

**KAJIAN PELAKSANAAN KUALITI DALAM
ORGANISASI-ORGANISASI PENGELUARAN DI
INDONESIA**

Oleh

KIFAYAH AMAR

**Tesis yang diserahkan untuk memenuhi
keperluan bagi Ijazah Sarjana Sains**

Mei 2002

721228

f rb
TS156
K47
2002

PENGHARGAAN

Puji syukur kehadirat **ALLAH SWT** yang telah memberikan kekuatan dan ketabahan selama pengajian ini dijalankan dan di atas redha-Nya jua akhirnya pengajian ini dapat diselesaikan tepat waktu.

Terima kasih yang tiada terhingga kepada **Mama dan Abi** tercinta yang selalu memberikan semangat dan doa untuk keputusan ini. Kepada **Kakak, Kak Ady dan Kak Eky** tersayang terima kasih untuk bantuan dan doa yang dipanjatkan. Juga untuk **Ziyad, Ehab, Syahmi, Naif dan Filzah** yang tak pernah alpa berdoa untuk kejayaan ini.

Sekalung terima kasih kepada penyelia utama, **Dr. Zuraidah Mohd Zain** yang ikhlas memberikan nasihat, bimbingan dan bantuan sepanjang tempoh pengajian ini dijalankan.

Selain itu, saya juga ingin merakamkan terima kasih kepada Dekan Fakultas Teknologi Industri dan Dekan Institut Pengajian Siswazah yang telah memberikan kesempatan untuk menempuh pengajian di Universiti Sains Malaysia.

Selanjutnya terima kasih saya kepada pihak-pihak yang banyak membantu sepanjang pengajian ini dijalankan iaitu : **En. Ibrahim Mohd Diah, Pn. Zurina Abdul Hamid dan Pn. Balkhis Said** di Biro Kualiti USM, **Pn. Solakhiah Januri dan Rebecca Au Hsiao Phing** serta **Pn. Habsah Abdul Rahman** di bahagian rujukan Pepustakaan Utama I.

Dan tanpanya mungkin kejayaan ini tak akan pernah tercapai adalah kepada sahabat-sahabat di Surabaya : **Mbak Acek, Titin, Arien, Andri, Riva, Ivo Nila, Yoen, Yhannie, Fikri, Pay dan Mas Heru**. Juga kepada rakan-rakan PPI-USM khasnya untuk **Mbak Lena, Kak Midah dan Kak Linda** yang banyak membantu dalam tahap pengutipan data. Terima kasih untuk **Kak Susy, Zuhra, Kak Salmah** yang sudi hadir dan memberikan sokongan pada saat peperiksaan lisan dan juga **Kak Norli dan Wong Ching Ching**. Akhirnya, saya ucapkan jutaan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan selama ini.

JADUAL KANDUNGAN

	Mukasurat
Tajuk	i
Penghargaan	ii
Jadual Kandungan	iii
Senarai Jadual	vi
Senarai Rajah	viii
Senarai Carta	ix
Senarai Istilah	x
Senarai Lampiran	xiii
Senarai Singkatan	xiv
Abstrak	xv
Abstract	xvi
Bab 1 PENGENALAN	
1.0 Pengenalan	1
1.1 Latar Belakang Kajian	1
1.2 Permasalahan Kajian	3
1.3 Tujuan Kajian	4
1.4 Alasan Pemilihan Tajuk	5
1.5 Skop Kajian	7
1.6 Huraian Kata Kunci	9
1.7 Organisasi Tesis	11
1.8 Ringkasan	13
Bab 2 TINJAUAN BACAAN	
2.0 Pengenalan	14
2.1 Konsep Kualiti	14
2.1.1 Definisi Kualiti	16
2.1.2 Evolusi Kualiti	19
2.1.3 Sejarah Perkembangan Kualiti di Indonesia	22
2.2 TQM	25

2.2.1	Prinsip-prinsip TQM	27
2.2.2	Faktor-faktor Kritikal Pelaksanaan TQM	28
2.3	Alat dan Teknik Penambahbaikan Kualiti	41
2.3.1	SPC	43
2.3.2	Benchmarking	46
2.3.3	Pasukan Kawalan Kualiti	46
2.4	ISO 9000	49
2.5	Kegagalan Dalam Pelaksanaan TQM	55
2.6	Tinjauan Kajian Terdahulu	57
2.7	Ringkasan	65

Bab 3 METODOLOGI KAJIAN

3.0	Pengenalan	66
3.1	Rekabentuk Kajian	66
3.2	Populasi dan Sampel	68
3.2.1	Populasi	68
3.2.2	Sampel	69
3.3	Kaedah Pengutipan Data	70
3.4	Rekabentuk Soal Selidik	72
3.5	Model Kajian	76
3.6	Hipotesis	77
3.7	Analisis Statistik	84
3.8	Ringkasan	86

BAB 4 ANALISIS DATA DAN KEPUTUSAN

4.0	Pengenalan	87
4.1	Kajian Rintis	88
4.2	Profil Sampel	88
4.2.1	Profil Sampel Berdasarkan Wilayah Geografi	89
4.2.2	Profil Sampel Berdasarkan Jenis Industri	91
4.2.3	Profil Sampel Berdasarkan Pemilikan	91
4.2.4	Profil Sampel Berdasarkan Tahun Kewujudan	92
4.2.5	Profil Sampel Berdasarkan Tahun Pengenalan Terhadap Kualiti	93
4.2.6	Profil Sampel Berdasarkan Pensijilan ISO 9000	93

4.2.7	Profil Sampel Berdasarkan Orientasi Eksport	94
4.3	Analisis Statistik Perihaln Bagi Aspek Demografi Sampel	94
4.4	Analisis Kebolehpercayaan	95
4.5	Pengujian Hipotesis	98
4.5.1	Pengujian Hipotesis 1	99
4.5.2	Pengujian Hipotesis 2	101
4.5.2(a)	Keputusan Sub-hipotesis 1	101
4.5.2(b)	Keputusan Sub-hipotesis 2	102
4.5.2(c)	Keputusan Sub-hipotesis 3	104
4.5.2(d)	Keputusan Sub-hipotesis 4	105
4.5.2(e)	Keputusan Sub-hipotesis 5	106
4.5.2(f)	Keputusan Sub-hipotesis 6	108
4.5.2(g)	Keputusan Sub-hipotesis 7	110
4.6	Penggunaan Alat dan Teknik Kualiti	111
4.6.1	Penggunaan Alat dan Teknik Kualiti	111
4.6.2	Jabatan yang Menerapkan Alat dan Teknik Kualiti	113
4.7	Rintangan Dalam Pelaksanaan Kualiti	114
4.8	Ringkasan	117
Bab 5 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN		
5.0	Pengenalan	120
5.1	Perbincangan	120
5.1.1	Persepsi Kualiti	121
5.1.2	Faktor-faktor Kritikal Pelaksanaan Kualiti	124
5.1.3	Penggunaan Alat dan Teknik Kualiti	129
5.1.4	Rintangan Pelaksanaan Kualiti	130
5.1.5	Ringkasan Keseluruhan Hasil Kajian Perbandingan	135
5.2	Saranan	138
5.3	Batasan Kajian dan Cadangan untuk Kajian Lanjut	140
5.4	Kesimpulan	142
RUJUKAN		145
LAMPIRAN		153

