quality Management (TQM) is an approach to improving the effectiveness and flexibility of business as a whole. It is essentially a way of organizing and involving the whole organization; every department; every activity; every single person at every level”

Lakhe dan Mohanty (1994) pula mendefinisikan TQM sebagai :

“as a continuous quest for excellence by creating the right skills and attitudes in people to make prevention of defects possible and satisfy customers / users totally at ail times”.

Manakala Zaire dan Simintiras (199 1) mentakritkan sebagai:

*“Total Quality Management is the combination of the socio-technical process towards doing the right things (externally), everthing right (internally) **first** time and all the time, with economic viability considered at each stage of each process”.*

Berasaskan kepada beberapa **definisi** yang diberikan di **atas** dapatlah dikatakan TQM sebenarnya menekankan kepada beberapa aspek penting iaitu penambahbaikan dalam hal-hal yang berkaitan dengan kos, kualiti, kebolehpercayaan, kecekapan inovatif dan keberkesanan pemiagaan. Pfau (1989) menegaskan TQM adalah pendekatan bagi penambahbaikan kualiti barangan atau perkhidmatan secara berterusan yang melibatkan penyertaan menyeluruh semua peringkat dan fungsi di dalam organisasi. Tobin (1990) melihat TQM sebagai :

“as the totally integrated effort for gaining competitive advantage by continuously improving every facet of organizational culture”

Deming (1982) menekankan TQM sebagai satu konsep yang lebih berbentuk motivasi. Sink (1991) pula menyatakan TQM hanya akan berjaya jika penterjemahan definisi **operasi** ke dalam semua strategi dilaksanakan oleh pemimpin organisasi dengan jelas dan menyakinkan yang digerakkan dalam tindakan dan komunikasinya kepada semua orang.

Walau bagaimanapun, TQM juga boleh dilihat berasaskan perhubungan di antara beberapa fungsi seperti *“total quality control”* digabungkan dengan *“quality management”* (Lakhe dan Mohanty, 1994). Kualiti boleh dilihat melalui beberapa cara (Garvin, 1986) seperti *“fitness for use”*; *“conformance to requirements”*; *“the amounts of unpriced attributes contained in each unit of priced attributes”* dan banyak lagi. Kawalan kualiti secara menyeluruh merupakan strategi jangka panjang yang dapat membantu kejayaan organisasi. Kepuasan pelanggan, kepuasan pekerja, jaminan kualiti di semua peringkat, dan penambahbaikan berterusan serta inovasi hebat merupakan perkara-perkara asas bagi kawalan kualiti menyeluruh di mana **pengurusan** kualiti mestilah dirancang, diorganisasikan dan diarah semua kemudahan dan keupayaan yang

dimiliki organisasi bersama-sama memastikan barangan berkualiti dihasilkan melalui proses kualiti, persekitaran kerja dan budaya kerja (Lakhe dan Mohanty, 1994).

Oakland (1990) menggambarkan TQM sebagai susunan berbentuk piramid lima komponen utama iaitu komitmen pihak pengurusan, perhubungan pengguna dan pembekal, sistem kualiti, **alat-alat** kawalan proses statistik dan pasukan kerja. Perhubungan pengguna dengan pembekal berada **pada** peringkat yang paling tinggi dalam piramid Oakland. Sohal (1989) pula menerangkan peningkatan kualiti berterusan haruslah **datang dari** gabungan pendekatan pengawalan kualiti berasaskan perancangan tindakan dalam **operasi-operasi** yang berbeza di dalam pusingan perniagaan. Beliau mengenalpasti lima elemen penting iaitu tumpuan kepada pengguna, komitmen pihak pengurusan, penyettaan menyeluruh, kawalan kualiti secara statistik dan penyelesaian masalah secara teratur.

Zaire (199 1) menyatakan TQM boleh di formulakan berasaskan tiga aspek yang penting iaitu penambahbaikan secara berterusan, pengurusan peningkatan nilai dan penglibatan pekerja. Price dan Gaskill (1990) mengklasifikasikan tiga dimensi untuk menghuraikan TQM iaitu:

- i. Dimensi barangan atau perkhidmatan : iaitu darjah kepuasan pengguna terhadap barangan atau perkhidmatan yang ditawarkan;
- ii. Dimensi pengguna : iaitu darjah kepuasan pengguna dengan perhubungan di antara pekerja di dalam organisasi pembekal; dan,
- iii. Dimensi proses : iaitu darjah kepuasan pekerja dengan proses kerja dalaman semasa menyediakan perkhidmatan atau barangan kepada pengguna.

Peningkatan persaingan dari aspek kualiti diperingkat dunia begitu luas dengan adanya pilihan yang **banyak**. Oleh itu adalah penting dilaksanakan sebagai strategi pemiagaan untuk membolehkan organisasi bertahan dalam persaingan (Feigenbaum, 1990) .

2.10 Perlaksanaan TQM.

Menurut Lakhe dan Mohanty (1994) peringkat melaksanakan TQM merupakan **tugas** yang utama dan mestilah dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan yang sistematik, pragmatik dan *“well-thought-through fashion”*. Sink (199 1) mencadangkan pendekatan berikut **bagi** merekabentuk , membangun dan melaksanakan TQM:

- i. Peringkat 0 : memahami sistem organisasi;
- ii. Peringkat I : membangun dan merancang strategi **bagi** menyokong TQM;
- iii. Peringkat 2 : perancangan andaian;
- iv. Peringkat 3 : merancang strategi **bagi** setiap **objektif**;
- v. Peringkat 4 : penentuan taktik **bagi** setiap **objektif**;
- vi. Peringkat 5 : melaksanakan perancangan;
- vii. Peringkat 6 : pengurusan projek;
- viii. Peringkat 7 : pengukuran dan penilaian; **dan**,
- ix. Peringkat 8 : penilaian, **kebertanggungjawaban**, mengikut peraturan, memastikan perlaksanaan yang berkesan.

Luchsinger dan Blois (1990) menghuraikan rancangan perlaksanaan TQM yang dilaksanakan oleh AFSC (*Air Force System Command*) seperti berikut:

- i. kesedaran dan komitmen;
- ii. penggabungan didalam proses pengambilan;

- iii. penetapan **hala tuju**; dan
- iv. penghapusan segala halangan.

Berasaskan kepada pendapat Oakland (1990), **tugas** melaksanakan TQM boleh dirundingkan. Keputusan pertama ialah dimana hendak bermula. Keadaan ini boleh menjadi begitu **rumit** jika **banyak** organisasi tidak dapat memulakannya; keadaan ini dipanggil sebagai TQP (*Total Quality Paralysis*).

Oakland, 1990 mencadangkan 13 langkah **bagi** pelaksanaan TQM:

- i. Memahami kualiti;
- ii. Komitmen terhadap kualiti;
- iii. **Polisi** terhadap kualiti;
- iv. Organisasi untuk kualiti;
- v. Pengukuran kos kualiti;
- vi. Perancangan untuk kualiti;
- vii. Rekabentuk kualiti;
- viii Sistem kualiti;
- ix. Kawalan kualiti;
- x. Pasukan **kerja** untuk kualiti;
- xi. Kesanggupan untuk kualiti;
- xii. Latihan untuk kualiti; dan,
- xiii. Pelaksanaan TQM.

Endosomwan dan Savage-Moore (1991) mengemukakan model empat peringkat bagi membantu organisasi memahami TQM berasaskan kriteria “*Malcolm Baldrige National Quality Award*” dan proses pembaikan TQM seperti:

- i. Peringkat 1 : keadaan persekitaran organisasi semasa;
- ii. Peringkat 2 : membangunkan strategi pembaikan kualiti;
- iii. Peringkat 3 : penetapan pendidikan dan keperluan latihan; dan,
- iv. Peringkat 4 : melaksanakan strategi kualiti.

Prinsip bagi pelaksanaan TQM dalam strategi persaingan kualiti mestilah mengambilkira kepentingan tindakan untuk mencapai kejayaan. Pemimpin-pemimpin gerakan kualiti (Deming, 1986, Juran, 1988, Crosby, 1979 dan Feigeubaum, 1993) menghuraikan pendekatan yang hampir sama. Huraian mereka boleh diringkaskan kepada lima prinsip:

- i. Tumpuan kepada keperluan pelanggan;
- ii. Tumpuan kepada “*problem prevention*”, bukan kepada “*correction*”;
- iii. Mengambil penambahbaikan berterusan: seperti memenuhi keperluan pelanggan, menepati masa, yang pertama setiap masa;
- iv. Latihan kepada para pekerja untuk mempertingkatkan kualiti; dan,
- v. Melaksanakan pendekatan kerja berpasukan dalam penyelesaian masalah.

Walau bagaimanapun pelaksanaan TQM bukan merupakan tugas yang mudah kerana ia memerlukan perubahan secara menyeluruh dalam budaya organisasi, kebertanggungjawaban pihak pengurusan dan penyertaan berterusan dalam proses penambahbaikan kualiti.

2.11 Elemen Sokongan Pelaksanaan TQM.

Tenner dan De Toro (1992) mengatakan **ada enam** unsur yang menyokong pelaksanaan TQM, iaitu:

- i. kepimpinan;
- ii. pendidikan dan latihan;
- iii. struktur sokongan;
- iv. komunikasi ;
- v. ganjaran dan pengiktirafan; dan
- vi. pengukuran

Deming, Juran, Crosby dan lain pakar kualiti antarabangsa menggalakkan semua organisasi memasukkan budaya penambahbaikan kualiti secara berterusan **bagi** menyokong matlamat kualiti menyeluruh (Harrington, 1987). Kualiti dan pengurusan kualiti menyeluruh menjadi topik yang begitu penting dibincangkan sekitar tahun (Sinclair dan Collins, 1994). Mereka menekankan peranan **pengurus** diperingkat atasan **amat** penting dalam menjayakan falasafah dibalik pelaksanaan TQM.

Stanton (1993) menegaskan jika proses membuat keputusan **banyak** melibatkan **para** pekerja , maka mereka akan merasai rasa kepunyaan **atas** keputusan yang dicapai. Hal ini akan mempertingkatkan motivasi mereka untuk mempercekapkan **lagi** keupayaan organisasi (Sasbkin, 1984, 1986).

2.12 Elemen Menghalang Dan Kelemahan Dalam Pelaksanaan Prosedur TQM.

Matherly dan Lasater ,1992 pula menghuraikan beberapa halangan dan kelemahan yang

timbul dari segi prosedur pengurusan dan pelaksanaan TQM. Antaranya ialah:

2.12.1 TERLALU BIROKRATIK

Banyak borang perlu diisi dan ini menjadi bebanan kepada organisasi yang telah diurus dengan baik. Kritikan ini ada kebenarannya dan tidak boleh dikesampingan begitu sahaja.

TQM dengan jelas memerlukan rekod-rekod bertulis walaupun tidak semestinya dalam bentuk borang. Bagaimana apa pun bentuk rekod yang disimpan adalah terpulang kepada organisasi berkenaan. Sekurang-kurangnya satu sistem yang berkesan akan memastikan bahawa rekod-rekod sentiasa disimpan dengan baik. Adalah tidak berfaedah jika data yang ada tidak lengkap atau tidak terkini. Oleh itu kritik bentuk ini lebih merupakan kesan dari sistem yang lemah kerana komitmen dari pihak pengurusan dan penglibatan kakitangan adalah tidak mencukupi.

2.12.2 TIDAK FLEKSIBEL

Masalah ini berpunca dari reka sistem yang lemah. Sistem itu menjadi tidak fleksibel kerana keperluan operasi tidak difikirkan dengan teliti atau keperluan TQM itu disalah tafsir. Sebagai contoh, keperluan pelanggan untuk membuat pesanan dalam bentuk tulisan mungkin dimasukkan dalam sistem. Ini adalah amalan yang baik tetapi jika pesanan secara lisan yang diamalkan maka ini sudah kerkeluar dari keperluan dan syarat TQM.

1. Mendatangkan masalah besar kepada kakitangan kerana banyak kerja yang perlu dibuat bagi kerja-kerja dokumentasi dan sebagainya.

2. Pihak pengurusan yang beranggapan bahawa pendekatan sistem adalah baik untuk kakitangan sahaja dan bukan untuk pihak pengurusan. Dengan ini pihak pengurusan beranggapan bahawa mereka tidak perlu mengikuti kaedah-kaedah yang ditetapkan dalam TQM. Bagaimanapun, bagi menjayakan TQM, komitmen dari semua pihak adalah penting terutama pihak pengurusan.

3 .Kos yang terpaksa ditanggung dalam memenuhi keperluan TQM.

Kos itu pula adalah dalam bentuk **implisit**. Kos yang eksplisit termasuklah bayaran kepada pihak penilai. Aktiviti ini adalah berterusan dan bukannya sekali **sahaja**. Kos eksplisit juga termasuk bayaran pakar **runding** untuk **memberi** panduan dalam merekabentuk dan melaksanakan satu sistem. Walaupun ini bukan satu **kemestian**, nasihat berbayar ini diperlukan dalam **hal-hal tertentu**. Kos implisit adalah kos melepas yang terpaksa ditanggung kerana kakitangan terpaksa menghabiskan masa melakukan aktiviti yang diperlukan **bagi** memenuhi syarat -syarat dalam TQM. Bagaimanapun, secara praktis kos ini hanya minimal kerana masa yang diuntukkan **bagi** TQM telah dimasukkan dalam aktiviti harian. Di **samping** itu jika sistem itu direka dengan baik, **bagi** kakitangan untuk melaksanakan sistem akan menjadi minimal. Luchsinger dan Blois (1990) **memberi** dua ingatan penting dalam melaksanakan TQM, iaitu:

- i. kesukaran mendapatkan komitmen untuk menyokong perubahan; dan
- ii. kesukaran membentuk struktur yang **bertanggungjawab**.

Burstein dan Sedlack (1983) mengemukakan lima halangan utama dalam melaksanakan TQM di dalam agensi kerajaan iaitu:

- i. kesukaran memahami pendidikan pembaikan kualiti;
- ii. tidak mendapat sokongan pihak pengurusan atasan;
- iii. kesukaran memahami kehendak pengguna;
- iv. kesukaran membentuk sistem pengukuran; **dan**,
- v. kekurangan sumber **bagi** keperluan **pelaburan**.

Dalam **hal ini Halal** dan Brown (198 1) menegaskan masalah dan halangan utama yang menyebabkan kurangnya penyertaan pihak pengurusan sebenarnya bermula daripada :

- i. mewujudkan jangkaan yang tidak realistik dengan kesanggupan mereka;
- ii. masalah masa;
- iii. menimbulkan keputusan yang kurang baik;
- iv. keliru dengan tanggungjawab; **dan**,
- v. menimbulkan konflik dan mengurangkan kuasa pengurusan.

Berdasarkan huraian tokoh-tokoh di **atas** dapatlah diringkaskan antara halangan yang utama ialah:

- i. Gelagat Kepimpinan negatif terhadap pelaksanaan TQM;
- ii. **Strategi** Pelaksanaan TQM;
- iii. Organisasi TQM;
- iv. Komunikasi yang tidak berkesan;
- v. Latihan **dan** Pendidikan; **dan**,
- vi. Penglibatan Semua Pihak.

2.13 Pelaksanaan TQM di dalam Sektor Awam.

Kebanyakan organisasi awam masih **lagi** ditahun-tahun awal mempelajari dan melaksanakan TQM. Didapati berlaku perubahan yang agak ketara dalam aspek penambahbaikan ke **atas** organisasi. Pelaksanaan TQM menular di dalam sektor awam khususnya di Malaysia **bermula** sejak awal 1980an **lagi**. Walau bagaimanapun, akhir-akhir **ini** iltizam kerajaan jelas sekali di **mana** kerajaan **telahpun** mengeluarkan **banyak** pekeliling program kualiti dan produktiviti terutama sejak 1992. (Ahmad Sarji, 1992). Pentadbiran sektor awam telahpun menekankan gerakan budaya kerja cermerlang yang berteraskan kepada kualiti dalam melaksanakan **tugas** dan **tanggungjawab** bekerja (Ahmad Sarji, 1993).

2.14 Pelaksanaan Prosedur TQM di dalam Sektor Pendidikan.

Pengimpotan piawai TQM ke dalam sektor pendidikan tidak **mudah** untuk diaplikasikan. Ia memerlukan kefahaman **dan** pengubahsuaian dengan keadaan dunia pendidikan yang terlalu kompleks. Saunders dan Wakker (199 1) menegaskan pelaksanaan prosedur sistem TQM akan membawa perubahan yang besar ke **atas** pengurusan organisasi. Untuk melaksanakan perubahan **kita** tidak boleh melaksanakannya secara **“prepackaged”** berasaskan **struktur** idea secara global **tentang** bagaimana melaksanakan TQM. Ianya **perlu** dilihat secara teliti sebelum **sesuatu** perubahan itu dilaksanakan termasuklah cabaran menterjemahkan konsep-konsep TQM yang digunakan disektor perkilangan seperti syarikat, pekerja, pengguna, barangan,

kebanggaan hasil kerja, dan lain-lain lagi ke dalam "*terms*" yang biasa digunakan oleh institusi pendidikan.

Saunders dan Walker (1991) menegaskan pengimportan piawai TQM secara "*package*" tidak akan menjamin kejayaan. Perubahan yang ingin dilakukan mestilah berasaskan budaya TQM dengan menyesuaikan berdasarkan sejarah dan struktur organisasi. TQM bukanlah "*inflexible process*" tetapi "*iterative process*" bagi perubahan budaya dan penambahbaikan yang mampan. Pengalaman pelaksanaan TQM dalam sektor industri perlulah dipertimbangkan sebagai garis panduan semasa melaksanakan TQM dalam institusi pendidikan. Pertimbangan tentang perbezaan dan persamaan adalah amat penting kerana ianya akan memberi kesan apabila TQM dilaksanakan. Perkara pertama yang perlu dilihat ialah staf di institusi pendidikan termasuklah isu-isu operasi yang memberi kesan termasuklah struktur pengurusan institusi pendidikan berbanding dengan struktur pemiagaan komersial.

2.15 Ciri-ciri Sektor Pendidikan Yang Mempengaruhi Kejayaan Prosedur TQM.

Di antara ciri yang mempengaruhi kejayaan pelaksanaan TQM disektor pendidikan ialah:

i. Staf Akademik dan Isu-isu Operasi.

Saunders dan Walker (1991) menyatakan staf akademik dan isu-isu operasi perlu dipertimbangkan dalam pelaksanaan prosedur TQM seperti; Pengetahuan teknikal, Pendekatan akademik, Pendekatan latihan, *“Rigid timetable”*, *“Less rigid management structure”* dan *“less clarity of aims”*.

ii. Isu-isu Pengurusan.

Struktur pengurusan yang kurang ketat iaitu organisasi mempunyai kuasa yang jelas di mana para pengurus bertanggungjawab mengarah dan mengetuai segala aktiviti beliau dan juga subordinate serta bertanggungjawab ke atas pencapaian subordinatonya Saunders dan Walker (199 1). Di Politeknik mempunyai Pengetua, Naib Pengetua, Ketua Jabatan, Pensyarah dan staf sokongan Menurut Saunders dan Walker (1991) staf akademik memerlukan kuasa otonomi dalam melaksanakan tugas-tugasnya dan kesannya ialah struktur ini lebih menonjolkan tugas secara individual berbanding dengan kerja sepasukan atau kedua-duanya dalam melaksanakan prosedur TQM. Mengajar sebagai contoh kerap dilihat sebagai pekerjaan individu, jadi keberkesanan pengajaran boleh dijadikan ukuran.

Arahan yang kurang jelas juga merupakan isu pengurusan yang begitu penting. Politeknik sebagai institusi pendidikan mestilah mempunyai tujuan yang cukup jelas dalam semua aktiviti di mana staf dapat mempertimbangkan secara bebas tindakan yang akan diambil bagi mencapai matlamat (Saunders dan Walker, 1991). Bagi mencapai sesuatu tujuan organisasi, polisi secara menyeluruh perlu dibangunkan yang boleh digunakan sebagai panduan bertindak melalui penggunaan polisi yang strategik (Imai, 1986).

iii. Implikasi Perlaksanaan Prosedur TQM.

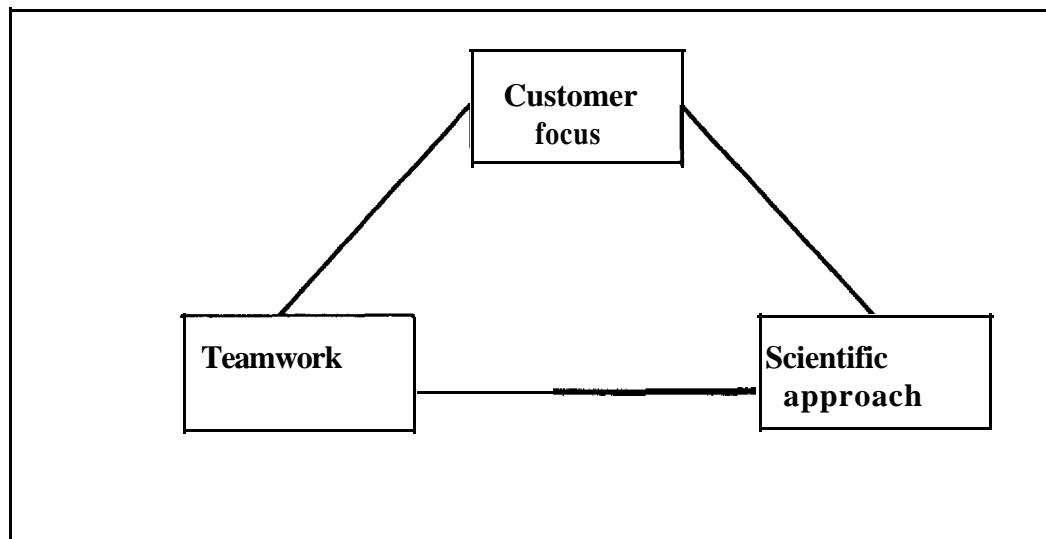
Persekitaran institusi pendidikan begitu berbeza berbanding dengan perkilangan. Keunikan skil kakitangan, struktur pengurusan dan secara tradisional tidak bergantung maka sudah tentu akan memberi implikasi dalam proses pelaksanaan TQM (Saunders dan Walker, 1991). Beliau juga menegaskan bahawa perbezaan staf terutama aspek pengetahuan teknikal, pendekatan pengajaran dan pembelajaran adalah begitu sukar untuk dilihat. Penyelesaian masalah dapat dipastikan oleh ketua yang mempunyai komitmen semasa melaksanakan aktiviti TQM .