SENARAI JADUAL

Jadual	Tajuk	Mukasurat
1.1	Klasifikasi Organisasi Pengeluaran di Indonesia	7
2.1	Era Pengurusan Kualiti	20
2.2	Piawaian Nasional Indonesia yang Sesuai dengan ISO 9000	50
3.1	Klasifikasi Industri Di Indonesia Berasaskan Sektor	68
3.2	Pembahagian Sampel yang Digunakan Mengikut Strata	70
3.3	Pembahagian Soalan	76
4.1	Analisis Statistik Perihalhan Bagi Aspek Demografi Sampel	95
4.2	Nilai Alpha Faktor-faktor Dalam Soal Selidik	96
4.3	Nilai 'Corrected Item Total Correlation'	97
4.4	Analisis Korelasi Pearson Faktor-faktor Kritikal	99
4.5	Ringkasan Keputusan Ujian ANOVA Sehala Bagi Faktor Persepsi Sampel yang Berbeza Tahun Pengenalan Terhadap Kualiti	100
4.6	Ringkasan Keputusan Ujian t Bagi Faktor Persepsi Dengan Beberapa Aspek Demografi	100
4.7	Ringkasan Keputusan Ujian MANOVA Bagi Faktor-faktor Kritikal Di Antara Sampel yang Berbeza Wilayah Geografi	102
4.8	Ringkasan Keputusan Ujian MANOVA Bagi Faktor-faktor Kritikal Di Antara Sampel yang Berbeza Jenis Industri	103
4.9	Ringkasan Keputusan Ujian MANOVA Bagi Faktor-faktor Kritikal Di Antara Sampel yang Berbeza Pemilikan	104
4.10	Ringkasan Keputusan Ujian MANOVA Bagi Faktor-faktor Kritikal Di Antara Sampel yang Berbeza Tahun Kewujudan	106
4.11	Ringkasan Keputusan Ujian MANOVA Bagi Faktor-faktor Kritikal Di Antara Sampel yang Berbeza Tahun Pengenalan Terhadap Kualiti	107
4.12	Ringkasan Keputusan Ujian MANOVA Bagi Faktor-faktor Kritikal Di Antara Sampel yang Bersijil ISO 9000 dan Tidak Bersijil ISO 9000	109
4.13	Ringkasan Keputusan Ujian MANOVA Bagi Faktor-faktor Kritikal Di Antara Sampel yang Berorientasi Eksport dan Tidak Berorientasi	

Eksport	110
4.14 Frekuensi Maklum Balas Berganda Penggunaan Alat dan Teknik Kualiti	112
4.15 Frekuensi Maklum Balas Penerapan Alat dan Teknik Kualiti Pada Jabatan-jabatan Dalam Organisasi	114
4.16 Frekuensi Maklum Balas Berkenaan Rintangan Pelaksanaan Kualiti Dalam Organisasi	115
4.17 Keputusan Kajian	119
5.1 Ringkasan Keputusan Kajian	121
5.2 Ringkasan Peratusan Pendapat Sampel Berkenaan Kualiti	123
5.3 Perbezaan Faktor-faktor Kritikal Pelaksanaan Kualiti Berdasarkan Pembolehkan ISO 9000	125
5.4 Rintangan Berkenaan Kualiti dan Perhubungannya Dengan Klausu ISO 9001 : 2000	134
5.5 Saranan Bagi Kecemerlangan Pelaksanaan Kualiti	139

SENARAI RAJAH

Rajah	Tajuk	Mukasurat
2.1	Kesan Rantaian Deming	15
2.2	Aplikasi Konsep Kualiti Berdasarkan Pandangan Tradisional	20
2.3	Aplikasi Konsep Kualiti Berdasarkan Pandangan Moden	21
2.4	Fungsi QCC Dalam Organisasi	48
3.1	Model Kajian	77
4.1	Profil Sampel Berdasarkan Wilayah Geografi	90
4.2	Profil Sampel Berdasarkan Jenis Industri	91
4.3	Profil Sampel Berdasarkan Pemilikan	92
4.4	Profil Sampel Berdasarkan Tahun Kewujudan	92
4.5	Profil Sampel Berdasarkan Tahun Pengenalan Terhadap Kualiti	93
4.6	Profil Sampel Berdasarkan Pensijilan ISO 9000	94
4.7	Profil Sampel Berdasarkan Orientasi Eksport	94
4.8	Peringkat Rintangan Pelaksanaan Kualiti	117

SENARAI CARTA

Carta	Tajuk	Mukasurat
1.1	Peraturan Eksport Indonesia Tahun 2000	5
4.1	Peraturan Penggunaan Alat dan Teknik Kualiti	112
4.2	Peraturan Jabatan Yang Menerapkan Alat dan Teknik Kualiti	114

SENARAI ISTILAH

Bahasa Malaysia

alat ganti
analisis dan maklumat
anugerah kualiti Eropah
anugerah kualiti Malcolm Baldrige
bererti
berganda
berkesan
bersandar
cacat sifar
carta aliran
demografi
faktor-faktor kritikal kecemerlangan
fungsi hilang
gambarajah Pareto
gambarajah kesan dan sebab
gambarajah serak
gerak hati
hasil-hasil kualiti
helaian semak
hubungan pembekal dan pelanggan
juru latih
kajian rintis
kalibrasi
kaunseling
kebolehpercayaan
kebolehubahan
kebolehulangan
kecekapan
kejituan

Bahasa Inggris

spare part
information and analysis
Europe quality award
Malcolm Baldrige quality award
significance
multivariate
effective
dependent
zero defect
flow chart
demographic
critical success factors
loss function
Pareto diagram
cause and effect diagram
scatter diagram
intuition
quality results
check sheet
vendor and customer relationship
coach
pilot study
calibration
counseling
reliability
flexibility
repeatability
efficiency
accuracy

kelainan	<i>variation</i>
kemultikolinieran	<i>multicollinearity</i>
kepimpinan	<i>leadership</i>
kepimpinan pengarah atas	<i>senior executive leadership</i>
kesahihan	<i>validity</i>
kesesuaian	<i>conformance</i>
ketekalan pengukuran dalaman	<i>internal consistency measure</i>
keterampilan	<i>skill</i>
ketua pegawai eksekutif	<i>chief executive officer</i>
kos kualiti	<i>quality cost</i>
lantai bengkel	<i>shop floor</i>
latihan	<i>training</i>
maklum balas	<i>feedback</i>
majlis kualiti	<i>quality council</i>
mengerjasemula	<i>rework</i>
pasaran saham	<i>market share</i>
pasukan fungsi silang	<i>cross functional team</i>
pasukan kerja	<i>teamwork</i>
pegawai atasan	<i>senior executive</i>
pekali	<i>coefficient</i>
pemeriksaan	<i>inspection</i>
penampilan	<i>appearance</i>
pengesahan	<i>verification</i>
pengesanan	<i>detection</i>
pengkanunan	<i>codification</i>
pengurusan aduan pelanggan	<i>customer complaint management</i>
pengurusan atasan	<i>top management</i>
pengurusan perubahan	<i>change management</i>
pengurusan proses	<i>process management</i>
pengurusan sumber manusia	<i>human resource management</i>
penilaian	<i>evaluation</i>
penjaminan kualiti	<i>quality assurance</i>
pensampelan berstrata	<i>stratified sampling</i>
penyelerakan fungsi kualiti	<i>quality function deployment (QFD)</i>

peralatan	<i>instrument</i>
perancangan strategik	<i>strategic planning</i>
piawaian	<i>standard</i>
polisi	<i>policy</i>
prasarana	<i>infrastructure</i>
prestasi	<i>performance</i>
rambang	<i>random</i>
rancangan pembangunan lima tahun	<i>short term development planning</i>
rekabentuk ujikaji	<i>design of experiments</i>
semakan kontrak	<i>contract review</i>
senarai semak	<i>check list</i>
serakan	<i>dispersion</i>
sifar mutlak	<i>absolute zero</i>
sisihan piawai	<i>standard deviation</i>
skrap	<i>scrap</i>
statistik perihalan	<i>descriptive statistic</i>
statistik taabiran	<i>inferential statistic</i>
sub-kontraktor	<i>sub-contractor</i>
sumber	<i>resource</i>
terwujud	<i>inherent</i>
tinjauan	<i>survey</i>
trilogi kualiti	<i>quality trilogy</i>
tujuh alat kawalan kualiti	<i>seven quality control tools</i>

SENARAI LAMPIRAN

Lampiran	Mukasurat
A. Borang Soal Selidik	153
B. Output Ujian Kebolehpercayaan	160
C. Output Ujian t	164
D. Output Ujian ANOVA Sehala	170
E. Output Korelasi Pearson	171
F. Output Ujian MANOVA	172
G. Publikasi	188

SENARAI SINGKATAN

AFTA	:	ASEAN Free Trade Area
ANOVA	:	Analysis of Variance
MANOVA	:	Multivariate Analysis of Variance
APEC	:	Asia Pacific Economic Cooperation
ATQC	:	Astra Total Quality Control
BSN	:	Badan Standarisasi Nasional
DOE	:	Design of Experiments
HACCP	:	Hazard Analysis and Critical Control Point
ISO	:	International Standard Organization
QCC	:	Quality Control Circle
QFD	:	Quality Function Deployment
Repelita	:	Rencana Pembangunan Lima Tahun
SNI	:	Standard Nasional Indonesia
SPC	:	Statistical Process Control
TQC	:	Total Quality Control
TQM	:	Total Quality Management

ABSTRAK

Objektif kajian ini adalah untuk mengenalpasti pelaksanaan kualiti dalam organisasi pengeluaran di Indonesia. Persepsi kualiti daripada sudut pandangan pihak pengeluar dikenalpasti terlebih dahulu. Ini diikuti dengan mengenalpastian tahap pelaksanaan kualiti yang diukur melalui faktor-faktor kritikal seperti kepimpinan, analisis dan maklumat, pengurusan proses, hubungan pembekal dan pelanggan, pengurusan sumber manusia dan perancangan strategik. Kajian ini juga mengenalpasti penggunaan alat dan teknik kualiti serta rintangan yang dihadapi semasa pelaksanaan kualiti. Sampel dalam kajian ini adalah organisasi pengeluaran di Indonesia dengan bilangan pekerja seramai 100 orang atau lebih atau yang memiliki pulangan tahunan sebanyak Rupiah 50 bilion. Sebanyak 86 maklumbalas diterima tetapi hanya 78 sahaja yang boleh digunakan atau mewakili peratusan sebanyak 24.16 %. Hasil kajian menunjukkan bahwa persepsi kualiti berbeza secara bererti di antara sampel berdasarkan aspek pemilikan. Selain itu, faktor-faktor kritikal yang dipercayai mempunyai impak terhadap kejayaan pelaksanaan kualiti menunjukkan perbezaan bererti pada faktor analisis dan maklumat dan pengurusan proses di antara sampel yang bersijil ISO 9000 dan tidak bersijil ISO 9000. Rintangan terbesar yang dihadapi oleh organisasi adalah berkaitan sumber manusia. Faktor-faktor lain yang dikenalpasti sebagai rintangan dalam pelaksanaan kualiti adalah pengurusan, bahan mentah, mesin dan peralatan, sikap terhadap kualiti, maklumat, kewangan, latihan, kaedah, budaya dan hubungan antar jabatan.

A STUDY OF QUALITY IMPLEMENTATION IN INDONESIAN MANUFACTURING ORGANIZATIONS

ABSTRACT

The objective of this study is to determine the extent of quality implementation in Indonesian manufacturing organizations. The quality perception from manufacturer point of view is first identified. This is followed by the identification of quality implementation levels measured by the critical success factors such as leadership, information and analysis, process management, customer and vendor relationships, human resource management and strategic planning. This study also identified the use of quality technique and tool, and quality implementation barriers faced by the respondents. The samples in this study consist of manufacturing organizations in Indonesia with 100 or more employees and/or with annual turnover of Rupiah 50 billion. A total of eighty-six responses were received and out of this, 78 were acceptable, representing a useable response rate of 24.16 %. The findings show that there is significant difference in quality perception between samples of different ownership. In addition, critical factors, which are believed to have an impact on the success of quality implementation show significance difference in information and analysis and process management between respondents who had ISO 9000 and those without ISO 9000 certification. The highest barrier faced by the organizations is the human resource factor. Other factors identified as barriers to implementing quality are management, raw material, machines and equipment, attitudes towards quality, information, finance, training, method, culture and interdepartmental relationships.