Struktur pengurusan institusi pendidikan mestilah bebas dan relevan bagi mereka melaksanakan TQM. Penyertaan menyeluruh dan meluas sebagai tindakbalas berbanding dengan arahan daripada pihak atas perlu diketengahkan. Banyak kelebihan berbanding kekurangan seperti kebanyakan staf terlibat diperingkat awal “**TQM awareness training**” bagi membolehkan mereka menyokong kejayaan pelaksanaan TQM (Saunders dan Walker, 1991).

2.16 Kesamaan Organisasi TQM.

Ciri-ciri yang berbeza perlu dipertimbangkan dalam melaksanakan TQM di institusi pendidikan. Walaupun berbeza, masih banyak perkara yang mempunyai persamaan di antara organisasi. Joiner dan Scholtes (1985) mengemukakan satu ringkasan prinsip-prinsip TQM sebagai “*Joiner triangle*” seperti yang di tunjukkan dalam rajah 2 di bawah.

Rajah 2
The Joiner Triangle



Organisasi yang melaksanakan prosedur TQM akan memiliki banyak persamaan terutama perkara-perkara yang berkaitan dengan asas-asas TQM. Diantara persamaan organisasi yang melaksanakan TQM ialah:

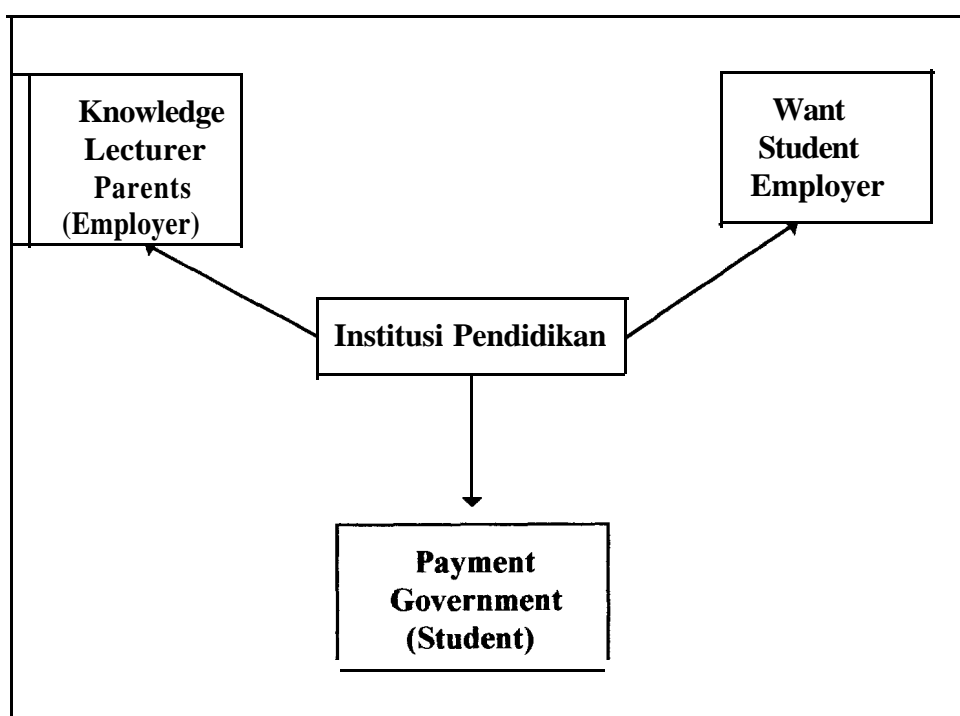
- i. fokus kepada pelanggan.

Tumpuan kepada pengguna dalaman dan luaran merupakan perkara yang begitu penting dilaksanakan oleh institusi pendidikan seperti kebanyakan organisasi. Proses

mengenalpasti siapa pelanggan menjadi begitu kompleks berbanding dengan sektor industri. Bagi sekolah-sekolah milik kerajaan gambaran yang ringkas boleh mendatangkan kekeliruan tentang siapa pengguna mereka. Pihak kerajaan membayar harga akhir, tetapi tidak menerima barangan akhir. Para pelajar kerap kali mempengaruhi pemilihan sebagai pelanggan berbanding ibu bapa atau guru. Lain-lain pelanggan ialah bakal-bakal majikan yang memerlukan pekerja yang sesuai berasaskan pengetahuan dan kemahiran yang dimiliki, Saunders dan Walker, (1991) , Rajah 3 di bawah menunjukkan pertalian di atas.

Rajah 3

Pelanggan Institusi Pendidikan



- ii. produk yang berkualiti.

Kejayaan sistem TQM **banyak** bergantung kepada sokongan strategi dan perancangan operasi mempertingkatkan pencapaian kualiti. Pihak pengurusan Xerox yang memenangi “*award*” pada tahun 1989 mengatakan, “*Quality is the basic business principle for Xerox. Leadership through quality is a strategy and a plan for Xerox*”. IBM, Xerox, Motorola dan lain-lain pemenang “*award*” berjaya membangunkan matlamat dan peka terhadap kepentingan kualiti dan perkhidmatan dalam semua aktiviti. Asas ini dibina secara bersama oleh semua yang terbabit dalam membangunkan barangan atau perkhidmatan (Shetty, 1993)

Emshiller (1991) di dalam kajiannya mendapati di antara kejayaan syarikat-syarikat pembekal mengekalkan kontrak mereka dalam jangka panjang adalah kerana mereka berjaya mencapai tahap kualiti yang diperlukan oleh syarikat pengguna. Syarikat-syarikat besar yang bertindak sebagai syarikat pengguna **amat** menggalakkan syarikat-syarikat pembekal yang mendapat kontrak membekalkan barangan yang diperlukan **untuk** pengeluarannya sebagai rakan yang menyokong prosedur TQM. Sebagai contoh Syarikat Xerox telahpun mengurangkan “vendors” daripada 5000 kepada hanya 500 dan menyediakan kontrak jangka panjang sebagai ganjaran kerana mampu menyediakan komponen yang berkualiti. Langkah yang **sama** diambil oleh Syarikat Motorola yang telah mengurangkan bilangan syarikat pembekal daripada 10,000 kepada 3,000 dan menyediakan kontrak jangka panjang membekalkan komponen yang diperlukan.

iii. Pendekatan yang sistematik dalam penyelesaian masalah dan membuat keputusan.

Firma yang mengamalkan prosedur TQM , akan berupaya menyelesaikan masalah yang dihadapi dan membuat keputusan yang menguntungkan. Longenecker, Scazzero dan Stausfeid (1994) mendapati dalam kajiannya iaitu apabila **para pengurus pengeluaran** mengesan masalah berhubung dengan kualiti maka pasukan penyelesaian masalah kualiti akan **terus** bertindak mengatasinya dan berupaya membuat keputusan yang lebih baik. Kaedah **ini** jauh berbeza dengan kaedah **lama** , dimana **pengurus** hanya dibantu individu yang **dipertanggungjawabkan** sahaja. Dengan menubuhkan pasukan penyelesaian masalah kualiti mampu mempercepatkan **operasi** firma kembali kepada keadaan **norma** yang menguntungkan. Janis (1972) mendapati **“Groupthink”** akan membawa setiap ahli kumpulan menyumbangkan **fikiran** dan mengambil keputusan bersama untuk meningkatkan kualiti dan moral.

2.17 Kepimpinan TQM.

Pemimpin yang mengamalkan TQM adalah mereka yang berpandangan jauh ke hadapan dan tidak semua pemimpin adalah **pengurus** dan sebaliknya. Horine dan Bass (1993) **memberi** pandangan berkenaan dengan kepimpinan kualiti menyeluruh sebagai:

*‘As organizational leaders struggle to lead their organizations to become higher performing, quality organizations, there is an increasing recognition that a new leadership paradigm is required to successfully **develop** and sustain a motivated and committed workforce’*

Pemikiran **baru** yang dikemukakan oleh Horine dan Bass memperlihatkan permintaan organisasi menjuru kepada pelaksanaan TQM. **Banyak** organisasi telah bergerak sebagai contoh dari piawai yang tetap kepada penambahbaikan secara berterusan;

daripada sistem proses secara individu kepada sistem kerja berpasukan; daripada kawalan dan peraturan kepada komitmen dan kerja berpasukan (Bradley, 1993).

Sashkin dan Kiser (1992) mengatakan banyak perubahan yang diperlukan oleh kepimpinan organisasi untuk membangunkan budaya terutama perhatian terhadap kualiti, peningkatan kepuasan pelanggan melalui:

“the focus on customer satisfaction through quality must be built into the management processes of the organization,.. . . the very fabric of organizational life, the organization 's culture, must define and support TQM”

Longenecker dan Scazzero (1993) dalam kajiannya mencadangkan agar pengurusan-pengurus disemua peringkat perlu lebih cekap memperbaiki kemampuan terutama gelagat-gelagat yang kritikal jika mahukan para pekerja mereka komited terhadap proses dan hasilan yang berkualiti. Pengurusan atasan mestilah mewujudkan suasana ke arah kuahti berasaskan peringatan berikut:

- i. kepimpinan mestilah menyokong kuat pelaksanaan TQM;
- ii. semakin kompleks perubahan yang diambil oleh organisasi semakin perlu pengurusan personal membantu dengan menyediakan panduan dan tugas;
- iii. pengurus-pengurus perlu mendapat maklumbalas bagi membantu mereka mempelajari dan mengesan kesilapan dan membuat tumpuan yang sesuai;
- iv. menghantar maklumat yang berbagai (kami mahukan kualiti tetapi tidak mahu meningkatkan perbelanjaan) agar kekeliruan dapat dikurangkan untuk mendapat sokongan dalam jangka panjang;

v. membuka permasalahan dan menggalakkan pengurus-pengurus bekerja dengan lebih baik dan

vi. cuba meminimalkan mesyuarat yang kurang penting dan kertas kerja, bagi membolehkan pengurus menggunakan masa tersebut mempengaruhi sikap pekerjaanya terhadap kualiti.

2.18 Ciri-ciri Kepimpinan TQM.

Visi yang jelas.

Lakhe dan Mohanty (1994) menyatakan kepimpinan tertinggi di dalam sesebuah organisasi mestilah memberi tumpuan bagaimana organisasi boleh memenuhi keperluan pengguna dalaman dan luaran. Mereka perlu memperkenalkan matlamat peningkatan kualiti, strategi dan projek. Kepimpinan organisasi mestilah memberitahu apakah tahap kualiti yang diperlukan oleh organisasi. Penjelasan visi sesuatu projek akan membantu sumber organisasi dan turpuan kepada keputusan mencapai objektif ; yang menggambar komitmen menyeluruh.

Lakhe dan Mohanty (1994) menggambarkan komitmen jangka panjang terhadap kualiti dapat dibayangkan melalui contoh berasaskan isu yang dikemukakan:

“Quality is not something that we can think of the first of April and then forget about it during the rest of the year. It is something that has to be ingrained in our thinking. Quality is an attitude of mind It is the most important attitude we could think of to focus on so that various human values could all come together in pursuit of quality. ”

Strolle (1991) mengatakan ketua mestilh menyatakan visi dengan jelas di dalam membentuk tindakan samaada **positif** ataupun negatif dimana kepimpinan dianggap sebagai ikutan (***role model***).

Ripley Dan Ripley (1992) Pemyataan visi mestilah jelas termasuklah kualiti barangan atau kualiti perkhidmatan yang ditawarkan. Di antara elemen prosedur penting bagi menjayakan visi ialah penekanan kerja **berpasukan**, pemikiran penyelesaian dan berani mengambil risiko. Visi juga mestilah mengandungi **apa** yang **ingin** dicapai dan menjadi tumpuan organisasi.

2.19 Berkhidmat untuk pelajar.

Robert Johnston (1981) mengatakan secara umumnya penekanan panduan **kepada** pengguna adalah penting di dalam **operasi** perkhidmatan. Beliau memberikan beberapa panduan yang berikut: penyediaan perkhidmatan yang baik; mewujudkan persekitaran yang sesuai untuk semua pengguna; latihan kepada pengguna; sediakan maklumat yang secukupnya kepada pengguna dan dapatkan maklumbalas **tentang** tahap kepuasan terhadap mutu perkhidmatan yang diterima. **Dotchin** dan Oakland (1994) pula menegaskan perkara yang paling **asas** dalam mempettingkatkan kualiti perkhidmatan ialah dengan memberikan perhatian kepada masyarakat dan elemen gelagat pengguna perkhidmatan atau dipanggil "***customer care***".

Horovitz dan Cuddenec-Poons (1989) mengemukakan lima jenis kaedah melayani kehendak pengguna:

1. Perhatian terhadap kualiti;
2. Perhatian terhadap pengguna;
3. “*Flip care*”;
4. Perhatian semasa berkomunikasi;
5. “*Lead care*”.

Ripley dan Ripley (1992) menyatakan pelanggan mestilah dilihat sebagai sebahagian daripada pasukan di dalam organisasi. Jika organisasi tidak berhubung terus dengan pengguna akhir ini bermakna organisasi masih berhubung dengan pengguna diperingkat dalaman. Untuk mendapat maklumbalas perkhidmatan organisasi perlu bertanya penggunaanya samada pengguna akhir atau pengguna dalaman. Maklumat ini perlu diproses dan digunakan untuk memperbaiki sebarang kelemahan kualiti barangan atau perkhidmatan yang ditawarkan. Maklumbalas hendaklah berterusan bagi membolehkan organisasi terus membangun.

2.20 Inovasi dan kreatif.

Ripley dan Ripley (1992) mengatakan pengurusan yang inovasi akan membangunkan pasukan kerja dan mengubah fungsi staf tradisional. Pasukan kerja akan bertanggungjawab merancang, membangun dan melaksanakan aktiviti organisasi. Jawatankuasa yang dibentuk bertanggungjawab menangani isu-isu yang berbangkit seperti perancangan pengeluaran jangka panjang, pembangunan organisasi dan keselamatan organisasi. Perubahan ini akan mengambil masa, tenaga dan komitmen

pengurusan membangunkan tenaga kerja di dalam organisasi. Setiap jawatan kuasa yang dibentuk saling bertanggungjawab dan **amat** bergantung diantara satu **sama** lain.

2.21 Mewujudkan semangat kekeluargaan.

Kepimpinan yang **ingin** melaksanakan prosedur TQM mestilah berupaya mewujudkan semangat kekeluargaan dikalangan seluruh stafnya. **Keupayaan mewujudkan semangat kekeluargaan** akan mewujudkan persekitaran kerja yang kondusif **untuk semua pekerja** dan **ini** membolehkan berlakunya peningkatan kualiti disumbangkan oleh **para** pekerjanya. **Bagi** mencapai keadaan di **atas** Longenecker dan Scazzero (1993) mencadangkan agar semua **pengurus** dan penyelia diperingkat organisasi mengubah peranan mereka terutama kelakuan yang kratical seperti sanggup mendengar cadangan **para** pekerja, menyediakan laporan kemajuan, penyelesaian masalah kualiti dan menyediakan latihan kepada **para** pekerja. Longenecker dan Gioia (1991) menegaskan dapatan kajiannya mendapati adalah sukar **bagi** pengurus-pengurus dikebanyakan organisasi mengubah **gaya** pengurusan dan sikap mereka. Kegagalan di **atas** akan menyukarkan pengurus-pengurus melaksanakan TQM secara berkesan.

2.22 Pemimpin TQM Penyemarak Budaya Kerja Kualiti.

Dalam mempromosikan perubahan budaya di dalam pengurusan kerja berkualiti, Atkinson (1990) menghuraikan ianya dapat dilahirkan apabila budaya organisasi dapat dikeluarkan seluas-luasnya **serta** berupaya mengasingkan dari masyarakat umum **bagi**

mbolehkan ianya diurus secara tegas dengan membawa perubahan budaya, nilai dan gelagat **bagi** mencapai kejayaan perniagaan.

Apabila **pengurus** tidak **lagi** mempersoalkan perkerjanya **tentang** perbezaan budaya kerja di dalam masyarakat yang berlainan latarbelakang secara teori ianya **banyak** bergantung kepada analisa dan pengurusan budaya yang telahpun dilaksanakannya (Sinclair dan Collins, 1993). Beliau menegaskan **lagi** jika pihak pengurusan bersungguh-sungguh membangunkan budaya kualiti secara menyeluruh, mereka mestilah menukar budaya korporat selaras dengan perubahan sebenar bagaimana perkerja-perkerja di dalam organisasi itu bekerja.

Pihak **pengurus** akan berdepan dengan isu yang tidak menyenangkan jika pekerja mereka tidak menyediakan pengurusan yang berkualiti maka peranan pihak **pengurus** ialah **memberi** arahan **baru** terhadap perkara tersebut. Pihak pengurusan mestilah membawa dan mendokong idea-idea yang sesuai untuk merubah budaya dalam semua aspek organisasi Sinclair dan Collins,(1993). Beliau **juga** menegaskan **bagi** memastikan budaya organisasi dapat diperbetulkan, **pengurus** perlu melaksanakan stail pengurusan yang menekankan perundingan secara tidak formal, sikap dan pandangan yang lebih terbuka, manifestasi dan gelagat, **corak** komunikasi yang lebih berkesan dan lain-lain.

2.23 Pemimpin Penyampai Visi.

Harari (1993) menegaskan **bagi** mempertingkatkan kecekapan program TQM , pihak pengurusan diperingkat atasan mestilah menyediakan maklumat yang **cukup jelas**

tentang visi organisasi kepada semua staf disemua peringkat. Ripley dan Ripley (1992) mengatakan pendekatan pengurusan inovatif yang **baru** memerlukan **para** pemimpin disemua peringkat menjelaskan visi organisasi dengan sejas-jelasnya kepada semua yang terbabit dengan organisasi. Visi organisasi termasuklah nilai dan sikap organisasi terhadap barangan dan perkhidmatan berkualiti. Visi syarikat mestilah **juga** melihat kemahuan dan tumpuan yang **ingin** dicapai. **Bagi** memastikan visi organisasi dapat dicapai setiap bahagian di dalam organisasi mestilah mempunyai misi yang menyokong visi organisasi.

Berasaskan pandangan-pandangan di **atas** jelas kepimpinan yang melaksanakan TQM mestilah menyatakan visi organisasi dengan jelas **agar** dapat difahami oleh semua kakitangan sokongan diorganisasinya. Keadaan **ini** dapat mendorong kakitangan mereka menyumbang tenaga dan fikiran **bagi** menjayakan visi organisasi.

2.24 Pemimpin Mengamalkan Dasar Empowermen Kepada Pensyarah.

Empowermen yang diberikan oleh kepimpinan sekolah kepada guru-guru akan menambahkan **lagi** keyakinan dalam pengetahuan individu dan **tanggungjawab** mereka untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan berasaskan ilmu pengetahuan (Barksdale, Ladd & Thomas, (1993); Thomas & Barksdale, Ladd, (1992); Thomas, Barksdale, Ladd & Jones, (1991). Keadaan seumpama **ini** begitu penting **bagi** mempertingkatkan **“professionalization in education”** (Maeroff, 1988). Pensyarah kerap mempertimbangkan keputusan sendiri semasa melakukan **tugas** dan merupakan proses yang sedang bergerak daripada terlalu bergantung atau menuju kepada pelaksanaan

empower-men yang memberi makna yang cukup luas untuk difahami dan dilihat secara berterusan (Barksdale, Ladd & Thomas, 1991).

Barksdale, Ladd, (1991) mengatakan pelaksanaan empowermen akan dapat mempertingkatkan penglibatan yang boleh dimainkan dalam pembangunan profesion perguruan. Pengstruktur semula sekolah seperti mewujudkan persekitaran empowermen kepada guru dilihat sebagai membangun daripada sekolah tradisional . Empowermen kepada guru-guru dapat dilaksanakan melalui penglibatan mereka dalam aktiviti sekolah seperti pembangunan profesion, membuat keputusan bersama dan rasa milik bersama ke atas semua aktiviti organisasi. The Holmes Group (1986) juga mencadangkan bagi memperkukuhkan sesebuah pohteknik atau universiti mestilah dibangunkan profesion, mengambil keputusan bersama dan pelaksanaan empowermen kepada pensyarah.