BAB 1

PENGENALAN

1.0 Pengenalan

Isu utama kajian ini adalah untuk mengenalpasti pelaksanaan kualiti dalam organisasi-organisasi pengeluaran di Indonesia. Hal ini diketengahkan kerana ianya jarang dibincangkan di Indonesia. Padahal kualiti merupakan suatu aspek yang amat penting bagi setiap organisasi sama ada organisasi pengeluaran mahupun perkhidmatan dalam memasuki pasaran global.

Kajian ini terdiri dari lima bab yang bermula dengan bab pertama iaitu bab pengenalan. Pada bab pengenalan ini perbincangan diisi dengan latar belakang kajian, permasalahan kajian, objektif kajian dan alasan pemilihan tajuk menerusi perenggan 1.1 hingga 1.4. Kemudian skop kajian, huraian kata kunci, organisasi tesis dan ringkasan akan dijelaskan menerusi perenggan 1.5 hingga 1.8.

1.1 Latar Belakang Kajian

Dunia perdagangan Indonesia dijangka akan memasuki era globalisasi yang hebat tidak lama lagi. Fenomena tersebut bermula dengan perdagangan bebas Asia Tenggara (AFTA) pada tahun 2003, seterusnya diikuti pula dengan perdagangan bebas Asia Pasifik (APEC) pada tahun 2010 bagi negara-negara maju dan tahun 2020 bagi negara-negara membangun. Sehubungan dengan fenomena globalisasi ini, Suwarsono & Zuraida (1998) menyatakan bahawa perdagangan bebas tanpa mengenal batasan negara menjadi sebab utama bagi sesebuah syarikat untuk mempersiapkan diri dalam

menghadapi persaingan. Aspek kualiti yang merangkumi kualiti produk, perkhidmatan, kos dan kecekapan penghantaran merupakan perkara-perkara yang dipentingkan dalam pasaran global (Gaspersz, 1997). Suwarsono & Zuraida (1998) pula berpendapat bahawa sesebuah syarikat harus memastikan keyakinan dan kepuasan pelanggan melalui penekanan aspek kualiti. Hal ini penting kerana keyakinan dan kepuasan pelanggan terhadap sesebuah produk akan mempengaruhi keputusan pembelian masa ini dan masa depan (Ross, 1999). Oleh yang demikian, ia menjadi satu cabaran bagi pihak industri untuk memastikan kesetiaan pelanggannya melalui peningkatan kualiti secara berterusan.

Sebenarnya sebelum isu globalisasi hangat diperbincangkan, kerajaan Indonesia telah menempatkan sektor industri pada peringkat teratas untuk diberi perhatian dan sokongan. Melalui pelan jangka pendek Repelita (Rencana Pembangunan Lima Tahun), sektor tersebut diberi keutamaan untuk dikembangkan sama ada industri bersaiz kecil, sederhana mahupun besar. Pengembangan sektor industri ini didasarkan satu kenyataan bahawa ia mampu memberikan sumbangan kewangan yang terbesar bagi kerajaan. Bahkan, pengembangan sektor industri semakin ditingkatkan pada masa ini ekoran kemerosotan pendapatan negara daripada sektor minyak dan gas. Eksport daripada sektor tersebut juga dijangkakan mampu menggantikan peranan sektor minyak dan gas pada masa hadapan.

Indonesia dengan bilangan penduduk yang melebihi 200 juta orang memberi satu peluang yang amat besar bagi penjualan produk mahupun perkhidmatan yang dihasilkan oleh organisasi tempatan. Peluang ini menjadi semakin meluas jika pasaran antarabangsa juga turut menerima produk buatan Indonesia. Namun demikian, statistik

PERPUSTAKAAN UNIVERSITI SAINS MALAYSIA

Borang Arahan Menjilid Bagi Buku

PENGARANG: KIFAYAH AMAR

TAJUK: KAJIAN PELAKSANAAN
MUALITI SACAM - - -

NO. PANGGILAN		NO. PEROLEHAN		BIL. NASKAH	
				✓	
		COPY NUMBER			
WARNA BAHAN JILID			JENIS BAHAN JILID		
BIRU	MERAH ✓	BUCKRAM		LAIN-LAIN <i>Keya</i>	
MENGIKUT KEUTAMAAN PENJILID					
SEGERAKAN KEPADA <i>RBC</i>			ARAHAN-ARAHAN LAIN		
BUKU SIMPANAN KHAS			<i>---</i>		
			TARIKH DIPINJAM:		
TARIKH PERSEDIAAN: <i>4.2.03</i>			TANDATANGAN: <i>[Signature]</i>		
DISEMAK OLEH:					
TARIKH DIHANTAR: <i>5 FEB 2003</i>			PENERIMA:		
TARIKH DIPULANGKAN: <i>10 FEB 2003</i>			PENERIMA:		

eksport dari tahun 1998 hingga 2000 menunjukkan bahawa nilai eksport tahunan Indonesia masih belum stabil. Pada tahun 1998 nilai eksport Indonesia mencapai jumlah sebanyak US \$ 40975.36 juta tetapi pada tahun 1999 jumlah ini menurun ke US \$ 38872.96 juta (Pusat Data Online, 2000). Pada tahun 2000 pula berlaku peningkatan sebanyak US \$ 62016.4 juta, kenaikan sebanyak 27.43 % berbanding tahun 1999 (Berita Resmi Statistik, 2001). Berdasarkan statistik tersebut, Tambunan (1999) mengeluarkan satu kenyataan mengenai beberapa rintangan yang dihadapi oleh organisasi tempatan dalam usaha menjual produk ke negara luar. Antara rintangan yang dihadapi oleh organisasi bersaiz kecil dan sederhana adalah kekurangan maklumat mengenai peluang perdagangan di pasaran luar negara dan tidak mempunyai sistem piawaian kualiti yang boleh diterima di pasaran antarabangsa. Organisasi bersaiz besar juga menghadapi rintangan dari segi kualiti, terutamanya untuk memahami konsep kualiti sebenar dan penerapannya dalam organisasi.