Seaker dan Waller,1994 mengatakan banyak organisasi yang mengamalkan TQM melaksanakan dasar empower-men bagi mempercepatkan keupayaannya. Ini dapat dilakukan kerana kemampuan organisasi mengeluarkan semua keupayaan, pengetahuan, kreativiti, pengalaman para pekerjaanya untuk memperbaiki keupayaan operasi organisasinya Walau bagaimanapun kejayaan ini banyak bergantung kepada teknik yang digunakan iaitu bagaimana mencungkil idea dan pengalaman para pekerjaanya. Beliau mencadangkan supaya organisasi menggunakan kaedah sumbangsaran (**brainstorming**) atau lebih dikenali sebagai "**question and solution brainstorming**" (**QSB**).

Politeknik sebagai sebuah institusi pendidikan amat wajar digerakkan oleh kepimpinan yang memahami kehendak organisasi yang sepatut bergerak mengikut keperluan masyarakat dan negara. Kepimpinan yang mengamalkan QSB akan membenarkan para stafnya membuat cadangan program syarikat dan para pengurus boleh melaksanakan cadangan-cadangan yang baik, manakala cadangan yang tidak lengkap boleh diperlengkapkan atau dibincangkan dengan lebih jelas Seaker dan Waller (1994) .

Miller (1992) menegaskan organisasi yang melaksanakan prosedur TQM mestilah bermula dengan memberikan perhatian yang paling asas iaitu mempertingkatkan keupayaan para pekerjanya dengan penyediaan program latihan disemua peringkat. Selepas itu barulah boleh dibangunkan strategi yang lebih kompleks seperti melaksanakan dasar empower-men.

Berasaskan pendapat-pendapat di atas jelas kepada kita kaedah melibatkan para pekerja secara empowermen dapat mempertingkatkan komitmen mereka kepada organisasi. Keupayaan pemimpin melaksanakan empowermen boleh menyebabkan pekerja mereka akan lebih cenderung untuk lebih bertanggungjawab terhadap kerja-kerja yang dilaksanakan oleh mereka.

2.25 **Pemimpin Membentuk Pasukan Kerja Untuk Kualiti.**

Wilemon dan Thamhain (1983:73) mendefinisikan pembinaan pasukan sebagai *“the proses of taking a collection of individuals with different needs, backgrounds, and expertise and transforming them by various methods into an integratedn effective*

work unit". Kerja berpasukan telah **lama** diperakui sebagai satu **cara** mempertingkatkan kecekapan organisasi Dyer, (1977). Teori-teori pengurusan dan praktikal **cuba** menghuraikan kekuatan kerja berpasukan dalam pemilihan tempat kerja. Ianya **banyak** menekankan perhubungan kemanusiaan sebagaimana yang ditekankan oleh konsep kumpulan klasik oleh Hawthorne (Roethlisberger dan Dickson, 1939) . Teori Y

banyak mengemukakan ciri-ciri kumpulan kerja yang efektif, McGregor's, **1960** dan Likert, (1961) menghuraikan peranan pengurusan tertinggi **amat** penting dalam penglibatan kerja berpasukan. Dalam persekitaran teknologi canggih yang lebih kompleks dewasa ini, keperluan pasukan projek kerja **amat** penting dan **ia** mampu dilakukan oleh **pengurus** yang mengamalkan hubungan interpersonal dan dinamik kumpulan **bagi** mencipta dan **mengurus** projek yang berjaya ,Nurick (1993).

Berasaskan definisi-definisi yang diberikan di **atas** cabaran utama kepada **pengurus** dalam membentuk pasukan kerja ialah untuk **mengesan** keupayaan yang **ada pada** pekerja mereka yang berlainan pengkhususan untuk digabungkan dalam menjayakan sesuatu projek Nurick,(1993). **Banyak** perkara yang perlu dipertimbangkan untuk mewujudkan pasukan kerja yang cekap berasaskan **tugas** dan faktor-faktor yang berhubungan ,Thamhain (1988). Di antara faktor **tugas** termasuklah kecekapan pengurusan masa, belanjawan, kepekaan kepada kualiti , keputusan yang berbentuk teknikal, isu-isu yang berkaitan penyelesaian konflik dan keberkesanan komunikasi. Beckhard ,(1971) mencadangkan agar ketua kumpulan kerap membangkitkan isu-isu yang penting untuk diselesaikan **bagi** mempertingkatkan kecekapan dan pembangunan kumpulan. Aspek teknikal dalam pembangunan kumpulan lebih jelas dan **mudah**

diukur.. Hardaker dan Ward,(1987) member-i contoh bagaimana IBM mengendalikan **“Process Quality Management” (PQM)** dengan memberi tumpuan kepada pemahaman misi syarikat, matlamat, dan menyenaraikan aktiviti pembangunan secara khusus.

Mewujudkan pasukan kerja merupakan satu fenomena ke arah membentuk kumpulan kerja dinamik. Fakta ini jelas kerana kumpulan kerja **sangat** dipercayai dalam menyelesaikan kerja-kerja yang diamanahkan dan mereka memiliki tenaga yang digabungkan serta perspektif terhadap **tugas** yang dijalankan terutamanya satu sifat kejayaan milik bersama , Nurick(1993).

2.26 Penggunaan Alatan Teknik.

Radovilsky, Gotcher dan Slattsven (1996) menegaskan **untuk** mencapai **tujuan dan** matlamat organisasi adalah **perlu** dianalisa berasaskan model-model kualitatif dan kuantitatif **untuk** melihat perhubungan di antara sifat-sifat peningkatan kualiti dengan pelaksanaan prosedur TQM. Untuk mengukur keputusan penambahbaikan kualiti, mereka mencadangkan lima sifat berikut:

- i. mengurangkan kesilapan;
- ii. mengurangkan rungutan pengguna;
- iii. meningkatkan produktiviti;
- iv. meningkatkan keuntungan; dan,
- v. mengurangkan kos terhadap kualiti.

Mereka mencadangkan beberapa **alat** kawalan statistik berikut **untuk** digunakan **bagi** memperkemarkan pengurusan kualiti menyeluruh iaitu:

- i. analisa Pareto (*gambarajah*);

- ii. “cause-and-effect digrams”;
- iii. “histograms”;
- iv. “scattergrams”;
- v. carta alir;
- vi. “run charts”;
- vii. carta kawalan;
- viii. analisis proses; dan,
- ix. lain-lain.

Seaker dan Waller (1996) menegaskan penggunaan alat-alat kawalan statistik dikalangan para pekerja di organisasi adalah penting untuk membolehkan mereka mengesan secara random sebarang kesilapan yang mungkin berlaku dan ianya amat membantu mempertingkatkan kualiti kerja. Beliau seterusnya mencadangkan kaedah sumbangsaran dilaksanakan bagi mendorong para pekerja sesebuah organisasi terlibat lebih banyak dalam proses menjana idea. Kaedah ini lebih bersifat melaksanakan empowermen kepada para pekerja dan ianya begitu berkesan dalam mempertingkatkan kemampuan organisasi

2.27 Prosedur TQM Mengutamakan Kepuasan Pelanggan.

Kepimpinan organisasi mestilah memberi tumpuan yang khusus bagaimana organisasi dapat memenuhi keperluan pelanggan dalaman dan pelanggan luaran dalam mempromosikan matlamat peningkatan kualiti, strategi dan projek-projeknya, Lakhe dan Mohanty (1994). Bagi menginstitusikan pengurusan kualiti menyeluruh sebagai

filasafah organisasi, semua pekerja mesti **bersama-sama** mengenalpasti apakah kehendak pelanggan mereka dan ini penting **bagi** memastikan kejayaan kerja mereka dan akhirnya membawa kejayaan firma jangka panjang (Clinton, Williamson dan Bethke, 1994).

2.28 **Kesimpulan**

Kesimpulan yang dapat dibuat dari perbincangan dalam Bab ini berkisar kepada **elemen** dalam konsep Pengurusan Kualiti Menyeluruh. Penghayatan serta kefahaman **elemen** ini adalah mustahak agar pengamal - pengamal nya tidak lari matlamat pencapaian objektif iaitu kecermerlangan dalam proses kualiti. Kecenderungan untuk mempertingkatkan kualiti perkhidmatan begitu mendadak mutakhir ini. Sebagai **bukti** banyak buku-buku akademik telah diterbitkan dan diaplikasikan konsep-konsep kualiti menyeluruh ke dalam sektor perkhidmatan (Lewis, 1989). Perlaksanaan program yang berbentuk kualiti telah lama diamalkan dalam pentadbiran kerajaan di Malaysia. Pergerakan ke arah TQM lebih jelas sejak awal tahun 1980an **lagi** apabila lahir iltizam kerajaan melalui pengeluaran lebih **banyak** pekeliling program kualiti dan produktiviti terutama sejak 1992 (Ahmad Sarji, 1992). Vokasioanal. Faktor sokongan semua pihak sangatlah penting **bagi** melaksanakan elemen - elemen dalam TQM. Kegagalan organisasi dalam proses pelaksanaan nya **banyak** disumbangkan oleh faktor kurangnya sokongan terutaman pihak dalam kumpulan pengurusan.

BAB 3

ULASAN KARYA II PROSEDUR KERJA PENGURUSAN PROJEK

3.1 Pendahuluan.

Prosedur Pengurusan projek mengandungi beberapa elemen dalam aktiviti saperti elemen kos, masa, kualiti serta pengurusan sumber manusia, David I.Cleland, (1989). Penerangan konsep ini diterangkan juga saperti yang tercatat dalam Brochure, Project Management Institut, mendefinisikan Pengurusan Projek adalah saperti berikut:

“The art of directing and coordinating human and material resources throughout the life of a project by using modern management techniques to achieve predetermined objectives of scope, cost, time, quality and participant satisfaction”.

“Satu seni pengarah,koordinasi penggunaan sumber manusia serta sumber bahan mentah sepanjang jangka projek dengan menggunakan teknik pengurusan modern untuk mencapai matlamat, kos, masa, kualiti projek serta memuaskan tuan punya projek sebagai pelanggan.

Ralph Currier Davies, (195 1) mendefinisikan projek pula sebagai:

“Mana -mana tanggungjawab yang mempunyai objektif yang definitif, mengadakan nilai specific yang akan digunakan oleh sesuatu keperluan”.

(Any undertaking that has definite,proses ,procedure and final objective representing specified values to bused in the satisfaction of some need or desire.”).

William H.Newman , (1987), pula menjelaskan tentang projek sebagai:

“Simply a cluster of activities that is relatively separate and clear cut. A project has a distinct mission and a clear terminating point”.

Projek mempunyai satu jangka **hayat**, bermula dengan idea dan bergerak **melalui** peringkat **rekabentuk, pembinaan** kejuruteraan dan seterusnya pengeluaran yang akan digunakan oleh tuan **punya** projek atau sebagainya. Dikebanyakan organisasi proses untuk melakukan **operasi** harian untuk mencapai **objectif** korporate dibawah tanggung jawab pengurusan fungsian. Ini termasuk aktiviti meningkatkan mutu keberkesanan. Projek merupakan satu pilihan untuk meningkatkan mutu keberkesanan kerja kerana ia melingkupi **fungsi** antara perbagai bahagian dan jabatan, kakitangan dari pelbagai bahagian. Paul O.Gaddis, (1959), **dalam** artikel Harvard Business Review (May ▪ June 1959) menyenaraikan beberapa **konsep, prosedur** dan notation **dalam** pengurusan projek seperti berikut :

- i. Projek adalah satu organisasi yang berdedikasi untuk menyiapkan satu pembangunan produk dalam satu jangka masa yang ditentukan, mengikut prosedur dan dalam budget yang ditetapkan serta dengan **spesifikasi** teknikal yang ditetapkan.
- ii. Ahli yang menganggotai kumpulan projek terdiri daripada pelbagai disiplin kemahiran **bagi** memastikan kejayaan projek itu.
- iii. Projek ditadbirkan dengan beberapa **tugas** yang memerlukan integrasi antara satu bahagian kepada bahagian lain dalam kerangka organisasi projek itu.
- iv. Keutaman berkomunikasi perlu ditekankan dalam perhubungan antara satu jabatan dengan jabatan yang lain dan antara **pengurus** dengan kakitangan yang lain.
- v. Perancangan projek memainkan peranan utama dalam kejayaan sesuatu projek.

vi. **Pengurus Projek** adalah individu yang cepat **bertindak,cepat berfikir** dalam menghadapi dan membuat keputusan serta orang yang paling hadapan dalam sesuatu pelaksanaan projek.

vii. Laporan terkini keadaan atau status projek adalah **sangat penting bagi** menilai kemajuan sesuatu projek.

Trevor L.Young, (1996), menerangkan dalam **bukunya**, prosedur **pengurusan** projek sebagai :

“the dynamic process utilising the appropriate resources of the organisation in a controlled and structured **manner,employed** to achieve a change clearly defined with specific objective identified as strategic needs”.

“Satu proses dinamik yang menggunakan sumber organisasi yang dikawal dan bentuk **struktur**, yang digembeling untuk mencapai perubahan yang telah dijelaskan dengan objektif **specific** dikenalpasti sebagai keperluan strategik.”

Prosedur yang disebut dihubungkan dengan sifat **-sifat specific** seperti berikut:

Trevor L.Young, (1996).

- i) Berorientasikan **objektif**.**Tanpa ini kita** tidak dapat menghasilkan **apa -apa**.
- ii) Berorientasikan **perubahan**.**Melahirkan** sesuatu yang diperlukan tetapi **kita** tidak memperolehi.
- iii) Perbagai **disiplin**.**Memerlukan** pelbagai julat kemahiran kakitangan untuk memastikan kejayaan sesuatu projek.
- iv) **Peluang**.**Kita** mesti mencipta dan mencari **peluang** sebagai satu jalan untuk mencari kejayaan dan menghilangkan anggapan negatif.

- v) Berorientasikan prestasi cermerlang. Meletakkan standard, goal serta matlamat dan kualiti output.
- vi) Berorientasikan **kawalan**. Setiap aktiviti mesti diletakkan dibawah kawalan yang ketat **bagi** memastikan aktiviti berjalan mengikut jadual.
- vii) Elakan melakukan sesuatu mengikut **cara lama**

3.2 Ciri - Ciri Prosedur Pengurusan Projek.

Pengurus projek pula adalah pengurus yang mengedalikan projek yang bertanggungjawab melaksanakan dengan jayanya mengikut prosedur projek dibawah kendaliannya. Oleh itu beberapa elemen penting perlu **diambil berat dalam** melaksanakan aktiviti projek seperti yang dinyatakan berikut, David I. Cleland, (1989).

- i) Mengendalikan kakitangan serta lain -lain sumber yang menyokong objectif, matlamat serta strategik melaksanakan projek.
- ii) Merancang sumber **-sumber** yang diperlukan **untuk** menyokong objektif, matlamat perancangan projek tersebut.
- iii) Mengenal **pasti** serta menggunakan maklumat perlu **bagi menguruskan** projek terbabit.
- iv) **Pengurus** memberikan kepimpinan dalam kumpulan kakitangan projek **bagi** mamastikan menjayakan.
- v) Melakukan pemetiksaan berkala terhadap kemajuan projek serta **membuat** penilaian serta perancangan sekiranya berlaku kelewatan **bagi** memastikan projek disiapkan mengikut perancangan yang ditetapkan.
- vi) Menggunakan peralatan **moden** serta teknik canggih **bagi** memudahkan

perlaksanaan projek.

- vii) Memberi maklumat kepada tuan **punya** projek sebagai pelanggan maklumbalas akan perkembangan projek.
- viii) Member-i maklumbalas kepada **pengurus** tertinggi akan status projek **bagi** pihak **pengurus** membuat perancangan strategi **bagi** projek tersebut.

3.3 Objektif Peranan Prosedur Dalam Pengurusan Projek.

Objektif prosedur dalam Pengurusan Projek ialah melaksanakan projek dengan jayanya Oleh itu beberapa elemen dan prosedur penting perlu diambil **berat** dalam melaksanakan aktiviti projek tersebut seperti yang dijelskan oleh Trevor L.Young, (1996).

- i. Mengendalikan kakitangan serta lain -lain sumber yang menyokong objektif, matlamat serta strategik melaksanakan projek.
- ii. Merancang sumber **-sumber** yang diperlukan untuk menyokong objektif,matlamat perancangan projek tersebut.
- iii. Mengenal **pasti** serta menggunakan maklumat **perlu bagi** menguruskan projek terbabit.
- vi. **Pengurus** memberikan kepimpinan dalam kumpulan kakitangan projek **bagi** mamastikan menjayakan.
- vii. Melakukan pemeriksaan berkala terhadap kemajuan projek serta membuat penilaian serta perancangan sekiranya berlaku kelewatan **bagi** memastikan projek disiapkan mengikut perancangan yang ditetapkan.
- viii. Menggunakan peralatan **moden** serta teknik **canggih bagi** memudahkan perlaksanaan projek.
- ix. Memberi maklumat kepada tuan **punya** projek sebagai pelanggan

maklumbalas akan perkembangan projek.

- x. Memberi maklumbalas kepada pengurus tertinggi akan status projek bagi pihak pengurus membuat perancangan strategi bagi projek tersebut.

Sebagai satu konsep pengurusan, pengurusan projek mestilah memastikan pelaksanaan prosedur dan fungsi perancangannya, organisasi, motivasi, matlamat serta kawalan kepada kumpulan kakitangan projek dan koordinasi antara pembekal - pembekal kepada projek. Pengurusan projek bermula pada peringkat permulaan mengenal pasti dan memilih projek yang berdaya maju, aspek -aspek pembinaan ,aspek pelaksanaan dengan menggunakan sumber - sumber dalam organisasi. Ia memfokuskan kepada tindakan menukar daripada satu situasi kepada situasi yang lain, satu seni science yang mengurus penukaran dari satu period kepada period yang lain.

Factor masa, kos serta kebolehan prosedur teknikal menjamin keberkesanan kejayaan projek. Ia adalah faktor penting dalam menyediakan masa depan organisasi yang menceburi pengurusan projek.

Contoh yang menggunakan konsep prosedur pengurusan projek adalah seperti berikut:

- i. Projek Menara Kembar Petronas. (Kuala Lumpur City Center).Ia termasuk dalam kumpulan merekabentuk,kejuruteraan awam,bangunan serta jambatan.

Antara projek lain seperti Kuala Lumpur International Airport, Sepang, Komplek Sukan Bukit Jalil.

- ii)Projek Merekabentuk serta mengeluarkan kapalterbang model baru seperti Boeing 777,Kapal terbang pejuang,, pelancaran satelite komunikasi seperti MEASAT 1 & 2.

- iii. Projek menghantar manusia kebulan serta membawa mereka balik kebumi serta membina stesen Angkasa Lepas Mir oleh pakar angkasa lepas Russia.
- vi. Projek membina loji janakuasa Nuclear,loji janakuasa hydro Bakun.
- v. Projek pasarana Komplek Sukan Bukit Jalil.

Celia Burton & Norma Micheal, (1992) pula menerangkan maksud **pengurus** projek sebagai proses merancang dan mengawal **tugas** dan **tanggungjawab** didalam prosedur projek serta sumber yang **ada bagi** menjalankan serta menjayakan projek tersebut. Sumber sumber tersebut termasuklah:

1. Kakitangan
2. Keawangan
3. Peralatan
4. Masa.

Pengurusan projek perlu menggunakan teknik kemahiran yang tinggi yang akan mencapai keputusan mengikut standard prosedur yang telah ditetapkan, masa yang ditentukan serta budget keawangan yang ditetapkan.Melakukan kejayaan dengan projek yang dilakukan berhubungkait **rapat** dengan konsep **pengurusan** dengan objektif. Ia **engukur** kejayaan dengan pencapaian objektif yang telah ditetapkan.

3.4 TEKNIK PROSEDUR PENGURUSAN PROJEK .

Celia Burton & Norma Micheal ,(1992) menerangkan teknik prosedur pengurusan projek melibatkan **cara** untuk memulakan sesuatu projek. Ia melibatkan kakitangan serta **pengurus** projek. Teknik berikut perlu diambil perhatian:

3.4.1 SEDULING (**scheduling**)

Membahagikan dan memecahkan aktiviti **tugas** kepada bahagian bahagian dan membuat perangkaan masa siap dan sumber ▪ sumber supaya dapat dikaitkan dengan aktiviti ▪ aktiviti lain.

3.4.2 MEMIMPIN (**Managing**).

Memberi latihan, sokongan, membuat **keputusan**, membuat kejayaan **melalui** proses delegasi tugas dan memimpin kumpulan projek.

3.4.3 KORDINASI (**Coordinating**)

Memastikan kakitangan bahagian ▪ bahagian yang berlainan dapat berkerjasama antara satu sama lain dengan penuh efisien dan menegenal **pasti** hubungkait antara satu sama lain serta peranan masing -masing.

3.4.4 KAWALAN DAN PEMANTAUAN (**monitoring & controlling**)

Kawalan diperlukan sekiranya **ada** perubahan dari segi prosedur perancangan, rekabentuk **asal** dan perubahan penambahan **keawangn**. Ini untuk memastikan projek berjalan mengikut judual yang ditetapkan. Perlu mengubah jika perlu kepada

perancangan **asal** sekira keadaan memerlukan tetapi terpaksa membuat keputusan dengan mengambil kira sumber yang ada, strategi scheduling dan berkomunikasi dengan pihak yang berkenaan., tiada berlaku kelewatan dalam perjalanan projek. Prosedur yang **sama** perlu diambil sekiranya aktiviti yang lebih kompleks seperti untuk membuat ulasan status projek yang lewat atau perubahan yang besar dari matlamat projek yang **mana** perlu mendapatkan nasihat tenaga mahir. Apabila lebih ramai tenaga pakar berada dalam satu **-satu** projek ia akan menjadi lebih rumit dalam mengawal dan koordinasi antara banyak pihak.