Berdasarkan keadaan yang telah dibincangkan di atas, kajian ini dijalankan dengan tujuan untuk mengenalpasti pelaksanaan kualiti dalam organisasi tempatan. Ia termasuklah mengenalpasti persepsi pihak pengeluar terhadap kualiti, tahap pelaksanaan kualiti di organisasi tempatan dan penggunaan alat dan teknik kualiti. Selain itu rintangan yang dihadapi oleh organisasi pengeluaran di Indonesia dalam pelaksanaan kualiti juga akan dikenalpasti.

1.2 Permasalahan Kajian

Daripada latar belakang kajian dapat disimpulkan bahawa kerajaan Indonesia memberikan perhatian dan sokongan yang tinggi terhadap kemajuan sektor industri. Hal ini dapat dilihat dalam *Rencana Pembangunan Lima Tahun Indonesia (Repelita)* yang

memberikan tumpuan bagi pengembangan sektor tersebut. Meskipun demikian, data statistik eksport produk tempatan belum berada pada keadaan yang stabil.

Permasalahan dalam kajian ini adalah berkenaan sejauhmana pelaksanaan kualiti dalam organisasi-organisasi pengeluaran di Indonesia. Secara lebih terperinci permasalahan kajian ini dapat disenaraikan seperti berikut :

- a) Apakah sebenarnya persepsi pihak pengeluar berkenaan kualiti ?
- b) Apakah tahap pelaksanaan kualiti dalam organisasi pengeluaran di Indonesia ?
- c) Apakah alat dan teknik kualiti yang diterapkan oleh organisasi pengeluaran di Indonesia ?
- d) Apakah rintangan yang dihadapi berkaitan pelaksanaan kualiti oleh organisasi pengeluaran di Indonesia ?

1.3 Tujuan Kajian

Tujuan kajian ini adalah untuk mengukur dan mengenalpasti beberapa faktor berkaitan kualiti di organisasi pengeluaran tempatan. Kesemua faktor tersebut akan dibandingkan dari aspek demografi tertentu seperti wilayah geografi, jenis industri dan lain-lain. Secara lebih terarah tujuan kajian ini dapat disenaraikan seperti berikut :

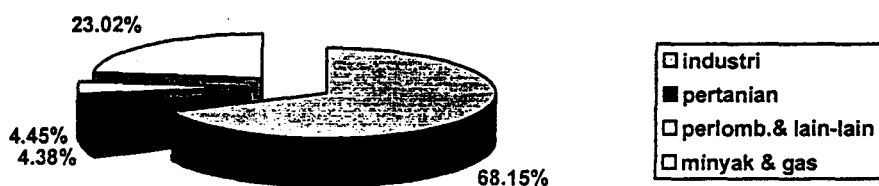
1. Untuk mengenalpasti persepsi kualiti pihak pengeluar dan perbezaannya dengan faktor-faktor demografi sampel (wilayah geografi, jenis industri dan lain-lain).
2. Untuk mengenalpasti tahap pelaksanaan kualiti dan perbezaannya dengan faktor-faktor demografi sampel (wilayah geografi, jenis industri dan lain-lain).
3. Untuk mengenalpasti alat dan teknik kualiti yang digunakan dan sejauhmana penggunaan alat dan teknik tersebut di jabatan-jabatan dalam organisasi sampel.
4. Untuk mengenalpasti rintangan-rintangan dalam pelaksanaan kualiti.

1.4 Alasan Pemilihan Tajuk

Pemilihan tajuk “Kajian Pelaksanaan Kualiti Dalam Organisasi-organisasi Pengeluaran Di Indonesia” memiliki beberapa alasan utama untuk dipilih sebagai suatu kajian. Alasan-alasan tersebut telah pun dinyatakan dalam perenggan 1.1 (ms.1 hingga 3).

Secara lebih mendalam akan dijelaskan semula beberapa alasan utama pemilihan tajuk kajian secara khasnya dan keseluruhan kajian ini secara amnya berdasarkan fakta-fakta berikut :

- a) Sektor Industri merupakan satu sektor yang memberikan sumbangan kewangan terbesar kepada pendapatan kerajaan Indonesia selain sektor minyak dan gas. Pada tahun 2000 sumbangan sektor industri (pengeluaran dan perkhidmatan) kepada pendapatan kerajaan mencapai 68.15 %, sektor pertanian sebanyak 4.38 % dan sektor perlombongan dan lain-lain sebanyak 4.45 % (Indag Online, 2000). Carta 1.1 ini menunjukkan peratusan eksport nasional Indonesia mengikut sektor :



(sumber : Berita Resmi Statistik No.06/IV/2 Maret 2001, Badan Pusat Statistik, Jakarta)

Carta 1.1 Peratusan Eksport Indonesia Tahun 2000

- b) Perbincangan ilmiah mengenai kualiti dan pelaksanaannya di Indonesia jarang sekali ditemui. Keadaan ini dapat dibuktikan dengan pencarian maklumat melalui internet, pangkalan data di beberapa universiti kerajaan dan jurnal/majalah dalam dan luar negara. Beberapa hasil penemuan seperti makalah, kertas kerja seminar dan buku-buku rujukan yang ditulis oleh penulis tempatan akan diringkaskan menerusi fakta-fakta berikut ini :
- Buku rujukan yang ditulis oleh penulis tempatan (Gaspersz, 1997 ; Hardjosoedarmo, 1998) tidak membincangkan pelaksanaan kualiti di Indonesia, ia hanya mengulas konsep-konsep kualiti yang dirujuk daripada penulis luar negara.
 - Kertas kerja latihan ISO 9000 anjuran Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (1992) memberi sedikit maklumat mengenai pelaksanaan TQM di Indonesia iaitu pelaksanaan TQM pada sebuah organisasi pengeluaran milik asing yang berlokasi di Indonesia.
 - Makalah Prajogo (2000) membincangkan pentingnya penggunaan alat dan teknik kualiti untuk menyokong kelicinan proses. Namun, makalah ini hanya berbentuk ulasan sederhana dan tidak membincangkan penggunaannya dalam organisasi di Indonesia.
- c) Kebanyakan penyelidik mengkaji pengurusan kualiti di industri bersaiz besar atau industri multinasional. Sebahagian pengkaji menganggap bahawa pelaksanaan kualiti hanya dapat dilaksanakan dalam organisasi-organisasi yang memiliki pekerja dengan kemahiran dan teknologi yang tinggi (Idestein, 1993). Hal ini selari dengan pendapat daripada pakar-pakar kualiti yang juga menganggap bahawa sumber sangat mempengaruhi kejayaan pelaksanaan kualiti dalam sesebuah organisasi (Hunicke,

1994 ; Dahlgaard *et al.*, 1998). Namun satu kajian seumpama ini telah dijalankan pada organisasi-organisasi bersaiz kecil dan sederhana di Singapura (Quazi & Padibjo, 1998). Ia menunjukkan kepada suatu kenyataan bahawa pelaksanaan kualiti terbukti boleh dilaksanakan pada saiz organisasi yang pelbagai. Walau bagaimanapun kajian ini hanya menumpukan perhatian terhadap pelaksanaan kualiti pada organisasi bersaiz besar di Indonesia. Hal ini kerana organisasi bersaiz besar di Indonesia dianggap memiliki sumber (mesin, pekerja, kewangan, persekitaran dan lain-lain) yang mencukupi bagi pelaksanaan kualiti.