3.5 STRATEGI PENGURUSAN PROJEK.

Celia Burton, (1992) menjelaskan strategi dalam prosedur pengurusan projek akan membuatkan perjalanan projek lebih lancar. Oleh itu beberapa langkah **dan** prosedur perlu diberi perhatian seperti:

3.5.1 POLISI GARIS PANDUAN.

Ada arahan - arahan umum yang diperlukan oleh organisasi yang menjalankan projek. Ia nya **diguba** bagi kegunaan organisasi tersebut.

3.5.2 PROSEDUR

Prosedur dibuat **bagi memberi** kemudahan **dan** kesenangan dalam menyebarkan maklumat kepada pihak yang terlibat. Ia memudahkan kepada input -input kepada pihak pengurusan dari dalam atau dari luar organisasi.

3.5.3 Prosedur Peraturan Asas (Ground rules).

Perjanjian, persetujuan dan kesefahaman **apa** yang boleh diterima dalam menentukan sikap dan peraturan didalam kumpulan projek. Sebagai contoh peraturan kekerapan mengadakan mesyuarat,masa perlu untuk mengedarkan minit mesyuarat dan isu -isu penting yang akan dibincangkan oleh individu dalam kumpulan projek.

3.5.4 Strategi komunikasi dan maklumbalas strategi.

Adalah **amat** penting peranan komunikasi dipertingkatkan agar semua pihak yang terlibat dalam perjalanan projek dimaklumkan akan status projek dan masalah berbangkit, pertukaran jadual pelaksanaan jika **ada** dimaklumkan.

3.6 SEBAB MEMILIH PENYELESAIAN MELALUI TEKNIK PENGURUSAN PROJEK.

David L .Cleland, 1989 juga menyatakan keadaan dimana prosedur pengurusan projek diperlukan **perlaksanannya**.Antara ciri - ciri itu lah seperti berikut.

- i. Boleh bertindak **balas** dengan cepat **atas** perubahan dalam technology pembangunan atau technology pembuatan.
- ii.Dapat berkongsi sumber ▪ sumber technology **serta** sumber manusia dari organisasi lain.
- iii.Dapat menggunakan peibagai **cara** organisasi pengurusan projek seperti projek **produk**. pengurusan fungsian.
- iv. Dapat mengambil alih tanggung j awab terhadap j umlah keawangan yang banyak,kemahiran **kakitangan,sumber** bahan bahan mentah.

- v. Memudahkan kakitangan organisasi mengambil bahagian dalam aktiviti - aktiviti pengurusan proses.
- vi. Boleh memanfaatkan technology baru yang memerlukan kemahiran kumpulan tenaga mahir.
- vii. Dapat memfokus kepada menaikan reputasi organisasi terbabit.
- viii. Dapat bersaing serta memiliki daya saing yang tinggi dengan pesaing yang sama.
- ix. Dapat menguruskan aktiviti - aktiviti projek yang rumit.

3.7 BILA PENGURUSAN PROJEK TIDAK DIPERLUKAN.

David I. Cleveland, 1989 juga menerangkan bila dan ketika nya satu - satu prosedur pengurusan tidak diperlukan. Ini dinyatakannya seperti berikut.

- i. Structure organisasi nya kecil, yang mana keputusan boleh dilakukan dalam organisasi itu sendiri dengan menubuhkan projek kumpulan nya sendiri.
- ii. Persaingan teknologi, daya saing samulajadi yang akan dihadapi oleh enterprise untuk melaksanakan projek itu boleh diselesaikan sendiri.
- iii. Suasana politik, social serta ekonomi yang stabil.
- iv. Hasil produk adalah standard serta penghasilannya nya adalah berulang - alang dan ia tidak berubah - ubah. Keadaan ini jarang berlaku didalam suasana ekonomi yang produknya selalu berubah dalam jangka masa pendek.
- v. Technology pembuatan dan pembinaan tidak berubah.
- vi. Perancangan Strategik dan membuat keputusan mampu dilakukan oleh staf dalamam organisasi tersebut.

Factor - factor diatas jarang **sangat** berlaku **pada masa** zaman **moden** dan berteknologi **masa ini**. Organisasi biasanya bertindak pro-aktif **bagi** memajukan organisasi serta lebih berdaya saing. Oleh itu organsasi sering menggunakan khidmat pengurusan projek saperti projek **kejuruteraan,kumpulan kawalan mutu kerja, kumpulan pengurusan strategik**.

5.8 SEBAB **MEMILIH** PENYELESAIAN MELALUI TEKNIK PENGURUSAN PROJEK.

David L .Cleland, 1989 **juga** menyatakan keadaan dimana **prosedur** pengurusan projek diperlukan **perlaksanannya**.Antara ciri - ciri itu lah saperti berikut.

- i. Boleh bertindak **balas** dengan **cepat atas** perubahan dalam technology pembangunan atau technology pembuatan.
- ii.Dapat berkongsi sumber - sumber technology serta sumber manusia dari organisasi lain.
- iii.Dapat menggunakan pelbagai **cara** organisasi pengurusan projek saperti projek produk. pengurusan **fungsi**an.
- iv.Dapat mengambil alih tanggung jawab terhadap jumlah keawangan yang banyak,kemahiran **kakitangan,sumber** bahan bahan mentah.
- v.Memudahkan kakitangan organisasi mengambil bahagian dalam aktiviti - aktiviti pengurusan proses.
- vi.Boleh menfaatkan technology **baru** yang memerlukan kemahiran kumpulan tenaga mahir.
- vii.Dapat memfokus kepada menaikkan reputasi organisasi terbabit.
- viii.Dapat bersaing serta memiliki **daya** saing yang tinggi dengan pesaing yang **sama**.
- ix.Dapat menguruskan aktiviti - aktiviti projek yang **rumit**.

3.9 Ulasan Konsep Prosedur Kerja

Elaine Beich, (1994) pula menerangkan **tentang** konsep prosedur kerja sebagai dokumen petunjuk dan cara untuk melakukan sesuatu **tugas** didalam sesuatu organisasi. Ia berbeza antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Prosedur kerja perlu diteliti untuk memastikan keberkesanan. Prosedur yang **patut** diambil **berat** seperti pengambilan pekerja baru atau prosedur menyewa pekerja, prosedur pengurusan pelanggan, prosedur kebajikan pekerja, prosedur bagaimana untuk berhadapan dengan kakitangan serta prosedur terhadap latihan pekerja dan pembelajaran kakitangan. Melihat kepada prosedur kerja organisasi, prosedur visi organisasi, prosedur **strategi** imperative serta strategi perancangan. Oleh itu setiap individu dalam kumpulan hendaklah memastikan aspek **-aspek** berikut, Elaine Biech (1994).

- i. Bolehkah prosedur kerja menolong untuk mencapai visi dan strategi imperatif.
- ii. Bolehkah prosedur kerja mengubah sikap pekerja seperti yang **kita** mahukan.
- iii. Bolehkah prosedur kerja menghasilkan keputusan seperti yang dirancangkan.
- vi. Bolehkah prosedur kerja menyokong untuk menjayakan serta melaksanakan TQM.
- v. Bolehkah prosedur kerja menyampaikan maksud serta tujuan organisasi dalam **jangka** panjang.

Greg Scrivner ,(199 1) menerangkan **pula tentang** kebaikan prosedur kerja sebagai ,

“We took excerpts out of the consultant’s quality manual and adapted them.

We work our way through the 20 elements in the standard’s guidelines and

wrote our **procedure** which helps staff save time and ensure conformance.

Leonard Mayo, (1945) menyatakan pentadbiran sebagai satu fungsi menetapkan, menentukan dan memperjelaskan sesuatu, membuat **dasar-dasar, prosedur-prosedur** serta mengelola ▪ uturkan segala kemudahan ▪ kemudahan yang terdapat dan sesuai dan dengan ini nanti segala tujuan , matlamat agensi serta organisasi dapat tercapai dan terlaksana.

Menurut Schwartz, (1962) pentadbiran **ia lah** satu proses dan mengelola ▪ aturkan proses itu adalah satu prosedur segala pekerjaan manusia terhadap matlamat yang akan berhasil mengeluarkan produk **atau** member-i perkhidmatan dengan berjaya. Ordway Tead, (1965) pula menerangkan **tentang** prosedur dalam pentadbiran sebagai pentadbiran itu ialah satu proses mewujudkan prosedur garis panduan kasar supaya dapat bertindak dan **memberi** perhatian **umum** supaya keseluruhan organisasi itu berkesan demi untuk mencapai matlamat yang ditujui. Simon, (1965) melahirkan pendapat penekanan pentadbiran kepada proses atau prosedur kerja serta **methoda** nya sebagai satu **cara** kerja itu diurus dengan jayanya, menentukan tindakan yang sempurna dan selamat.

McNair and Leibried, (1992) **memberi** fokus kepada **procedur** yang menerangkan tugas dan tanggung jawab serta **fungsi** setiap individu dalam organisasi bagi memastikan keberkesanan **tugas** mereka. Mengikut Rob **Kantner**,(1994) **memberi** penjelasan **tentang** prosedur, menghuraikan kelebihan mengikuti prosedur ▪ prosedur yang tercatati dalam standard ISO 9000 saperti berikut:

- i. Dapatkan melahirkan keseragaman dan pelaksanaan yang konsisten disemua

peringkat.

ii. Memperkukuhkan ikatan antara pelanggan serta pembekal.

iii. Meningkatkan keyakinan pelanggan.

iii Pelanggan **ingin** melihat prosedur dalam melaksanakan atau menghasilkan sesuatu produk supaya keyakinan **bertambah** kepada barangan tersebut.

iv .Memperbaiki pengurusan dalam membuat keputusan.

v.(i) Prosedur diperlukan dalam audit **dalaman,membuat** pengubahsuaian dalam **pengurusan,sistem** kawalan data dan dokumen.

v. Mengurangkan penggantungan terhadap individu.

v.(i) Kakitangan datang **bertugas** atau berhenti **bertugas.Organisasi** masih meneruskan **operasinya.Oleh** itu sekiranya standard procedure telah wujud dan direkodkan **ia** akan boleh diikuti oleh sesiapa sahaja yang kakitangan **baru** bertugas atau yang telah **lama** berkhidmat.

vi. Meningkatkan **efisiensi** serta keberkesanan sistem kualiti.

Mengikut Randall,(1959) pula member-i penjelasan tentang prosedur kerja. Mengikutnya prosedur boleh menghasilkan beberapa keuntungan serta kelebihan seperti berikut:

- i. Memperbaiki efisiensi operasi.
- ii. Memperbaiki kegunaan masa serta bahan mentah.
- iii. Menjelaskan defininasi tugas serta tanggung jawab.
- iv. Memperbaiki tanggung jawab individu kakitanganjabatan serta sistem.
- v. Mengurangkan produk yang rosak,kurang kos serta kerja yang berulang.
- vi. Meningkatkan hubungan antara pelanggan dan pembekal
- vii. Boleh memperbaiki kesilapan pada peringkat awal dan kurang pembaziran.
- viii. Memantapkan struktur company serta integrasi operasi.
- xi. Boleh dijadikan sebagai rujukan serta alat latihan.
- x. Formaliti dalam mempertingkatkan sistem kualiti, pengedaran yang mengikut jadual serta sebagai rangkakerja bagi memperbaiki mutu kualiti masa hadapan.

3.10 KESIMPULAN HUBUNGKAIT PROSEDUR PROJEK DENGAN TQM

Dalam membuat ulasan dan kesimpulan antara prosedur kerja projek dengan TQM ia akan meliputi keseluruhan projek. Kedua nya menuju kearah meningkatkan produktiviti. Elemen TQM ada dalam konsep prosedur kerja yang meliputi aspek bidang tugas kakitangan pengurusan projek, rangka masa, kemudahan serta sumber yang mencukupi, koordinasi antara bahagian - bahagian dalam organisasi projek, sikap kerjasama antara individu dalam kumpulan warga kerja projek. Ini akan dapat memastikan masalah dapat diselesaikan, syarat - syarat kontrak dapat dipenuhi dan bekalan bahan mentah untuk projek dapat diterima mengikut jadual. Prosedur kerja juga dapat menilai keupayaan kakitangan menghadapi masalah, cara menyelesaikannya dan memberi idea yang inovatif dalam menyelesaikan masalah.

Dari sudut TQM pula, penyelidik ingin mengupas beberapa persoalan yang sering dikaitkan dengan kelemahan pengurus organisasi kurang efisien dan efektif. Dewasa ini TQM telah muncul sebagai satu unsur yang kritikal dala usaha menuju kecermerlangan. Oleh itu penyelidik cuba meneliti persoalan seperti apakah TQM boleh dijadikan satu sebab kejayaan meningkatkan produktiviti dalam mana - mana organisasi termasuk dalam konsep pengurusan projek. Asas - asas dalam kedua - dua konsep ini adalah sama. Mengikut Spitzer (1993) TQM adalah satu punca untuk mendapatkan daya saing yang berterusan. Akhir sekali dapat dibuat kesimpulan bahawa membangunkan konsep TQM dalam organisasi pengurusan projek memerlukan sokongan semua pihak sekiranya ia ingin berjaya dilaksanakan.

BAB 4

METODOLOGI KAJIAN

4.1 Pendahuluan

Kajian ini bertujuan untuk membentuk prosedur kerja bagi aktiviti penyediaan peperiksaan serta pelaksanaan konsep prosedur kerja dikalangan pensyarah di Politeknik. Pembinaan prosedur ini berdasarkan maklumbalas serta kehendak dan kepentingan pensyarah berhubung konsep prosedur dan peningkatan proses penyediaan peperiksaan. Bab ini membincangkan metodologi yang digunakan di dalam kajian ini seperti rekabentuk kajian, populasi kajian, lokasi kajian, sampel kajian, instrumen kajian, prosedur pengumpulan data. Bahagian ini akan menunjukkan kaedah-kaedah yang di gunakan untuk menjawab objektif kajian bagi menyiapkan penyelidikan ini.

4.2 Reka bentuk kajian

Kajian ini merupakan tinjauan keratan rentas populasi dan menggunakan soalselidik bagi pembinaan satu prosedur peperiksaan serta manfaatnya dikalangan pensyarah. Ini adalah bersesuaian dengan pendapat yang menyatakan tinjauan merupakan teknik yang seringkali digunakan bagi memungut data dalam kajian pendidikan dan sains tingkah laku, Isaac dan Micheal (1982). Selain daripada itu, kaedah tinjauan amat berguna kerana ia boleh membuat generalisasi terhadap populasi, kosnya murah dan pungutan data boleh dilakukan dalam masa yang ringkas Rea dan Parker (1992). Data yang diperolehi dari kajian ini mempunyai kaitan lansung dengan persoalan kajian prosedur dalam konsep pengurusan kualiti secara menyeluruh. Rekabentuk ini telah dipilih oleh

pengkaji kerana ia sesuai dengan kajian ini yang bersifat tinjauan dan ia menggunakan responden yang ditempatkan ke dalam kumpulan perbandingan. Kajian yang akan dilakukan adalah bersifat penerokaan yang memudahkan melakukan kerja serta bagaimana prosedur boleh mencapai kehendak pelanggan.

4.3 Alat Kajian.

Alat kajian yang digunakan ialah satu soal selidik yang dibentuk untuk mengumpul data mengenai pengurusan organisasi pendidikan dikalangan pensyarah. Alat ini telah dibina oleh penyelidik kerana tidak ada satu alat yang sesuai digunakan untuk kajian ini.

Skala yang digunakan dalam soal selidik ialah:

1. YA ATAU TIDAK (YA= 1 , TIDAK = 2)

Sifat - sifat yang diukur dengan menggunakan nombor dinamakan sifat kuantitatif.

(Bailey ,1978 : 91) . Kaedah kedua, **sumbang saran** diadakan untuk menyokong lagi jawapan yang diperolehi melalui soal selidik. Kaedah **sumbang saran** berbentuk kualitatif.

4.4 Populasi Kajian dan Prosedur Peogumpulan Data.

Menurut Bahagian Politeknik, Jabatan Pendidikan Teknik dan Vokasional, terdapat 10 Politeknik di Malaysia. Dalam kajian ini populasi kajian hanya diambil di tiga Politeknik sahaja ia itu Politeknik di Kuantan, Ipoh dan Jitra. Sejumlah 120 set soal selidik telah dikirimkan dan responden telah mengirimkan semula 95 jawapan selepas dua minggu soal selidik dihantar.

4.5 Saiz Sampel Kajian

Sekaran (1992) melaporkan rekabentuk pemilihan dan saiz sampel adalah **bagi** mewujudkan sampel **bagi** tujuan membuat generalisasi. Sekiranya rekabentuk pemilihan sampel yang sesuai tidak digunakan, saiz sampel yang besar tidak dapat mewakili keputusannya untuk digeneralisasi terhadap populasi. Saiz sampel yang mencukupi **bagi paras** tetepatan (precision) dan keyakinan (confidence) adalah **amat** berguna **bagi** penyelidik memenuhi objektif kajian. Jumlah sampel kajian ditentukan dengan menggunakan Jadual Penentuan Saiz untuk aktiviti penyelidikan pendidikan yang dibuat oleh Krejcie dan Morgan dalam tahun 1970 (Isaac dan Micheal, 1982). Formula yang digunakan untuk mengira saiz sampel ialah:

$$s = \frac{X^2 NP (1 - P)}{d^2 (N - 1) + X^2 P (1 - P)}$$

Di mana:

S = saiz sampel yang diperlukan

N = jumlah populasi yang dikaji (N = 120)

P = kebarangkalian populasi dilihat **pada** 0.50

d^2 = darjah ketepatan atas jumlah kesilapan yang dapat diterima dalam kebarangkalian populasi P, di **mana** nilai adalah 0.05.

X^2 = nilai dari jadual khi kuasadua untuk satu darjah kebebasan berkait dengan **paras** keyakinan yang diinginkan iaitu 3.841 untuk **paras** keyakinan 0.95

$$S = \frac{(3.841)(120)(0.5)(1-0.5)}{(0.05)^2(120-1) + (3.841)(0.5)(1-0.5)}$$

$$\begin{aligned}
 &= \frac{115.23}{0.2975} + 0.96025 \\
 &= \frac{115.23}{1.25775} \\
 &= 91.6
 \end{aligned}$$

Berdasarkan jadual tersebut, saiz sampel yang dianggap mempunyai tahap keyakinan 95 peratus yang mewakili populasi 120 orang ialah 92 orang.

4.6 Kaedah Statistik Bagi Penganalisan Data

Data yang dikumpul telah diproses menggunakan pengatur "Statiscal Package for the Social **Sciences** (SPSS for MS WINDOWA Release 6.0). Tahap signifikan ditetapkan pada aras 0.05, iaitu taraf keyakinan 95 % .

BAB 5

DAPATAN KAJIAN

5.1 Pendahuluan

Bab ini membincangkan segala hasil dapatan penyelidikan. Bahagian ini dibahagikan kepada empat bahagian iaitu ringkasan dapatan kajian, sumbangan kajian, limitasi penyelidikan dan cadangan kajian akan datang. Tujuan kajian ini ialah untuk menilai sejauh mana prosedur kerja boleh dibentuk, kefahaman serta pendedahan pensyarah kepada prosedur kerja yang di buat soalselidik. Penyelidikan ini berbentuk tinjauan deskriptive bagi mengkaji serta menerangkan sesuatu fahaman yang sedang berlaku.

5.2 Ulasan Dapatan Kajian

Prosedur kerja adalah satu cara dalam melakukan satu tugas atau tanggungjawab dengan lebih berkesan pada masa akan datang. Ini disokong dengan adanya peraturan mengikut standard kerja antarabangsa seperti ISO yang mula diperkenalkan disemua peringkat. Bagi mencapai matlamat kajian, soal selidik telah dijalankan di tiga Politeknik dengan sepuluh set soalan. Dengan pengakuan YA pada soalan yang ditujukan memberikan petunjuk setuju dan faham tentang soalan serta mengakui kebenarannya dan TIDAK memberi makna sebaliknya. Analisa hubungkait prosedur kerja dengan setiap satu soalan dapat dilihat seperti berikut:

responden bersetuju dengan **soalan** tersebut. Disamping itu maklumbalas daripada tinjauan dari responden secara kualitatif membuat komen seperti berikut:

- i. Pembaziran masa bergantung kepada sikap individu.
- ii. Pembaziran **mungkin** tidak setiap waktu.
- iii. Pembaziran tidak berlaku sekiranya prosedur fokus kepada **tugas** semasa.
- iv. Perlaksanaan kerja akan lebih terancang dan teratur.

Daripada maklumbalas diatas maka dapat dibuat kesimpulan bahawa **pensyarah** menganggap pengurangan pembaziran bergantung kepada kepada sikap pengguna prosedur tersebut. Ini dapat dilakukan sekiranya prosedur itu memfokus kepada bidang **tugas** yang hendak dilakukannya.

5.2.3 **Jadual 3 Perhubungan antara prosedur membantu menyelesaikan masalah dengan lama berkhidmat. n = 95**

Prosedur Mengurang Kos & Lama berkhidmat	0-3tahun	4 - 6 tahun	7 - 10 tahun	lebih IO tahun
YA	6.3 %	28.4 %	31.5 %	29.4 %
TIDAK	0 %	1.0 %	1.0%	2.1%

Daripada Jadual 3 menunjukkan bahawa responden telah **memberi** jawapan 95.6 % bersetuju dan 4.1 % tidak bersetuju. **Ini memberi** maklumat bahawa majoriti responden bersetuju dengan **soalan** tersebut. Disamping itu maklumbalas daripada tinjauan dari responden secara kualitatif membuat komen seperti berikut:

- i. **Kena** mengambil kira kemahiran individu.
- ii. Bertindak sebagai pembantu.
- iii. Prosedur kerja berprinsip berorientasikan langkah - langkah melakukan kerja.
- iv. Seseengah masalah tidak boleh diselesaikan dengan prosedur kerja.

Daripada maklumbalas diatas maka dapat dibuat kesimpulan bahawa pensyarah berpendapat prosedur kerja dapat menyelesaikan masalah sekiranya disokong oleh kemahiran individu yang menggunakan prosedur tersebut. Pensyarah menganggap prosedur kerj asebagai alat sokongan dan pembantu dalam menyelesaikan masaalah.

52.4 Jadual 4: Perhubungan antara prosedur mengurangkan pengantungan kepada individu lain dengan lama berkhidmat. n = 95

Prosedur Mengurang Kos & Lama berkhidmat	0-3tahun	4 - 6 tahun	7 - 10 tahun	lebih 10 tahun
YA	5.2 %	27.3 %	30.5 %	29.4 %
TIDAK	1.0 %	2.1 %	2.1%	2.1%

Daripada Jadual 4 menunjukkan bahawa responden telah member-i jawapan 92.4 % bersetuju dan 7.3 % tidak bersetuju. Ini memberi maklumat bahawa majoriti responden bersetuju dengan soalan tersebut. Disamping itu maklumbalas daripada tinjauan dari responden secara kualitatif membuat komen seperti berikut:

- i. Prosedur menerangkan langkah - langkah melakukan kerja.
- ii. Menjelaskan prosedur kerja..
- iii. Prosedur mesti mengandungi apa yang perlu dilakukan.
- iv. Perkerja mesti mempunyai kemahiran asas.

Daripada maklumbalas diatas maka dapat dibuat kesimpulan bahawa pensyarah berpendapat prosedur kerja perlu menerangkan tindakan serta langkah yang perlu dilakukan agar ia tidak perlu lagi membuat pertanyaan kepada individu lain. Elemen - elemen dalam prosedur mestilah mengandungi butiran langkah kerja supaya tidak perlu bantuan orang lain.

5.2.5 Jadual 5 Perhubungan antara prosedur mengurangkan penggunaan perkerja dengan lama berkhidmat. n = 95

Prosedur Mengurang Kos & Lama berkhidmat	0-3tahun	4 - 6 tahun	7 - 10 tahun	lebih 10 tahun
YA	6.3 %	29.4 %	32.6 %	29.4 %
TIDAK	0 %	0 %	0 %	2.1 %

Daripada Jadual 5 menunjukkan bahawa responden telah **memberi** jawapan 97.7 % bersetuju dan 2.1 % tidak bersetuju. Ini memberi maklumat bahawa majoriti responden bersetuju dengan **soalan** tersebut. Disamping itu maklumbalas daripada tinjauan dari responden secara kualitatif membuat komen seperti berikut:

- i. Prosedur kerja **bagi** sesetengah **kerja** sahaja.
- ii. Perkerja mesti **ada** kemahiran membaca dan menulis.

Daripada maklumbalas diatas maka dapat dibuat kesimpulan bahawa pensyarah berpendapat prosedur kerja perlu **mudah** serta menerangkan tindakan serta langkah yang perlu dilakukan agar ia tidak perlu ramai pembantu. Dengan prosedur yang jelas serta ringkas tidak ramai kakitangan diperlukan.

5.2.6 Jadual 6: Perhubungan antara prosedur mengurangkan komunikasi dengan lama berkhidmat. n = 95

Prosedur Mengurang Kos & Lama berkhidmat	0-3tahun	4 - 6 tahun	7 - 10 tahun	lebih 10 tahun
YA	6.4 %	27.4 %	31.5 %	29.4 %
TIDAK	0 %	2.0 %	2.0 %	1 %

Daripada Jadual 6 menunjukkan bahawa responden telah **memberi** jawapan 94.8 % bersetuju dan 5.0 % tidak bersetuju. Ini member-i maklumat bahawa majoriti responden bersetuju dengan **soalan** tersebut. Disamping itu maklumbalas daripada tinjauan dari responden secara kualitatif membuat komen seperti berikut:

- i. Prosedur juga dapat mengurangkan masa membazir melalui komunikasi yang tidak diperlukan.
- ii. Apabila prosedur yang lengkap pertanyaan dan huraian tidak diperlukan. Ia dapat mengurangkan komunikasi yang tidak berfaedah.
- iii. Dapat mengurangkan pembaziran masa.
- iv. Pengurusan organisasi mesti ada sesi taklimat prosedur.

Daripada maklumbalas diatas maka dapat dibuat kesimpulan bahawa pensyarah berpendapat prosedur kerja perlu “ self - explanatory” iaitu boleh difahami dengan sendirinya. Oleh itu pembinaan prosedur mesti menjurus kearah itu.

5.2.7 Jadual 7: Perhubungan antara prosedur menambah keyakinan dengan lama berkhidmat. n = 95

Prosedur Mengurang Kos & Lama berkhidmat	0-3tahun	4 - 6 tahun	7 - 10 tahun	lebih 10 tahun
YA	5.2 %	26.3 %	28.45 %	29.4 %
TIDAK	0 %	4.2 %	4.2%	2.3%

Daripada Jadual 7 menunjukkan bahawa responden telah memberi jawapan 89.3 % bersetuju dan 10.7 % tidak bersetuju. Ini memberi maklumat bahawa majoriti responden bersetuju dengan soalan tersebut. Disamping itu maklumbalas daripada tinjauan dari responden secara kualitatif membuat komen seperti berikut:

- i. Prosedur kerja perlu mendapat pengitirafan piawaian seperti ISO 9000.
- ii. Prosedur kerja ada hubungkait dengan tugas yang dilakukan
- iii. Prosedur kerja boleh bertindak sebagai panduan dan kakitangan boleh memahami prosedur tersebut.
- iv. Pengurusan organisasi perlu mengadakan sesi taklimat prosedur.

Daripada maklumbalas diatas maka dapat dibuat kesimpulan bahawa pensyarah berpendapat prosedur kerja perlu mendapat pengitirafan seperti standard piawaian antara bangsa seperti ISO 9000. Ini boleh member-i keyakinan kepada penggunaannya.

5.2.8 Jadual 8: Perhubungan antara prosedur menjelaskan matlamat dengan lama berkhidmat. n = 95

Prosedur Mengurang Kos & Lama berkhidmat	0-3 tahun	4 - 6 tahun	7 - 10 tahun	lebih 10 tahun
YA	4.2 %	27.3 %	30.5 %	27.3 %
TIDAK	2.1 %	2.1 %	2.1%	4.2%

Daripada Jadual 8 menunjukkan bahawa responden telah **memberi** jawapan 89.3 % bersetuju dan 10.7 % tidak bersetuju. **Ini memberi** maklumat bahawa majoriti responden bersetuju dengan **soalan** tersebut. Disamping itu maklumbalas daripada tinjauan dari responden secara kualitatif membuat komen seperti berikut:

- I. Prosedur kerja mesti mendapat pengitirafan seperti ISO 9000.
- ii. Prosedur kerja **ada** hubungkait dengan **tugas** yang dilakukan
- iii. Prosedur kerja boleh bertindak sebagai panduan dan kakitangan boleh memahami prosedur tersebut.
- iv. Pengurusan organisasi mesti **ada** sesi taklimat prosedur.

Daripada maklumbalas diatas maka dapat dibuat kesimpulan bahawa pensyarah berpendapat prosedur kerja perlu mendapat pengitirafan seperti standard piawaian antara **bangsa** seperti ISO 9000. Ini boleh **memberi** keyakinan kepada penggunaannya. Perkerja mesti didedahkan dengan budaya kerja mengikut prosedur yang telah diberi pengitirafan.

5.2.9 Jadual 9: Perbubungan antara prosedur mengurangkan kesilapan kerja dengan lama berkhidmat. n = 95

Prosedur Mengurang Kos & Lama berkhidmat	0-3tahun	4 - 6 tahun	7 - 10 tahun	lebih 10 tahun
YA	6.3 %	28.3 %	31.6%	31.5 %
TIDAK	0 %	1.3 %	0 %	0%

Daripada Jadual 9 menunjukkan bahawa responden telah **memberi** jawapan 98.7 % bersetuju dan 1.3 % tidak bersetuju. Ini **memberi** maklumat bahawa majoriti responden bersetuju dengan **soalan** tersebut. Disamping itu maklumbalas daripada tinjauan dari responden secara kualitatif membuat komen seperti berikut:

- i. Prosedur kerja **tersebut** dapat difahami oleh perkerja.
- ii. Prosedur kerja **ada** hubungkait dengan **tugas** dan menjelaskannya.
- iii. Prosedur kerja boleh bertindak sebagai panduan dan kakitangan boleh memahami prosedur tersebut.
- iv. Pengurusan organisasi perlu mengadakan sesi taklimat prosedur.

Daripada maklumbalas diatas maka dapat dibuat kesimpulan bahawa pensyarah berpendapat prosedur kerja boleh mengurangkan kesilapan yang **mungkin** berlaku berulang - **ulang** keatas bidang **tugas** yang **sama**. Oleh itu **bagi** mengelakan perkara **ini** berlaku maka kakitangan **kena** memahami prosedur yang dianggap sebagai panduan dan bahan rujukan.

5.2.10 Jadual 10: Perhubungan antara prosedur mengurangkan kos pengurusan dengan lama berkhidmat. n = 95.

Daripada Jadual 10 menunjukkan bahawa responden telah **memberi** jawapan 96.7 % bersetuju dan 4.1 % tidak bersetuju. **Ini memberi** maklumat bahawa **majoriti** responden bersetuj **u** dengan **soalan** tersebut.

Prosedur Mengurang Kos & Lama berkhidmat	0-3tahun	4 - 6 tahun	7 • 10 tahun	lebih 10 tahun
YA	4.2 %	29.4 %	32.6 %	30.5 %
TIDAK	0	3.1 %	0	1 %

Maklumbalas dari tinjauan **ini** dari responden secara kualitatif **memberi** komen berikut:

- i. **Definasi** kos terlalu **umum** untuk dilihat keberkesanannya.
- ii. Kos masa **mungkin sama**.
- iii. Masalah menjelaskan makna mengurangkan kos.
- vi. Mengurangkan kos dengan **mengurangkan** pengambilan perkerja.

Dari maklum balas diatas maka dapat dibuat ulasan bahawa ramai pensyarah mengakui bahawa penjimatan yang dapat dihasilkan daripada aplikasi prosedur kerja yang teratur dan sempurna. Walau bagaimana pun jenis kos yang dapat dikurangkan adalah terlalu **umum**. Sekiranya dengan adanya prosedur yang teratur akan mengurangkan penggunaan perkerja, maka disini adanya penjimatan dari segi kos perkerja.

5.3 Strategi Perlaksanaan

Datipada maklumat kajiselidik yang diperolehi dapat dicadangkan beberapa strategi perlaksanaan prosedur yang **perlu** diambil kira. Antara langkah yang perlu diambil ialah

organisasi terbabit perlu menubuhkan satu unit khas bagi memastikan konsep prosedur kerja itu dapat dijadikan satu matlamat organisasi. Unit ini memastikan adanya keseragaman dalam cara menggunakannya serta mengawasi perjalanannya.

5.4 Sumbangan kajian.

Sumbangan kajian ini adalah untuk memberi cadangan dari segi budaya kerja di Politeknik. Dengan adanya satu contoh yang ditunjukkan dalam prosedur peperiksaan diharap dapat memberi sumbangan kepada individu yang memerlukannya. Banyak kajian dilakukan dalam budaya prosedur kerja dalam bidang tugas seperti membuat projek bangunan, dalam bidang peraturan kesihatan, bidang keselamatan tetapi prosedur kerja khusus dalam pendidikan jelas berkurangan. Oleh itu percubaan ini adalah untuk melihat sejauhmanakah prosedur dapat diterima dikalangan pensyarah yang boleh bertindak menerima ini satu budaya kerja bagi meningkatkan mutu kualiti kerja secara menyeluruh. Ia juga dilihat sebagai kayu ukuran tentang perubahan sikap kepada perubahan terhadap sesuatu yang bar-u serta penerimaan kepada peningkatan mutu kualiti yang menyeluruh dalam sesuatu organisasi. Kemudian daripada itu ia juga sebagai garis panduan dalam membuat sesuatu strategi pada masa akan datang yang sepatutnya mengambil kira peruntukan dalam menyediakan kaedah prosedur dalam membuat keputusan. Akhimya kajian ini dapat memberi sumbangan sekiranya ada sedikit perubahan sikap yang dapat memberi petunjuk dalam meningkatkan keyakinan pekerja tersebut.

5.5 Kesimpulan Kajian.

Dapat dibuat kesimpulan daripada kajiselidik ini bahawa **ada persetujuan** yang **kuat** antara pensyarah - pensyarah bahawa satu set prosedur kerja boleh **memberi** manfaat dan kebaikan kepada semua pihak dalam organisasi. Keputusan **juga menunjukkan** bahawa **tanpa** mengira **lama** berkhidmat atau panjang dan pendek **perkhidmatan** pensyarah itu tidak **banyak memberi** perbezaan **tentang** persepsi **tentang** pentingnya prosedur kerja dalam bidang **tugas** mereka. Majoriti Pensyarah menerima konsep pembaharuan iaitu prosedur kerja yang didedahkan kepada mereka. Van Ham **dan** William (yang disebut oleh **Lascelles,1989**) menyatakan bahawa pembaharuan dalam satu organisasi **mengambil** masa untuk berlaku. Begitu **juga** dengan konsep pelaksanaan prosedur sebagai satu budaya kerja. TQM **adalah** satu sistem prosedur kerja mengenai proses pembaikan berterusan, Porter and Parker (1993). Proses dan prosedur kerja ini pula **perlu** didokumenkan dan diselaraskan dengan kehendak standard TQM. **Bagi** mencapai **keperluan** TQM , satu sistem kualiti perlu ditubuhkan. Beberapa **amalan** yang dilaksanakan di organisasi pendidikan dewasa ini merupakan sebahagian dari elemen- elemen yang terkandung dalam keperluan syarat TQM. Di antaranya termasuklah kawalan proses proses, latihan dan teknik - teknik statistik. Walaupun terdapat beberapa **kelemahan dan** kritikan terhadap TQM . Kelemahan dan kritikan itu adalah disebabkan oleh kurang kefahaman terhadap TQM itu sendiri. Jika satu sistem kualiti **dilaksanakan** dengan teratur, maka **kita** akan dapati bahawa kelebihan TQM itu mengatasi kelemahan yang disangkakan. Pokok utama kejayaan TQM dalam satu - satu organisasi ialah komitmen dari pihak pengurusan atasan. Dalam konsep Pengurusan Projek pula **kita** lihat tidak **banyak** perbezaan nya dengan asas konsep pengurusan TQM, contohnya seperti membina gambarajah kemajuan

projek iaitu Fish Bone Diagram **bagi** melihat hubungkait antara satu aktiviti dengan aktiviti yang lain, membina rajah kemajuan berdasarkan masa menyiapkan projek. Struktur organisasi **juga dalam** pengurusan projek **banyak** ditekankan kepada mengenal **pasti** dan membina struktur organisasi **bagi** kumpulan projek, mengenal **pasti** serta member-i **tugas** kepada ahli dalam kumpulan projek. Merancang aktiviti **sokongan** sumber **bagi** pelaksanaan projek. **Ia juga** melibatkan penerangan polisi pengurusan projek, prosedur kerja serta teknik pelaksanaannya. Pengurusan projek **juga ada** standard untuk kuasa (authority), tanggung jawab serta **accountability bagi** setiap ahli dalam kumpulan projek. Akhir sekali dapat dibuat satu rumusan bahawa pensyarah dapat menerima konsep prosedur seperti yang contoh yang didedahkan iaitu prosedur peperiksaan. Oleh itu satu prosedur kerja untuk proses penyediaan peperiksaan telah disediakan **bagi** membantu pensyarah melaksanakan **tugas** tersebut. Prosedur kerja itu tunjukkan dalam Bab 6.

5.6 Limitasi Kajian.

Kajian **ini** melihatkan isu -isu limitasi atau halangan yang selama **ini** kurang mendapat pendedahan serta perhatian serius selama **ini**. Perkerja serta kakitangan yang berorientasikan budaya kerja yang berprosedur diharapkan menjadi tauladan kepada generasi yang akan datang. Sikap negatif **ini** lah yang menjadi batu penghalang atau limitasi dalam menjadikan budaya prosedur sebagai satu rukun dalam tugas harian **masing -masing**. Limitasi - limitasi dalam kajian **ini** memfokus kepada sikap negatif **ini**. Oleh itu **ia** diberi tumpuan memastikan prosedur **ini** menjadi **alat** dalam memastikan pengurusan secara menyeluruh **ini** dapat dilaksanakan dengan jayanya.

BAB 6

PROSEDUR KERJA PENGURUSAN PEPERIKSAAN POLITEKNIK.

6.1 Pendahuluan.

Pengurusan peperiksaan Politeknik adalah satu unit dalam pentadbiran Politeknik yang dibentuk khas bagi mengurus, melaksana serta mentauliahkan Sijil dan Diploma kepada pelajar lepasan Politeknik. Tugas utama unit ini adalah untuk memastikan prosedur prosedur peperiksaan dipatuhi dan mencapai satu tahap pencapaian akademik yang melayakan pelajar menerima Sijil atau Diploma dengan ini ia dapat pengitirafan daripada Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia. Prosedur - prosedur yang dilaksanakan adalah bersesuaian dan selari dengan kehendak • kehendak elemen dalam Standard PIAWAIAN ISO 9000. Oleh itu dalam menyediakan prosedur ini ia berpandukan kepada hendak yang akan mendapat pengitirafan ISO 9000. Ahli • Ahli yang menduduki unit Lembaga Peperiksaan ini terdiri daripada Pengetua, Ketua • Ketua Jabatan (Politeknik mengandungi beberapa Jabatan seperti Jabatan Kejuruteraan Mekanikal, Kejuruteraan Awam, Kejuruteraan Elektrik, Jabatan Perdagangan), Pengawal Peperiksaan serta Pegawai • Pegawai yang dilantik oleh pihak pengetua Politeknik.

6.2 Tujuan

Tujuan utama prosedur ini disediakan ialah bagi memastikan keberkesanan proses menj alankan aturcara peperiksaaan dari mula proses ia itu menyediakan soalan

sehinggalah sampai kepada proses menganugerahkan Sijil atau Diploma. Prosedur ini juga diolah agar ia dapat pengitirafan PIAWAIAN ISO 9000 (Lihat lampiran 10 & 11) Ia juga menyumbang kepada mana - mana individu yang ada hubungkait secara terus dengan peperiksaan dari memudahkan melakukan tugas - tugas dalam proses peperiksaan.

6.3 SKOP PROSEDUR KERJA

Skop tugas utama Lembaga Peperiksaan Politeknik ialah bagi memastikan prosedur - prosedur kerja dalam urusan pentadbiran peperiksaan diikuti seperti pengurusan soalan peperiksaan dilaksanakan dengan lebih cekap, memastikan semua urusan peperiksaan dan lain - lain bentuk penilaian dikawal dan dikendalikan secara sistematik.

Memastikan prosedur serta peraturan peperiksaan dipatuhi, mengambil berat kebajikan pelajar berkaitan hal peperiksaan tidak diabaikan dan memastikan semua pelajar yang telah menamatkan pengajian di Politeknik dianugerahkan Sijil atau Diploma yang berkaitan. Antara skop yang terkandung dalam prosedur ini adalah seperti berikut:

6.4 Prosedur kerja menguruskan soalan peperiksaan akhir.

Objektif:

Objektif utama prosedur tugas menguruskan soalan peperiksaan akhir ialah untuk memastikan soalan peperiksaan akhir mengikut syllibus yang ditetapkan oleh Jabatan Pendidikan Teknik dan Voksional. Dalam menguruskan kertas soalan peperiksaan

akhir, beberapa prosedur hendaklah diikuti oleh pensyarah yang berurusan dengan peperiksaan. Pensyarah diminta membuat beberapa tindakan seperti berikut.

- i. Pensyarah menyediakan deraf **soalan** yang berbentuk **soalan** dalaman yang bermaksud **soalan** yang digubal politeknik tertentu sahaja. Ia tidak untuk **soalan** antara politeknik - politeknik. **Soalan** bank yang **mana** **soalan** ini disimpan oleh unit peperiksaan dan **soalan** akhir yang akan dipilih dari **soalan** bank simpan unit peperiksaan.
- ii. **Soalan - soalan** dari bank akan dibuat pertukaran antara politeknik - politeknik **bagi** memilih **soalan** akhir.
- iii. Pensyarah **mata** pelajaran akan membuat komen - komen deraf **soalan** bank dan **soalan** akhir.
- vi. Memilih **soalan** dari bank **soalan** antara politeknik untuk dipilih sebagai **soalan** akhir.
- vii. Menyediakan set **soalan** peperiksaan akhir untuk dicetak.
- viii. Mengira dan memasukan kedalam sampul surat mengikut bilangan yang ditetapkan dan di seal.