1.5 Skop Kajian

Populasi kajian ini dihadkan pada organisasi pengeluaran yang memiliki bilangan pekerja seramai 100 orang atau lebih dan atau pendapatan tahunan melebihi Rp 50 bilion. Menurut Badan Pusat Statistik Indonesia (2000), organisasi sebegini dikategorikan sebagai organisasi saiz besar. Di Indonesia terdapat sebanyak 6,430 unit organisasi pengeluaran dengan ciri-ciri tersebut (BPS, 2000). Sebanyak 364 organisasi pengeluaran seperti yang tersenarai dalam ISIC (Indonesian Standard Industrial Classification) pada Jadual 1.1 telah dijadikan sebagai sampel kajian ini.

Jadual 1.1 Klasifikasi Organisasi Pengeluaran di Indonesia

ISIC	Sektor
31	Industri makanan, minuman dan tembakau
32	Industri tekstil, pakaian dan kulit
33	Industri kayu dan barangan daripada kayu termasuk perabot
34	Industri kertas dan barangan daripada kertas, percetakan dan penerbitan
35	Industri kimia dan barangan daripada bahan kimia, minyak bumi, arang batu, getah dan plastik
36	Industri barangan galian bukan logam
37	Industri logam asas
38	Industri barangan daripada logam
39	Industri pengeluaran lainnya

(sumber : Badan Pusat Statistik Indonesia, Jakarta, 2000)

Kajian ini membincangkan pelaksanaan kualiti dalam organisasi-organisasi pengeluaran di Indonesia. Pelaksanaan kualiti ini merujuk kepada aktiviti-aktiviti yang dilakukan dalam organisasi, alat dan teknik kualiti yang digunakan dan rintangan-rintangan yang wujud dalam pelaksanaan kualiti.

Faktor persepsi kualiti diukur melalui konsep ataupun fahaman kualiti daripada guru-guru kualiti seperti Crosby, Garvin dan fahaman kualiti moden dari pelbagai kepustakaan.

Tahap pelaksanaan kualiti pada sampel pula diukur melalui faktor-faktor kritikal yang dianggap sebagai penentu kecemerlangan pelaksanaan kualiti. Faktor-faktor tersebut ialah kepimpinan, analisis dan maklumat, pengurusan proses, hubungan pembekal dan pelanggan, pengurusan sumber manusia dan perancangan strategik. Faktor-faktor ini juga menjadi asas dalam Anugerah Kualiti Malcolm Baldrige dan Anugerah Kualiti Eropah di samping memiliki hubung kait dengan 14 fakta pengurusan kualiti daripada Deming dan 14 langkah penambahbaikan kualiti daripada Crosby.

Alat dan teknik kualiti yang diterapkan dalam organisasi juga akan dikenal pasti sama ada ia digunakan di jabatan teknik, jabatan bukan teknik atau semua jabatan. Pengukuran dihadkan hanya pada jenis alat dan teknik kualiti yang diterapkan secara betul sahaja, dan yang selainnya tidak diambil kira.

Rintangan-rintangan berkenaan pelaksanaan kualiti pula dimaksudkan untuk mengetahui faktor-faktor yang dianggap merintang pelaksanaan kualiti dalam organisasi sampel.

1.6 Huraian Kata Kunci

Daripada kajian ini, beberapa istilah yang digunakan merupakan sintesis daripada kepustakaan dan pendapat daripada guru-guru kualiti. Istilah-istilah yang digunakan tersebut adalah merujuk takrifan-takrifan berikut :

Kepimpinan

- Dikonsepkan sebagai perilaku pihak pengurusan dalam usaha memandu organisasi ke arah kualiti menyeluruh melalui inspirasi, komitmen terhadap kualiti dan penglibatan mereka dalam proses penambahbaikan berterusan (MacDonald & Piggott, 1993 ; Zink, 1997).
- Dikonsepkan sebagai perilaku pihak pengurusan atasan dalam usaha memainkan peranan yang kritikal dalam pelaksanaan pengurusan kualiti untuk mencapai prestasi kualiti (Crosby, 1996 ; Deming, 1986 ; Garvin, 1983).

Analisis dan maklumat

- Maklumat daripada pekerja, pembekal ataupun pelanggan merupakan faktor penting bagi penambahbaikan kualiti (Crosby, 1996 ; Deming, 1986).

Maklumat di atas boleh berupa aduan pelanggan, data kecacatan dan lain-lain.

- Analisis maklumat atau data membolehkan pihak pengurusan mengambil tindakan (MB, 2000 ; Rao *et al.*, 1997).

Pengurusan proses

- Dikonsepkan sebagai usaha-usaha yang perlu ditempuhi untuk menjamin kelicinan proses. Ia termasuk penggunaan alat-alat dan teknik kualiti seperti SPC (Deming, 1986 ; Summers, 2000). Selain itu memastikan ketepatan bahan

mentah menurut spesifikasi yang telah ditetapkan (Crosby, 1996 ; Deming, 1986).

Pengurusan sumber manusia

- Dikonsepkan melalui latihan, penglibatan pekerja dalam usaha-usaha penambahbaikan kualiti, penghargaan dan menyediakan persekitaran yang menyokong kesejahteraan dan kepuasan pekerja (Crosby, 1996 ; Deming, 1986 ; Rao *et al.*,1997).

Hubungan pembekal dan pelanggan

- Hubungan dengan pembekal dalam kajian ini dikonsepkan sebagai hubungan yang dijalinan dengan pembekal agar dipenuhi hal-hal seperti penepatan spesifikasi bahan mentah yang dibekalkan, ketepatan penghantaran bahan mentah dan aspek teknikal lainnya (Crosby, 1996 ; Flynn *et al.*, 1994).
- Hubungan dengan pelanggan dikonsepkan kepada memenuhi keperluan pelanggan termasuk mengetahui keinginan pelanggan dan layanan pelanggan sebagai pengukur kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan (Deming, 1986 ; Garvin, 1988 ; Rao *et al.*,1997 ; Steeples, 1992 ; Weaver, 1995).