6.5 Prosedur pengurusan jadual waktu dan tempat peperiksaan.

Objektif:

Objektif **Utama** Prosedur Pengurusan jadual Waktu dan tempat peperiksaan **ia** lah **bagi** memastikan peperiksaan **dapat** berjalan mengikut yang di jadualkan dan ditempat yang disediakan dengan **selesa**.

- i. Menyedia dan mencetak jadual waktu dan jadual pengawasan oleh pensyarah - pensyarah.
- ii. Jadual waktu peperiksaan mestilah diedarkan kepada pelajar dan pengawas - pengawas peperiksaan dalam masa dua minggu sebelum sebelum peperiksaan.
- iii. Jadual pengawasan peperiksaan akan juga diedarkan kepada **semua** pensyarah terlibat.
- vi. Memastikan tempat duduk **untuk calon** peperiksaan mencukupi sepanjang peperiksaan itu berjalan.
- v. Jadual waktu dan tempat peperiksaan hendaklah dipastikan betul dan tidak mengelirukan.
- vi. Jadual peperiksaan akan terus diadakan walaupun hari peperiksaan itu diistiharkan cuti **umum** kecemasan.

6.6 Prosedur Pengurusaa Peoilaiiao Peperiksaan.

Objektif:

Bagi memastikan penilaian peperiksaan dapat dijamin mutu kecermerlangan akademik nya maka beberapa langkah prosedur perlu diikuti saperti berikut.

- i. Pelajar - pelajar hendak lah dimaklumkan **tentang** kaedah penilaian yang diberikan pelajar - pelajar.Keperluan yang perlu dipenuhi **bagi mendapt** penganugerahan Sijil dan Diploma.Hak dan **tanggungjawab** pelajar

semasa dipoliteknik ini berkaitan dengan penyerahan tugas di kelas, kedatangan harian ke kuliah mestilah tidak kurang dari 80 % dari jumlah penuh setiap matapelajaran. Pelajar mesti dimaklumkan peraturan peperiksaan.

- ii. Menyemak dan member-i **markah** untuk **tugasan/tutorial/ujian/** dan **bagi** peperiksaan pertengahan dan akhir semester yang diberikan oleh pensyarah berkenaan dengan berpandukan **skema** pemarkahan matapelajaran. (Lihat **Lampiran 8 & 9**)
- iii. Peperiksaan hendaklah berpandukan kepada prosedur panduan dan peraturan penilaian.
- vi. Semua **soalan** peperiksaan, **skema** pemarkahan perlu disimpan dengan selamat **mulai** peringkat penyediaan master utama dan **soalan**, percetakan, **pengbungkusan, penyerahan soalan** kepada pengawas peperiksaan dan penyerahan **soalan** kepada pelajar di dalam peperiksaan.
- vii. Pengawas peperiksaan yang bertugas akan mengambil kertas peperiksaan semasa hari peperiksaan dan mengambil semula kebilik peperiksaan bahagian selepas peperiksaan akhir dijalankan bersama dengan kertas jawapan peperiksaan pelajar.
Ketua Jabatan hendaklah sentiasa memeriksa **bagi** memeriksa **bagi** memastikan semua kertas peperiksaan bahagian **masing -masing** disimpan **dalam** keadaan selamat.
- viii. Pensyarah pemeriksaan **skrip** jawapan peperiksaan hendaklah memastikan **skrip** jawapan peperiksaan yang dimilikinya semasa

menjalankan kerja-kerja pemarkahan dalam keadaan selamat sehingga dikembalikan kebilik peperiksaan bahagian.

- xi. Semua keputusan peperiksaan hendaklah **diproses** dengan tepat dalam dan selesai dalam jangkamasa yang dijadualkan.
- xii. Untuk lulus dalam sesuatu matapelajaran **itu, pelajar** hendaklah mendapat sekurang - kurangnya **markah** 50 atau lebih dengan gred C atau nilai **mata** 2. Pelajar yang mendapat kurang daripada **tersebut** akan dipertimbangkan untuk mengambil peperiksaan tambahan atau mengulang semesta atau **gagal** berhenti. Untuk naik ke semester berikutnya, pelajar mesti lulus semua **mata pelajaran** nya. Pelajar hanya diberi peluang **MENGULANG SEMESTER** sekali sahaja setiap semester pengajiannya.

6.7 Prosedur Pengurusan Sijil dan Diploma.

Objektif :

Objektif Prosedur dalam pengurusan Sijil dan Diploma ialah agar **calon - calon** yang layak dapat menerima Sijil dan Diploma **masing tanpa ada** sebarang kesilapan. Antara prosedur yang perlu diikuti adalah seperti berikut:

- i. Mendapatkan data peribadi **pelajar, nama** mengikut kad pengenalan, number kad pengenalan.
- ii. Penyediaan Sijil dan Diploma untuk setiap lulusan.
- iii. Pengeluaran Sijil dan Diploma kepada pelajar mengikut kursus **masing - masing**.

6.8 Prosedur Mesyuarat Peperiksaan.

Objektif:

Objektif ialah memastikan perjalanan mesyuarat peperiksaan berjalan **dengan lancar** dan menjimatkan masa.

Maka beberapa prosedur mesyuarat perlu diikuti.

- i. Menyediakan surat panggilan mesyuarat kepada semua ahli Lembaga Peperiksaan sekurang - kurangnya **dua** minggu sebelum tarikh peperiksaan.
- ii. Menyediakan minit mesyuarat Lembaga Peperiksaan.
- iii. Menyediakan Text Fail dan data -data berkaitan keputusan pelajar untuk tujuan mesyuarat.
- iv. Lembaga Peperiksaan akan mempertimbangkan **dan** mengesahkan keputusan peperiksaan.
- v. Mengumumkan keputusan peperiksaan kepada pelajar seperti tarikh yang dijadualkan.
- vi. Menyediakan slip keputusan untuk setiap pelajar dan mengirimkannya kepada setiap pelajar.

6.9 Prosedur Pengurusan Soalan Peperiksaan Tambahan.

Objektif:

Untuk memastikan Peperiksaan Tambahan dapat dijalankan dengan sempurna. Beberapa langkah diambil selepas Mesyuarat Peperiksaan membuat keputusan untuk membuat peperiksaan **bagi calon - calon** yang diarahkan oleh unit peperiksaan. Prosedur yang patut diikuti adalah seperti berikut:

- i. Meminta pensyarah menyediakan deraf **soalan** dari bank **soalan**.
- ii. Menyediakan set **soalan** peperiksaan tambahan mengikut bilangan **calon** yang mengambil peperiksaan.
- iii. Mengira dan memasukan kedalam sampul swat mengikut bilangan **calon** yang ditetapkan dan di seal.

6.10 Prosedur Penyimpanan Rekod Peperiksaan dan Pengurusan Hal Peperiksaan.

Objektif:

Memastikan rekod keputusan peperiksaan disimpan dalam keadaan baik dan selamat kebal **dari** pemalsuan. Oleh unit peperiksaan mengambil tindakan mengadakan prosedur dalam memastikan keselamatannya.

- i. Penyimpanan **soalan** peperiksaan dan skrip jawapan pelajar.
- ii. Penyimpanan data keputusan **pelajar**.

- iii. Penyimpanan data maklumat peribadi pelajar.
- vi. Pengurusan permohonan transkrip.
- v. Pengurusan permohonan semula skrip keputusan peperiksaan yang hilang.
- vi. Pengurusan akan kelulusan pelajar kepada pihak luar seperti Jabatan Perkhidmatan Awam, Suruhan Jaya Perkhidmatan Awam, Universiti dan lain agensi

6.11 Prosedur Semasa Peperiksaan

Objektif:

Objektif prosedur Semasa peperiksaan bermakna peperiksaan akan, sedang dan sesudah berlaku, beberapa prosedur perlu dipatuhi oleh semua calon agar kelancaran peperiksaan tidak mengganggu calon - calon lain.

- i. Calon yang hadir ketempat peperiksaan selepas 30 minit peperiksaan bermula boleh dihalang dari menduduki peperiksaan matapelajaran tersebut. Calon yang lewat tetapi kurang dari 30 minit selepas peperiksaan bermula akan dibenarkan menduduki peperiksaan tetapi akan menamatkan peperiksaan pada masa yang dijadualkan.
- ii. Calon hendaklah membawa bersama kad pengenalan diri seperti kad pengenalan atau kad pelajar pada setiap kali menduduki peperiksaan. Jika gagal berbuat demikian calon boleh dihalang dari menduduki peperiksaan.
- iii. Calon adalah dilarang membawa sebarang Dokumen, Nota atau

programmable Calculator ke bilik peperiksaan.

- vi. Calon yang melanggar peraturan peperiksaan boleh digantung dari menduduki terus seluruh mata pelajaran di dalam sesuatu peperiksaan yang diadakan.
- vii. Calon tidak dibenarkan meninggalkan **dewan** / bilik peperiksaan dalam masa 30 minit selepas peperiksaan bermula dan 15 minit sebelum peperiksaan **tamat**.

6.12 Prosedur Kebenaran Menduduki Peperiksaan Akhir.

Objektif:

Objektif utama dalam prosedur ini ialah untuk memastikan pelajar yang layak untuk menduduki peperiksaan akhir. Antara syarat - syarat nya ialah:

- i. Pelajar mestilah telah menjelaskan semua yuran yang dikenakan ke atasnya.
- ii. Pelajar mestilah telah menghadiri kelas tidak kurang daripada 80 % kuliah/tutorial/ amali.
- iii. Pelajar mestilah menyelesaikan semua tugas atau projek dengan memuaskan.

Daripada ulasan yang didapati ini dicadangkan satu prosedur untuk kegunaan unit peperiksaan Politeknik yang mengikut standard PIAWAIAN ISO 9000.

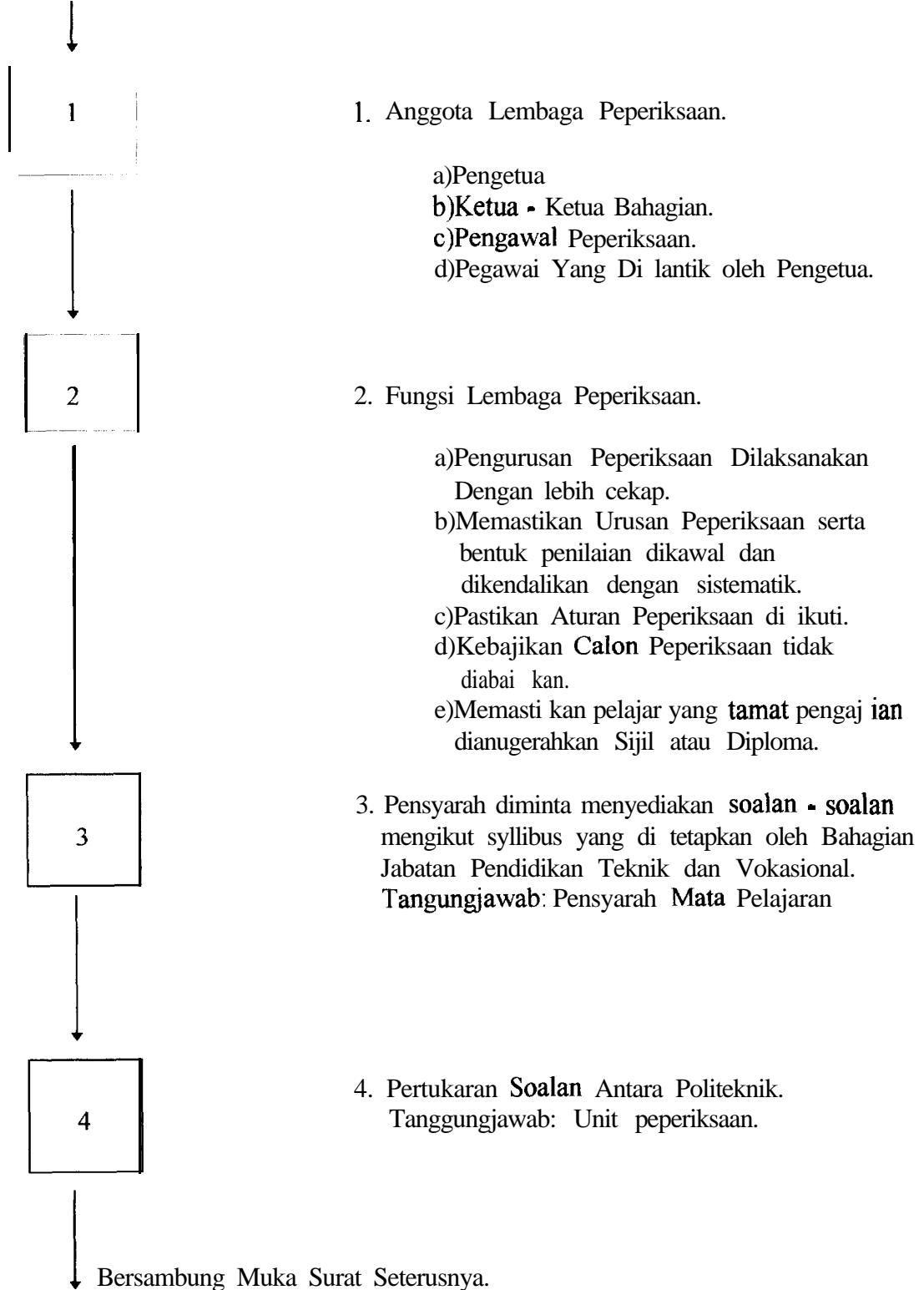
6.13 CARTA PROSEDUR KERJA PEPERIKSAAN POLITEKNIK

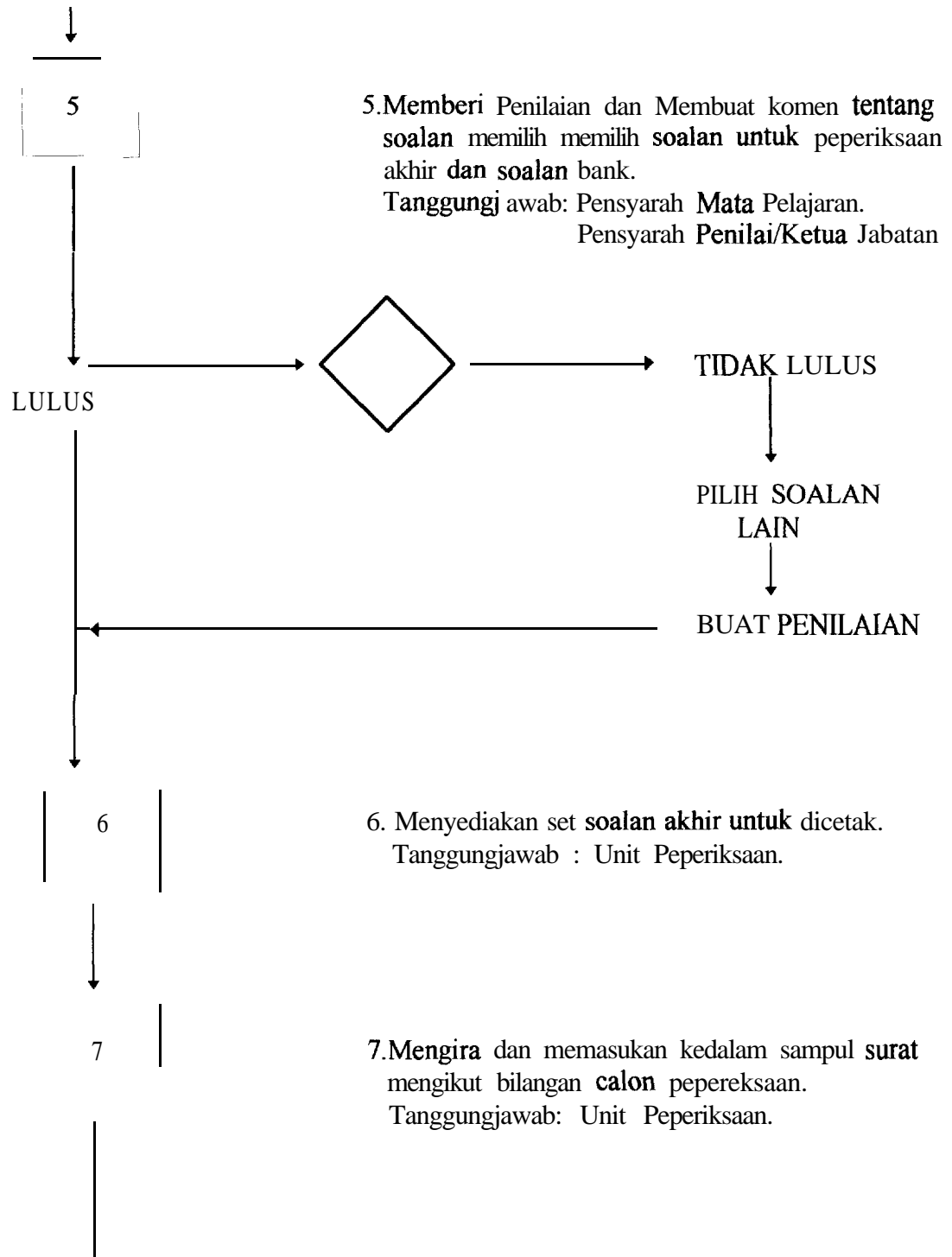
OBJEKTIF.

1. Objektif umum carta prosedur kerja ini bertujuan bagi memudahkan kerja melaksanakan aktiviti peperiksaan yang diadakan berulang kali di Politeknik sepanjang semester.
2. Objektif khusus ialah dapat memberi maklumat maklumat tentang peraturan • peraturan dan tindakan yang perlu diambil agar peperiksaan dapat berjalan mengikut standard - standards yang ditetapkan.

Ahli Lembaga Peperiksaan adalah ahli yang bertanggungjawab menggubal serta melaksanakan apa -apa peraturan yang berhubungkait dengan peperiksaan. Lembaga ini juga membuat perakuan tentang lulusan • lulusan yang mendapat pengiktirafan Sijil atau Diploma. Disamping itu juga ia membuat keputusan berhubung dengan masalah disiplin yang timbul semasa peperiksaan sedang berlansung dan implikasi yang timbul berhubung dengan kes - kes peperiksaan.

ARAHAN PEPERIKSAAN DIKELUARKAN





Bersambung ke muka surat seterusnya

8



9

I

10

I

I

11



Bersambung ke muka seterusnya.

8. Menyediakan dan Mencetak jadual peperiksaan serta edarkan kepada semua pihak yang terlibat. Pastikan tempat dan waktu tidak mengelirukan serta betul.

Tindakan: Unit Peperiksaan.

9. Pastikan tempat dan keadaan tempat peperiksaan selesa serta mencukupi untuk semua **calon**.

Tindakan: a) Unit Peperiksaan
b) Pensyarah Kelas.

10. Kebenaran Menduduki Peperiksaan bagi Pelajar:

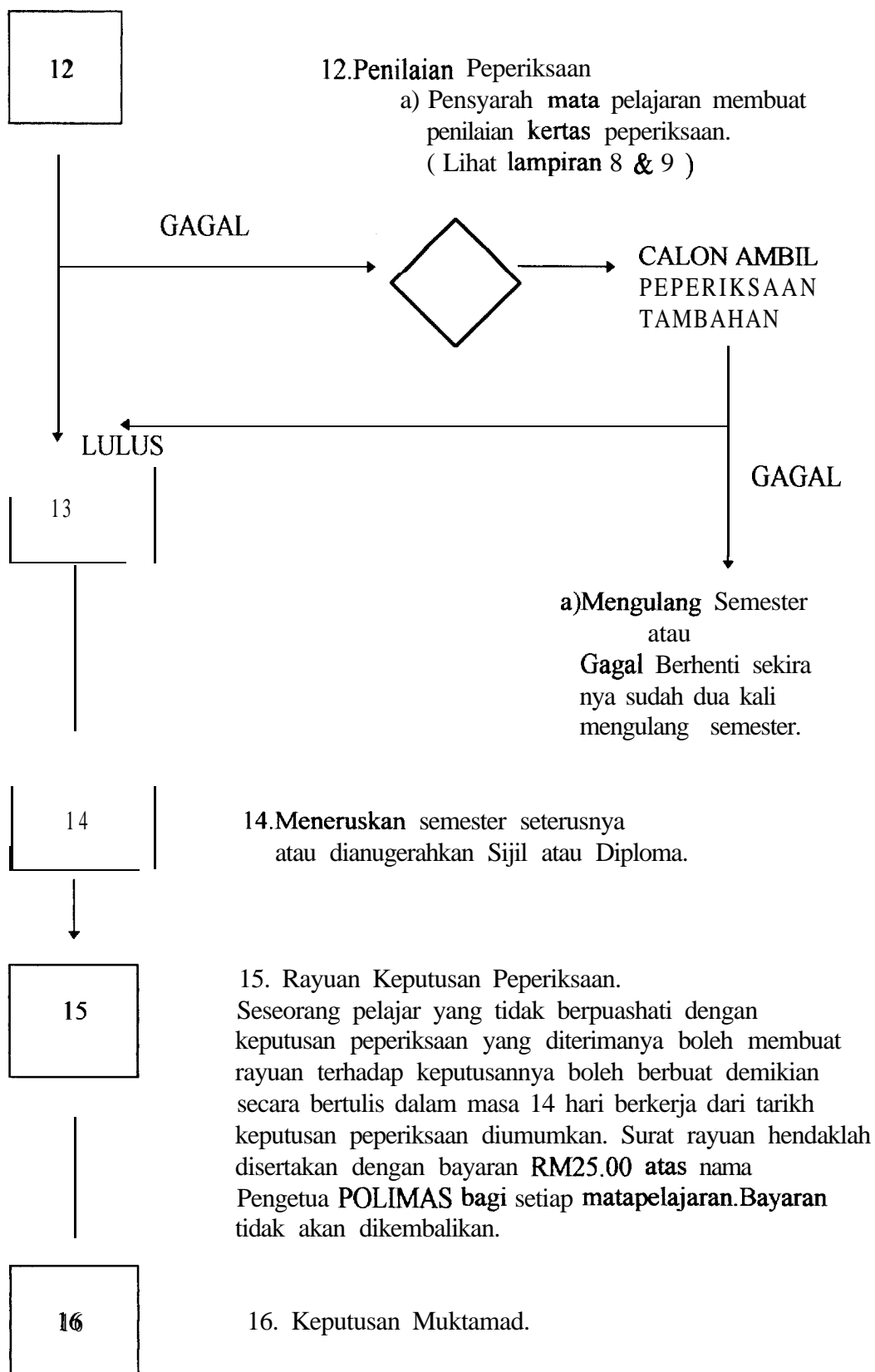
- a) **Telah** Menjelaskan Yuran Pengajian.
- b) Menghadiri kuliah sekurang -kurangnya 80 % atau lebih
- c) **Menyelesaikan** semua tugas atau projek dengan memuaskan.

Tindakan: a) Pensyarah Kelas
b) Unit Peperiksaan.

11. Hari Peperiksaan.

- a) **Calon** yang hadir lewat daripada 30 minit tidak dibenarkan menduduki peperiksaan.
- b) **Calon** hendaklah bawa kad pengenalan diri.
- c) **Calon** tidak dibenarkan meninggalkan bilik peperiksaan 30 minit selepas bermula **dan** 15 minit sebelum **tamat** peperiksaan.

Tanggungjawab: Penyelia peperiksaan



RUJUKAN

- Abdul Kadir, (1995) **Apa Kelebihan Pengurusan TQM**, Kuala Lumpur.
- Ahmad Sarji Abdul Hamid (1995) **Perkhidmatan Awam Malaysia Kearah Wawasan 2020**.Kuala Lumpur.Percetakan Nasional Berhad.
- Allen D.Putt & J.Fred Springer, (1989), **Policy reasearch, Concepts, Method and Operation**, Prentice Hall, New Jersey.
- Arnold Weimerskirch,Stephen George (1994), **TQM, Strategies And Techniques Proven At Today's most succesful companies**, John Wiley & Sons, New York.
- Amarjit Kaur a/p Maktiar Singh, (1993) , **Awareness and Perception of Managers in a Manufacturing Organization**, Tesis Sarjana Sains Pengurusan, Universiti Utara Malaysia.
- Assad, Micheal G & G.P.J. Pelser, (1983) **Project Management:A Goal Directed Approach Project Management Quarterly**.
- Attkinson P.E , (1993) **How To Avoid TQM Failure.Management Service**, Vol.3 No. 1 - 2 ms 22 - 24.
- Bossink, B.A.G.Gieskes, F.B and PAS.T.N.M (1992) **Diagnosing TQM, part 1**, Vol1.3, No.3, ms 223 - 229.
- Barker, J. A (1990) **The Power of Vision**. Minnesota: Charthouse International.
- Bank,J, (1992) **The Essence Of TQM**. Prentice Hall.
- Brown A, (1992) “ **Industrial Experiance with TQM** Vol1.3, No.2 ms 147 - 155. William Heinemann.Ltd.
- Cohen, S. dan Brand, R. (1993) **Total Quality Management in Goverment : A, Practical Guide for the Real World**. San Francisco : Jossey Bass Publisher.
- Coulson C. J and Thomas, (1992) **Surveying The Scene In TQM**, New York&entice Hall.
- Crosby P.B , (1979) **Quality is Free**. New York.Prentice Hall.
- Celia Burton And Norma Micheal,(1992) **A Practical Guide to Project Management**. Kogan Page.

- David I.Cleland,(1989) **Project Management, Strategic Design And Implementation**, TAB BOOKS, INC First and Second Edition.
- Elaine Biech, (1994) **Total Quality Management for Training**, Mcgraw Hill, London.
- Ek, L.T & Chang,N.B, (1995) **Quality Management System**:Singapore:Prentice Hall.
- Gumpp, H.J & Harrington (1995) **Total Improvement Management**, New York. Mcgraw -Hill.
- Harrington, H. J. & Harrington, J. S,(1995) **Total Improvement Management** New York:Mcgraw ▪ Hill.
- Hakes.C and Chapman & Hall, (1991)**TQM Key to Business Improvement**. Prentice Hall.
- Hames R.D,(1991) **Managing The Process Of Cultural Changes. International Journal Of Quality and Reliable Management** Vo1.8, No.5 ms 14-23
- Joseph W. Weiss And Robert K. Wysocki,(1989) **5-Phase Project Management**, Addison ▪ Wseley Publishing Co.
- John Shaw,(1995) **ISO 9000 Made Simple**, British Library Publication.
- John S.Oakland, (1989), **Total Quality Management**, Butterworth, Heinemen Ltd Jordan Hill, Oxford OX2 8SDD.
- Jurnal Utama Teknologi dan Pengurusan - Shah Alam. Pusat Sumber Pengajaran & Pembelajaran ITM, MAJ.T55.4.J55.
- Jumal Pengurusan Fakulti Pengurusan Pemiagaan, UKM, Jil. 1.1982 MAJ.HD28.J95.
- Jumal Kejuruteraan Awam, Skudai, UTM.V.6, 1993, MAJ.T4 J95.
- Jumal Instituit Jurutera Malaysia Petaling jaya.Bi1.40, 1986, MAJ.TA1 .J95.
- Jeffrey S.Leavitt & Philip C.Nunn,(1994) **Total Quality Through Project Management**, Mcgraw Hill, London.
- Journal for Quality and Participation, Vol.4, (17) ms.50 ▪ 57.
- Kanji G.K and Asher 1993, **Implementation Of TQM'** Advances in TQM ms 132.
- Kerliger, F. n, (1973). **Foundations of Behavioural Research**, New York :Holf, Rinehart and Winston, Inc.

- Lakhe, R.R dan Mohanty, R.P (1994) “ **Total Quality Management Concepts, Evolution in Developing Economies**” **International Journal of Quality and Reliability and Acceptability Management**, Vol. 11 No. 9, ms 9-33 © MCB University Press, 0265-671X.
- Madu C.N & Chu H.K (1993) “**Dimension Of Quality In Higher Education**, Prentice Hall.
- Maasahi Imai, (1986) **Kaizen.The Key to Japan’s competitive success**. MsGraw Hill, Publishing Company.
- Madsen O.N, (1995) **Public Enterprise And TQM**, Vo1.6, No.2 ms 165 - 173.
- Max hand & Brian Plowman, (1992) **Quality Management Handbook** Butter-worth.
- Morrison C.M & Rahim M.A, (1993) **Adopt A New Philosophy, The TQM Challenge**. Vo1.4, No.2, ms 143 - 147.
- Naharudin A. (1994) “ **Perkhidmatan Berkualiti Di Sektor Awam, Kaedah & Prinsip TQM**.Bulettin Produktiviti dan Kualiti, Jilid 3, Bil. 1 ms 48 - 53.
- Peter Gilmour & Robert A.Hunt ,(1995) **Total Quality Management, Integrating Quality Into Design**.
- Ralph Currier Davies,(195 1) **The Fundamental Of Top management**.
- Richard C.Randall,(1959) **Randall’s Practical Guide to ISO 9000**.Addison Pub.
- Rabbit J.T & Bergh, P.A, (1994).**The ISO 9000 book (2nd.Ed)**.New York.
- Randall, R.C,(1995), **Randall practical guide to ISO 9000**,Addison - Wesley Pubs.
- Rob Kantner,(1994) **The ISO 9000 Answer Book**,John Wiley & Son, New York.
- Tolchinsky P.D (July / August 1994) **Preventing TQM Crash Landings**.
International Journal Of Quality And Reliability Management, Vol. 12 , No. 8.
- Tan Lay Yen,(1995) **Perception Of Teacher Training College Lecturers On TQM**.
Tesis Satjana Sains Pengurusan, Universiti Utara Malaysia.
- Trevor L.Young,(1996) **The Handbbook Of Project Management**, Kogan Page.
- Philip B. Crossby, (1986)**Quality Without Tears**, McGraw Hill, London.
- Paul O. Gaddis, (1959) **Harvard Business Review** (May - June 1959).
- PKPA (1992) **Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam**. Kuala Lumpur: MDC Penerbit Pencetak Sdn. Bhd.

Sekaran, U (1992) **Research Methods for Business : A Skill Bulding Approach.**
New York : John Wiley and Sons, Inc.

Spitzer, R.D. (1993) **“TQM: The Only Source of Sustainable Competitive Advantage”** **Quality Progress**, National Productivity Review 26(2) ms 59 - 64.

Sheety Y.K,(1989) **“The Human Side Of Product Quality”** **National Productivity Review** Vol.8 .No. 2 ms 175 - 183.

Scurr C. (1990) **Management Service And TQM.**
Management Service Vol.34, No.7

Sallis E, (1993) **TQM In Education**, Philadelphia, London.

Taylor, A And Hill F.M (1992) **Implementing TQM In Higher Education “**
International Journal Of Education Management Vol.6, No. 1 - 6 ms 49.

Tobin, L.M (1990) **“The New Quality Landscape in TQM**

Vloeberghs, D & Bellens. J, (1996) **Implementing the ISO 9000 standards in Belgium.** **Quality Progress.**29(6).

Warren H.Schmidt & Jerome P.Finnigan, (1993) **TQM Manager**, Jossey Bass Pub.

Wan Azmi Ramli,(1991) **Pengurusan Masa Kini**, Utusan Publication.

Weller L.D And Sylvis A.H ,(1994) **“Why Are Educator Stonewalling TQM.**
(TQM Magazine).

Westbrook, J ,(1993) **“ Taking Multivariater Approach to TQM”**
Industrial Management March - April . ms 2-3.

William H.Newman, (1987) **The Process of Project Management**, Warren & McGill.

Wilburn M. And Cheng T.C, (1996) **Global Management Of Quality Assurance System**, ms 43 - 67.Prentice Hall.

Wilkinson A. & Whitcher B.(1993), **Holistic TQM must take Account Of Political Process.TQM** , Vol.4, No. 1 ms 47 - 56.

Yearout S.I and Lyte L.N, (1990). **Total Quality An Executive Guide for the 1990.**

Zakaria Ahmad (1994) **Pengurusan Kualiti Menyeluruh.Strategi Kearah Daya Saing Negara.** Utusan Publication.

Zairi.M, (1994) **“Leadership In TQM Implementation, The TQM Magazine**
Vol.6, No.6 ms 9 - 16.

LAMPIRAN

&

SOAL SELIDIK

SEKOLAH SISWAZAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

SOAL SELIDIK MASTER PROJEK KURSUS SARJANA SAINS PENGURUSAN.

“PROSEDUR KERJA DALAM PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH”

Terlebih dahulu **saya** ucapkan tahniah dan terima kasih kerana telah dipilih dan sudi menyertai penyelidikan ini. Penyelidikan **ini** dijalankan sebagai memenuhi sebahagian keperluan Kursus Sarjana Sains Pengurusan.

Tujuan penyelidikan ini adalah untuk mendapat maklumat mengenai peranan prosedur kerja dalam proses pelaksanaan TQM dalam organisasi pendidikan. Informasi yang dikumpul adalah penting **bagi** tujuan latihan ini. Ketepatan hasil penyelidik adalah bergantung kepada keikhlasan tuan /**puan** dalam **memberi** respon jawapan yang jujur dan spontan adalah **amat** dihargai. Tandakan hanya satu jawapan **bagi** setiap **soalan**.

Segala kerjasama didahului dengan ucapan setinggi - tinggi terima kasih.

Sekian.

(AMLUS BIN IBRAHIM)
Pelajar Satjana Sains Pengurusan)
IAB/UUM Kohort 4.

SILA JAWAB PERSOALAN BERIKUT DENGAN YA ATAU TIDAK SERTA BERI SEBARANG KOMEN YANG POSITIF JIKA ADA

TAJUK : PROSEDUR KERJA.

1 .Prosedur kerja dapat memudahkan melakukan kerja yang **rumit**. YA / TIDAK

Komen: _____

2.Prosedur kerja dapat mengurangkan pembaziran masa melakukan kerja. YA/ TIDAK

Komen: _____

3.Prosedur kerja dapat menolong menyelesaikan **tentang** masalah kerja. YA / TIDAK.

Komen: _____

4.Prosedur kerja mengurangkan pengantungan kepada individu lain. YA / TIDAK.

Komen: _____

5. Prosedur kerja dapat mengurangkan penggunaan perkerja a. YA / TIDAK

Komen: _____

6.Prosedur kerja dapat mengurangkan komunikasi **antara** perkerja. YA / TIDAK.

Komen: _____

7.Prosedur kerja menambah keyakinan terhadap kerja yang dilakukan. YA/TIDAK

Komen: _____

8.Prosedur kerja dapat menjelaskan matlamat melakukan kerja. YA / TIDAK.

Komen: _____

9.Prosedur kerja mengurangkan kesilapan melakukan kerja. YA / TIDAK.

Komen: _____

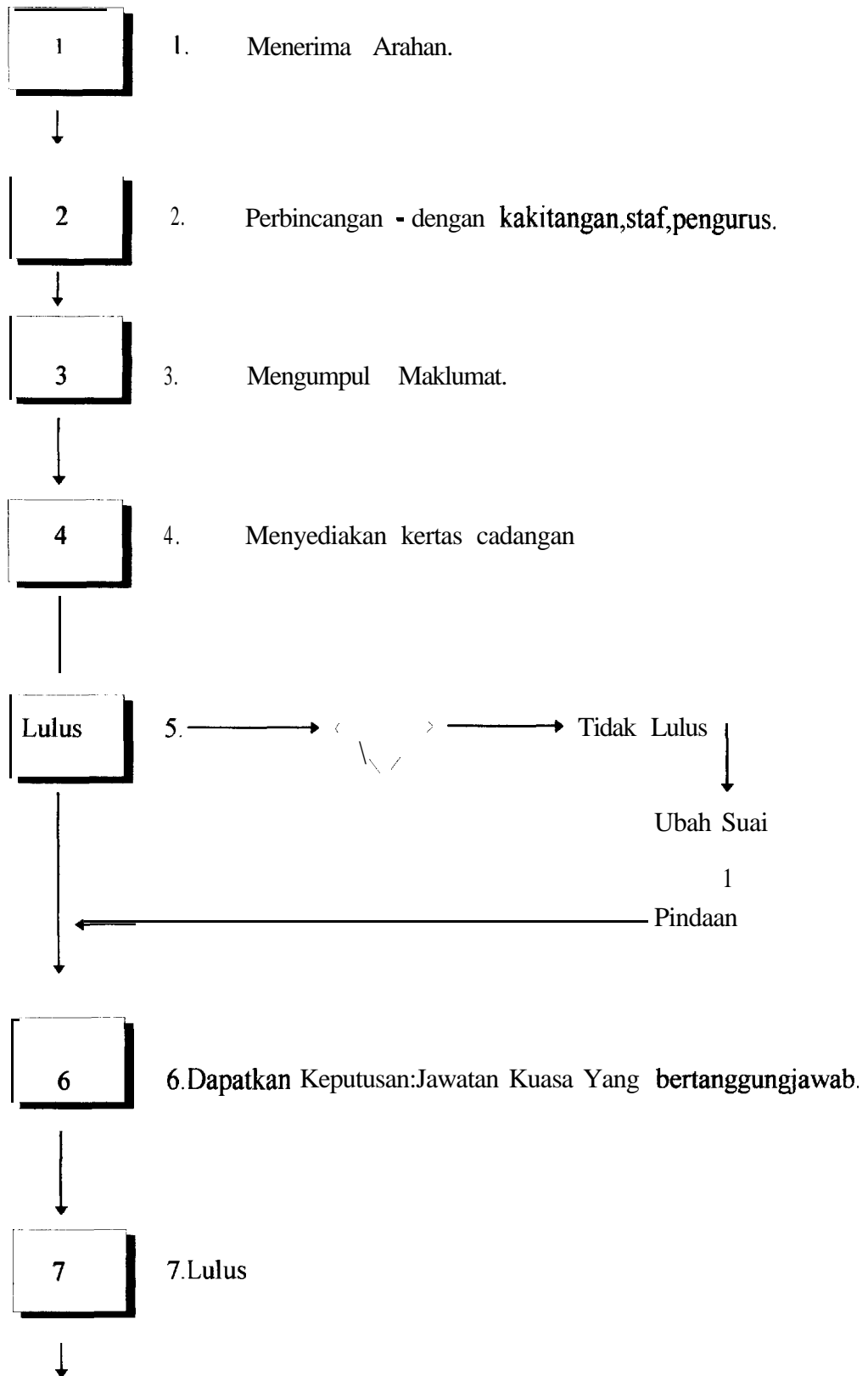
10.Prosedur kerja mengurangkan kos pengurusan. YA / TIDAK.

Komen: _____

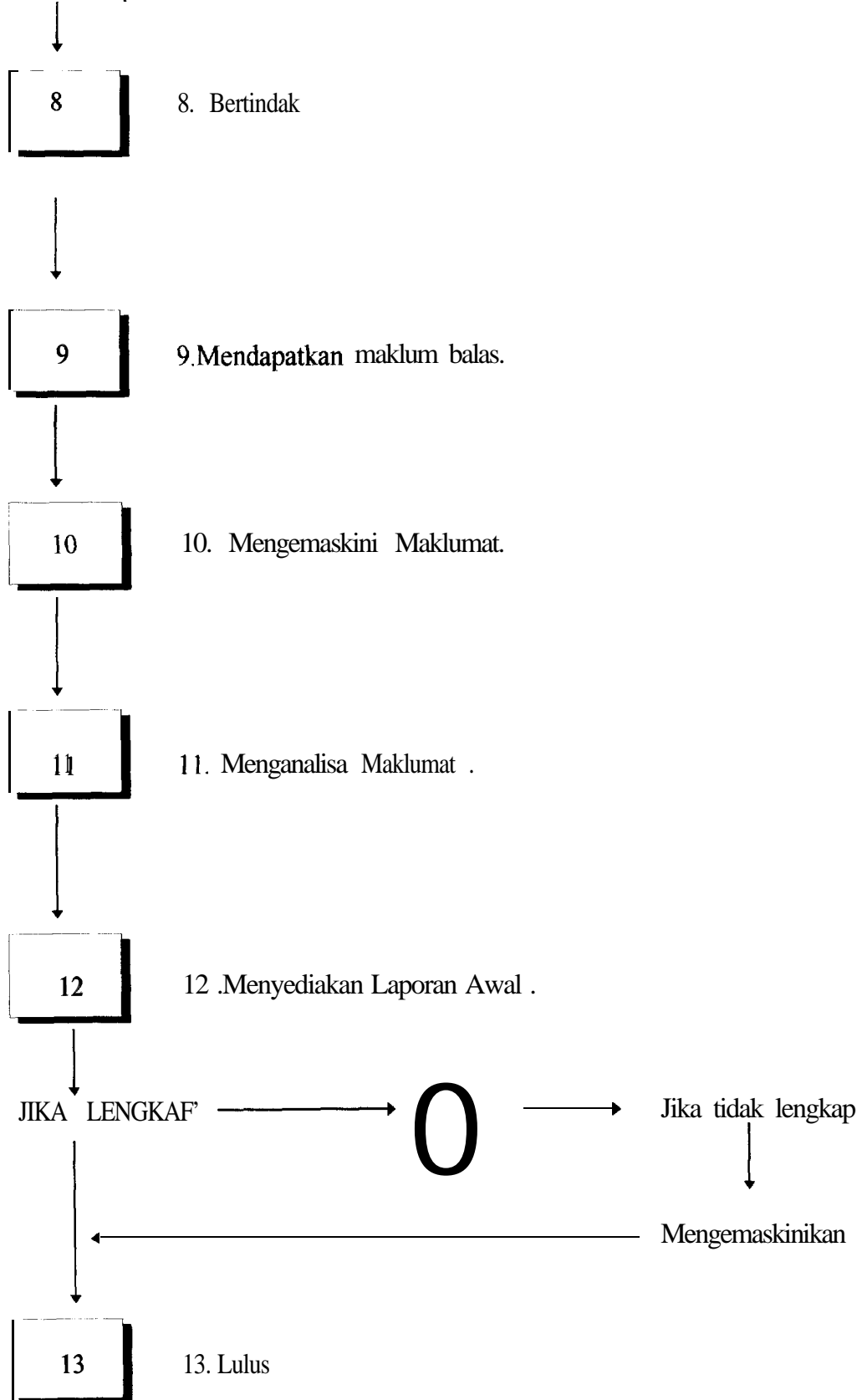
11 .Lama Berkhidmat:a) 0 - 3 tahun b)4 - 6 tahun c) 7 - 10 tahun d)lebih 10 tahun.