Perancangan strategik

- Dikonsepkan sebagai integrasi daripada pengurusan kualiti dan kepuasan pelanggan dalam pelan operasi, visi jangka panjang organisasi dan penyebaran sasaran dan polisi keseluruhan organisasi sebagai petunjuk pelaksanaan kualiti (Garvin, 1988 ; Motwani *et al.*, 1997 ; Rao *et al.*,1997).

1.7 Organisasi Tesis

Organisasi tesis ini sama dengan penulisan tesis-tesis yang lain iaitu terdiri daripada lima bab yang dimulai dengan bab satu sebagai pengenalan hingga bab lima yang merupakan bab akhir yang berisi perbincangan-perbincangan dan kesimpulan. Secara lebih menyeluruh huraian setiap bab adalah seperti berikut :

Bab Satu menjelaskan latar belakang kajian, permasalahan kajian, tujuan kajian, alasan pemilihan tajuk, skop kajian, huraian kata kunci, organisasi tesis dan kesimpulan.

Dalam **Bab Dua** pula dijelaskan mengenai takrifan dan konsep kualiti daripada pelbagai pendapat guru-guru dan pakar kualiti. Takrifan kualiti yang pelbagai ini menjadi asas bagi pembangunan soal selidik berkaitan persepsi kualiti iaitu seksyen kedua dalam borang soal selidik kajian ini. Penjelasan mengenai sejarah pelaksanaan ataupun pengenalan kualiti di Indonesia juga disentuh untuk membolehkan pembaca mengetahui kedudukan sebenar sejarah pelaksanaan kualiti di Indonesia. Kemudian setiap aspek yang diyakini sebagai faktor kritikal bagi kecemerlangan pelaksanaan kualiti juga diperincikan. Bahagian ini akan memudahkan pembaca mengetahui faktor-faktor yang digunakan dalam membangun soal selidik seksyen ketiga kajian iaitu berkenaan pelaksanaan kualiti secara lebih mendalam. Penggunaan alat dan teknik kualiti serta rintangan yang dihadapi oleh organisasi dalam pelaksanaan kualiti juga akan dibahaskan dalam bab ini.

Bab Tiga akan menjelaskan metodologi dalam melaksanakan kajian ini. Perbincangan dalam bab ini meliputi rekabentuk kajian, populasi dan sampel kajian,

kaedah pengutipan data, rekabentuk soal selidik, model kajian, hipotesis, analisis statistik dan ringkasan.

Analisis data pula dihuraikan dalam Bab Empat yang meliputi pelaksanaan kajian rintis sebelum tinjauan utama dimulakan. Analisis statistik perihalan untuk meringkaskan profil sampel. Kemudian diteruskan dengan analisis kebolehpercayaan bagi memastikan kebolehpercayaan soalselidik yang digunakan. Analisis huraian bagi aspek demografi sampel juga disentuh pada bab ini. Seterusnya, analisis statistik taabiran seperti ujian t, ANOVA dan MANOVA dijanakan untuk menjawab hipotesis-hipotesis kajian ini. Peringkaskan maklum balas berkaitan penggunaan alat dan teknik kualiti dan rintangan semasa pelaksanaan kualiti dimuatkan di akhir bab ini.

Penemuan kajian akan dimuatkan dalam Bab Lima beserta cadangan untuk kajian selanjutnya dan kesimpulan akhir kajian. Aturan penulisan pada bab ini ialah mengikut setiap objektif yang menjadi sasaran kajian iaitu persepsi, pelaksanaan kualiti, penggunaan alat dan teknik kualiti dan rintangan-rintangan dalam melaksanakan kualiti pada organisasi sampel. Perbandingan kuantitatif dengan kajian terdahulu akan dibincangkan secara mendalam dalam bab ini. Selain itu perbandingan kualitatif hasil kajian dengan klausa-klausa ISO 9001 : 2000 juga disentuh dalam bab ini.

Sebagai pelengkap tesis ini akan dituliskan juga kepustakaan yang menjadi sumber rujukan kajian dan lampiran-lampiran. Bahagian lampiran akan dimuatkan dengan salinan soal selidik dan analisis data dengan menggunakan perisian statistik SPSS.

1.8 Ringkasan

Bab ini telah membincangkan keseluruhan pengenalan kajian yang merangkumi latar belakang kajian, permasalahan kajian, objektif kajian, alasan pemilihan tajuk, skop kajian, huraian kata kunci dan organisasi tesis.

Selanjutnya tinjauan bacaan akan dibincangkan pada Bab 2 iaitu dengan menitikberatkan pada konsep kualiti dan sejarah perkembangan kualiti di Indonesia. Alat dan teknik kualiti juga turut dibincangkan sebagai satu unsur yang menyokong pelaksanaan kualiti dalam suatu organisasi. Selain itu pula faktor-faktor yang dianggap merintang pelaksanaan kualiti juga disentuh pada Bab 2. Bahagian lain yang turut dibincangkan adalah berkenaan ISO 9000 dan TQM.

BAB 2

TINJAUAN BACAAN

2.0 Pengenalan

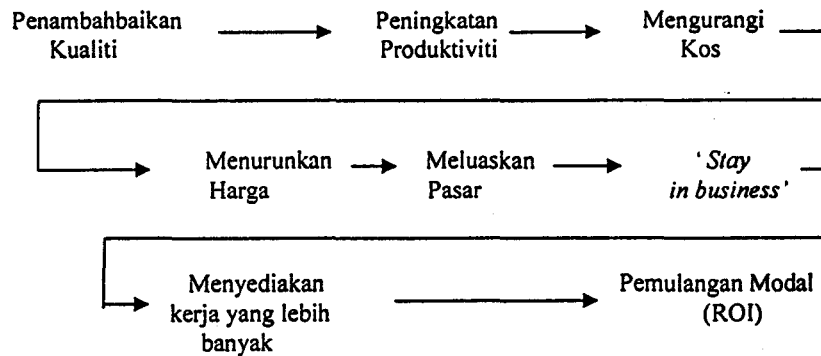
Dalam Bab 2 ini akan diuraikan konsep kualiti yang merangkumi penakrifan kualiti, perkembangan kualiti dan sejarah perkembangan kualiti di Indonesia. Amalan kualiti yang merangkumi penggunaan alat dan teknik juga pengurusan kualiti menyeluruh dan faktor-faktor kritikal yang menyokong kecemerlangan pelaksanaan kualiti turut dibincangkan dalam bab ini.