I 2. Jabatan Berkhidmat: a) Kej. Awam b)Kej.Eletrik c)Kej .Mekanikal d) Lain - Lain.

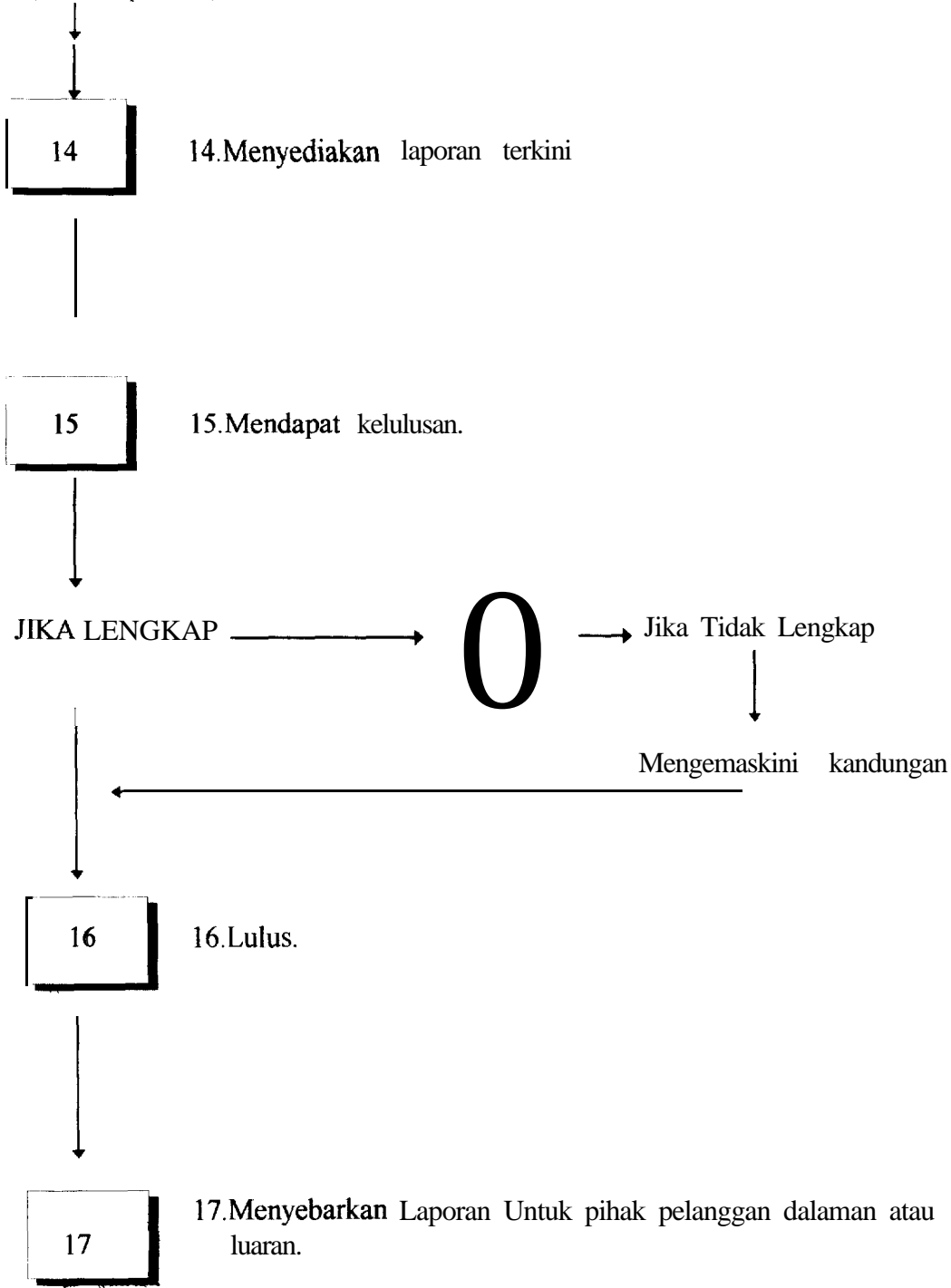
CARTA PROCEDUR KERJA;



(dari lampiran 3)

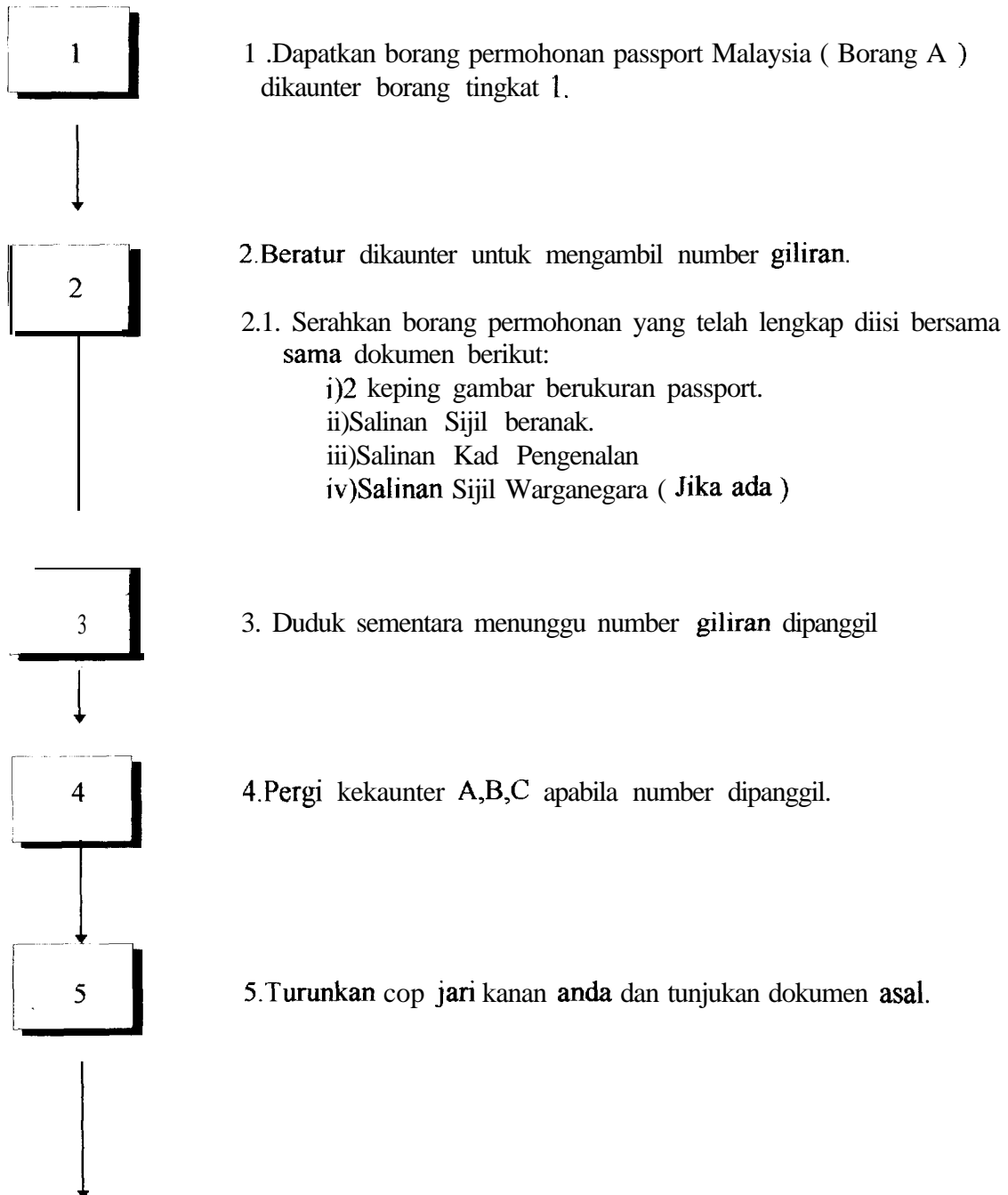


(dari lampiran 4)

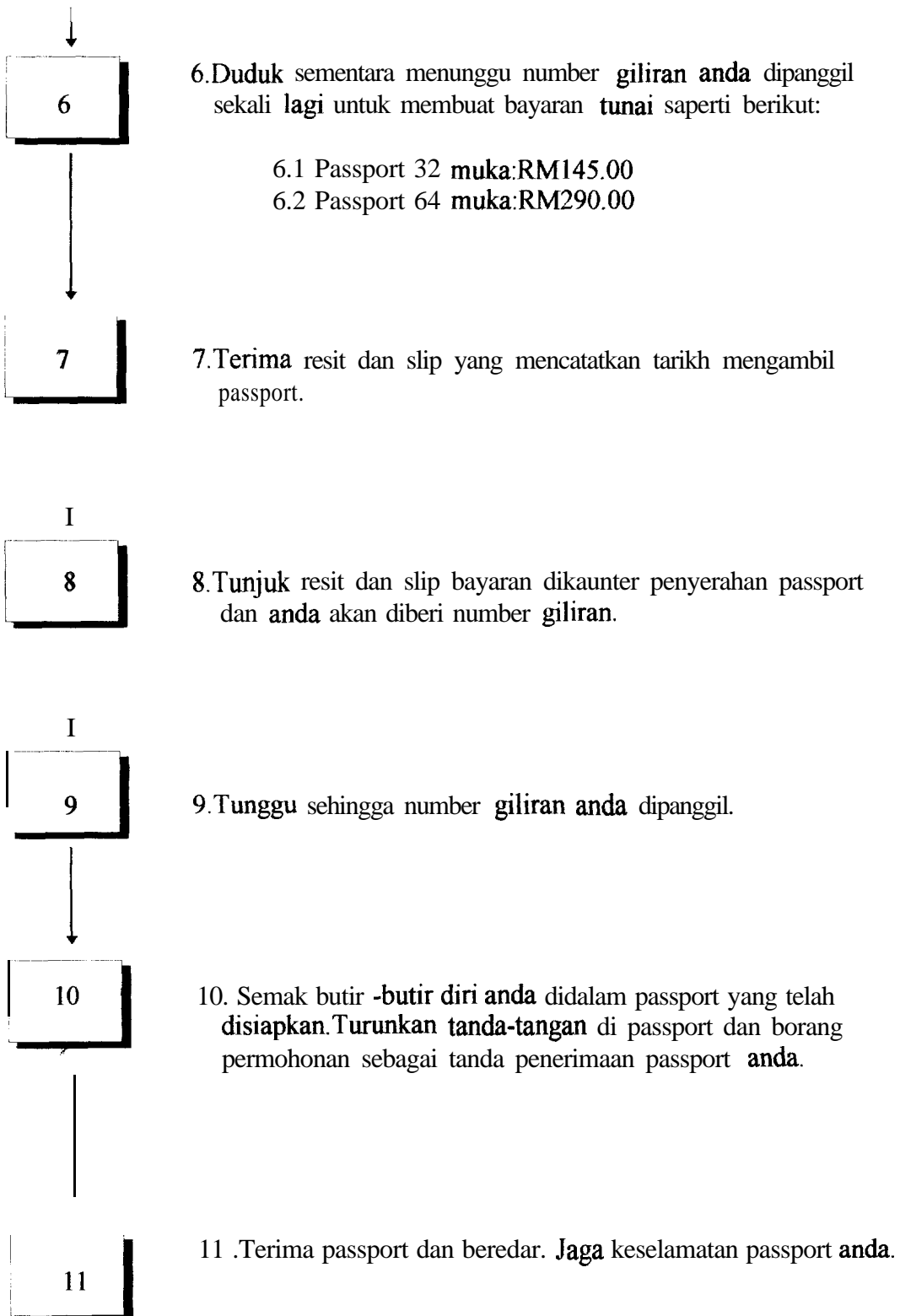


**Proses Prosedur Kerja untuk orang awam yang dipamirkan ditingkat 1 Ibu Pejabat
Jabatan Imigresen Malaysia.**

Langkah yang perlu anda tahu ketika memohon passport.



(dari lampiran 6)



AGIHAN MARKAH PEPERIKSAAN AKHIR

Markah yang diberikan berdasarkan kepada kertas Peperiksaan Akhir yang dibuat pada penghujung sesuatu semester adalah seperti berikut:

	PEMBERAT PENILAIAN	
	PENILAIAN BERTERUSAN	PEPERIKSAAN AKHIR
SIJIL	50 %	50 %
DIPLOMA	40 %	60 %

FORMAT SOALAN PEPERIKSAAN AKAN DIBERIKAN SAPERTI BERIKUT:

BAHAGIAN	PERKARA	SIJIL	DIPLOMA BHG. A & B	DIPLOMA BHG.A,B,C
BHG. A	MARKAW SOALAN	25	15	0.6
	JUMLAH SOALAN	6	6	40
	JAWAB	4	4	40
BHG.B	MARKAW SOALAN		20	18
	JUMLAH / SOALAN		3	4
	JAWAB		I 2	I 2
BHG.C	MARKAH/ SOALAN			20
	JUMLAH / JAWAB			3
	JAWAB			2
	MASA JAWAB	2 JAM		3 JAM

AGIHAN MARKAH DENGAN NILAI MATA SERTA GRED

MARKAH	NILAI MATA	GRED	STATUS
80 - 100	4	A	LULUS
75 - 79	3.67	A -	LULUS
70 - 74	3.33	B +	LULUS
65 - 69	3	B	LULUS
60 - 64	2.67	B -	LULUS
55 - 59	2.33	C +	LULUS
50 - 54	2	C	LULUS
47 - 49	1.67	C -	GAGAL
44 - 46	1.33	D +	GAGAL
40 - 43	1	D	GAGAL
37 - 39	0.67	E	GAGAL
34 - 36	0.33	F	GAGAL
0 - 33	0	F	GAGAL

FORMAT KANDUNGAN PROSEDUR DALAM ISO 9000

JABATAN	TAJUK PROSEDUR:	MUKA SURAT : -- ----- DARIPADA-----
	NUMBER PROSEDUR:	NO. SEMAKAN: TARIKH SEMAKAN:
<p>1. Tujuan (Apa tujuan prosedur ini disediakan)</p> <p>2. Skop (Apa yang diliputi oleh prosedur ini)</p> <p>3. Dokumen Rujukan (Menyenaraikan dokumen lain yang dirujuk dalam melaksanakan aktiviti ini)</p> <p>4. Terminologi (Jika perlu)</p> <p>5. Prosedur Terperinci</p> <p>6. Carta Aliran Kerja</p> <p>7. Rekod Kualiti (Menyenaraikan rekod kualiti yang dihasilkan daripada aktiviti ini dan tempoh rekod ini perlu disimpan.)</p>		
Disediakan Oleh: T/ tangan: Nama:	Disemak Oleh: T/ tangan: Nama	Diluluskan: T/tangan: Nama:

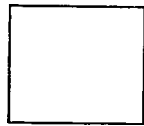
PENERANGAN MENGENAI KANDUNGAN PROSEDUR ISO 9000

BAHAGIAN	KANDUNGAN	CONTOH
BAHAGIAN I	1. Nama Organisasi 2. Tajuk Prosedur 3. Nombor Prosedur 4. Muka Surat 5. Nombor Semakan 6. Tarikh Semakan	1. Instituit Latihan A 2. Menjalankan Tinjauan Mengenai Kehendak kehendak Peperiksaan 3. PRO / 23 4. 1 daripada 10 5. Semakan 2 6. 8 / 3/ 97
BAHAGIAN II	1. Tujuan Prosedur. 2. Skop yang diliputi oleh prosedur. 3. Dokumen Rujukan. 4. Terminologi (Jika perlu) 5. Carta Aliran Kerja. 6. Rekod Kualiti.	1. Menjelaskan langkah - langkah untuk melaksanakan peperiksaan. Meliputi semakan soalan, perancangan jadual peperiksaan, pemberian dan penilaian peperiksaan. Garispanduan pengurusan peperiksaan, syllabus pengajaran
BAHAGIAN III (Kawalan Dokumen) Bahagian ini hanya perlu disediakan bagi muka surat pertama sahaja bagi setiap prosedur.	1. Jawatan, tandatangan dan nama pegawai yang menyediakan dokumen. 2. Jawatan, tandatangan dan nama pegawai yang menyemak dokumen. 3. Jawatan, tandatangan dan nama pegawai yang meluluskan dokumen.	Pegawai Peperiksaan Penyelia Peperiksaan Ketua Unit Peperiksaan

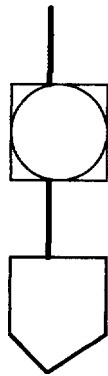
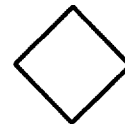
SIMBOL - SIMBOL ARAHAN DALAM FLOW - CHART.



→ Arahan tindakan seterusnya.



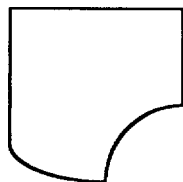
→ Proses Manual



→ Muka Surat Dibawah

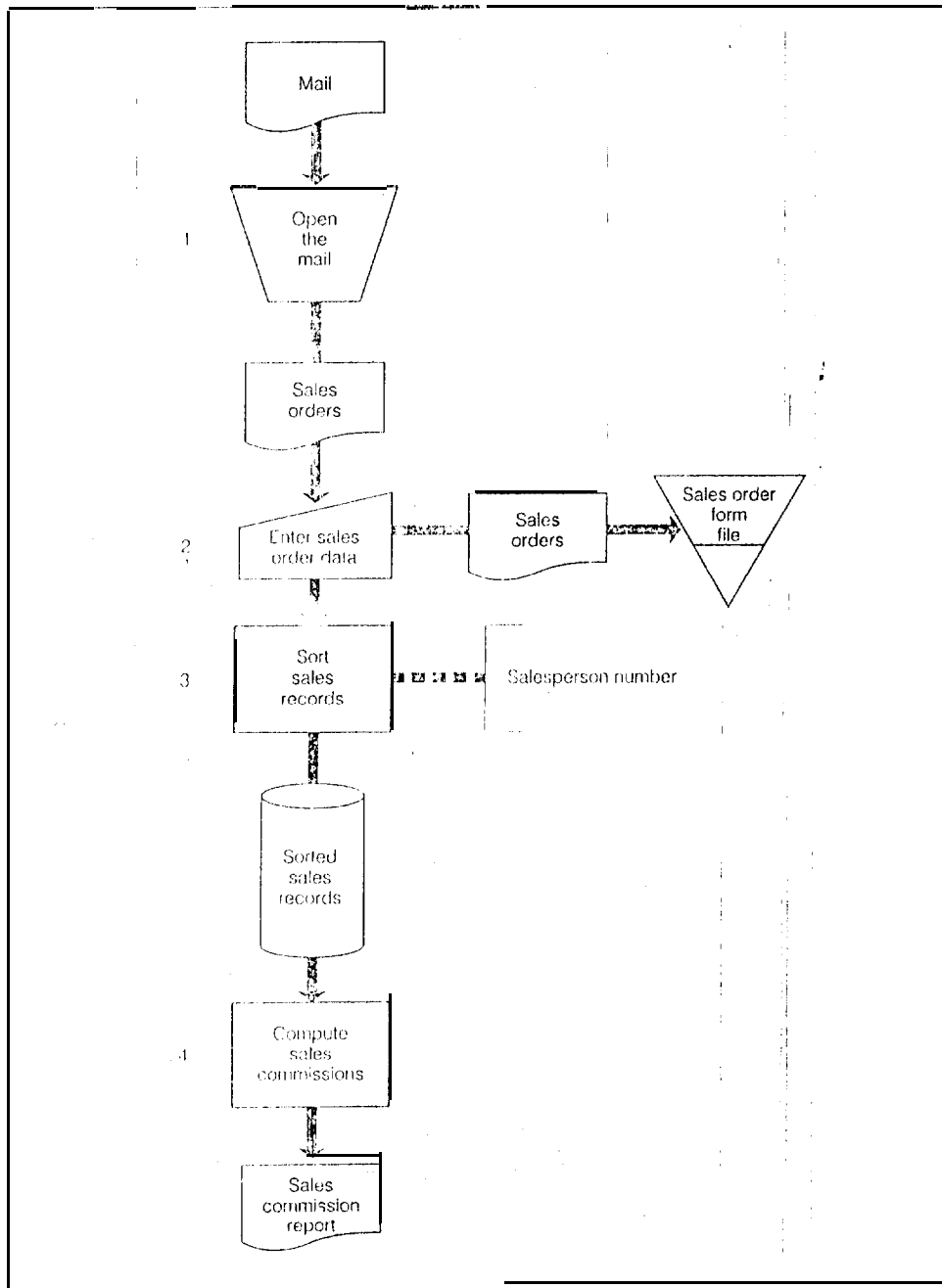


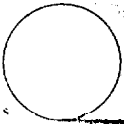



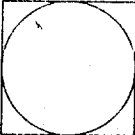


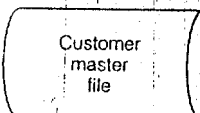
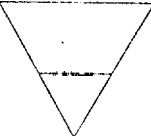
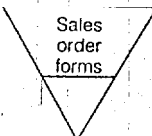

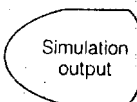


→ Muka Surat di atas



→ Cetak Maklumat

Flowcharting



File medium	Symbol shape	Example
Magnetic tape		
Magnetic disk		
Magnetic diskette		
Any type of online storage (magnetic tape, disk, or diskette)		
Offline storage (such as a file cabinet)		
Screen display		
Printed document		

Data Symbols