Selain itu sistem kualiti ISO 9000 disentuh dalam bab ini dengan menimbang sama ada ia turut memberikan kesan pada pelaksanaan kualiti seperti dapatan kajian-kajian yang pernah dijalankan sebelum ini. Kemudian akan dibincangkan pula mengenai rintangan pelaksanaan kualiti yang dihadapi oleh organisasi baik yang bersifat dalaman mahupun luaran.

2.1 Konsep Kualiti

Dalam era industri yang semakin kompetitif, setiap pelaku perdagangan yang ingin memenangi persaingan harus memberikan tumpuan yang penuh kepada aspek kualiti. Tumpuan penuh kepada aspek kualiti ini akan memberikan kesan positif kepada perdagangan melalui dua cara iaitu kesan terhadap kos pengeluaran dan kesan terhadap keuntungan. Kesan terhadap kos pengeluaran terjadi melalui proses pengeluaran produk yang memiliki darjah kesesuaian yang tinggi terhadap piawaian sehingga bebas daripada tingkat kerosakan yang mungkin. Hal ini akan menghindarkan masalah

pembaziran dan kesannya kos pengeluaran setiap unitnya akan menjadi lebih rendah. Kesan terhadap keuntungan pula terjadi melalui peningkatan penjualan produk berkualiti tersebut.



(sumber : MacDonald & Piggott, Global Quality, Toppan Company (S) Pte.Ltd, Singapore, 1993, ms.15)

Rajah 2.1 Kesan Rantaian Deming

Daripada Rajah 2.1 di atas dapat disimpulkan bahawa penambahbaikan kualiti akan meningkatkan produktiviti organisasi. Perhubungan yang positif ini menyebabkan kos pengeluaran menurun sehingga harga produk menjadi lebih rendah. Produk berkualiti dengan harga yang rendah ini akan menjadi pilihan ramai pelanggan. Ini seterusnya akan meluaskan pasaran produk tersebut. Pada akhirnya ia akan meningkatkan perdagangan dengan menyediakan kerja yang lebih banyak dan seterusnya meningkatkan keuntungan jangka panjang syarikat.

Konsep kualiti sebenarnya berkembang dengan baik di negara Jepun. Perkara ini ditunjukkan melalui kecemerlangan Jepun dalam bidang industri yang dimulai dengan membangun sistem kualiti moden. Pembangunan sistem kualiti moden ini dilakukan setelah Deming memberikan ceramah ilmiahnya di hadapan para ilmuwan dan jurutera di Jepun pada tahun 1950. Pengenalan dan penerapan TQC (Total Quality Control) yang

merupakan asas daripada ajaran Deming dan Juran dijadikan sebagai suatu falsafah untuk mengawal kualiti produk yang dihasilkan. Hingga hari ini TQC tetap menjadi falsafah dalam dunia industri di Jepun namun ia tentu saja dipadukan dengan penggunaan alat-alat dan teknik kualiti lainnya serta komitmen yang tinggi untuk melaksanakan kualiti. Hal ini akan dibincangkan secara lebih mendalam pada perenggan 2.2 mengenai TQM (Total Quality Management) yang merupakan pengembangan daripada TQC ini.

2.1.1 Definisi Kualiti

Terdapat definisi atau takrifan kualiti yang pelbagai, dari takrifan yang bersifat konvensional sehinggalah takrifan yang lebih strategik ataupun moden. Akan dijelaskan juga kepelbagaian takrifan kualiti berasaskan pendapat guru-guru, pakar dalam bidang kualiti iaitu :

Fahaman konvensional berkenaan kualiti menggambarkan ciri-ciri suatu produk seperti prestasi, kebolehpercayaan, kemudahan penggunaan, keindahan dan cirian lain (Gaspersz, 1997).

Menurut American Society for Quality Control (ASQC, 1994), kualiti merupakan keseluruhan prestasi dan ciri suatu produk atau perkhidmatan yang menyokong kemampuan untuk memuaskan keinginan pelanggan.

Dalam ISO 8402 (ISO, 1986), kualiti diertikan sebagai keseluruhan ciri suatu produk yang menyokong kemampuan untuk memuaskan keinginan pelanggan yang telah ditetapkan.

Feigenbaum (1991) berpendapat bahawa kualiti merupakan gabungan keseluruhan ciri produk dan pelayanan yang dihasilkan oleh fungsi pemasaran, kejuruteraan, pengeluaran dan pemeliharaan dan fungsi lainnya dengan tujuan mencapai harapan pelanggan.

Pendapat daripada Shewhart pula mengatakan bahawa hal yang paling sulit dalam mentakrifkan kualiti ialah menterjemahkan keinginan pelanggan ke dalam suatu ciri yang dapat diukur. Sehingga kualiti menurut konteks tertentu diertikan pula sebagai ciri atau atribut daripada suatu produk (Deming, 1986).

Juran (1986) mendefinisikan kualiti sebagai suatu kesesuaian produk untuk digunakan (*fitness for use*). Pendapat ini berasaskan kenyataan bahawa suatu produk adalah sesuai digunakan dan akan tetap seperti itu untuk jangka masa tertentu.

Kualiti adalah sesuatu yang dapat dicapai, diukur; entiti menguntungkan yang terwujud jika kita mempunyai komitmen dan pemahaman mengenainya dan usaha bersungguh-sungguh untuk mencapainya (Crosby, 1996).

Giltlow *et al.* (1995) memandang kualiti sebagai darjah yang dapat diramalkan daripada suatu keseragaman dan dapat dipercayai kualitinya pada harga yang rendah dan sesuai untuk dipasarkan. Beliau juga mengutarakan faedah-faedah yang diperolehi daripada penambahbaikan kualiti, di antaranya ialah peningkatan produktiviti, menurunnya kos pengeluaran setiap produk, penekanan harga di pasaran dan moral pekerja yang akan menjadi lebih baik.

Kualiti juga diertikan sebagai pemenuhan prestasi, kesesuaian dan ketepatan daripada suatu produk yang memenuhi persyaratan-persyaratan yang diinginkan oleh pelanggan (Teboul, 1991).

Garvin (1988) menganggap bahawa kepelbagaian pemahaman berkenaan kualiti ini dapat menimbulkan konflik dan terputusnya komunikasi. Ia membahagi pengertian kualiti pada beberapa kategori yang berasaskan aspek *transcendent*, pelanggan, pihak pengeluaran, produk dan nilai. Pandangan *transcendent* menganggap kualiti sebagai sesuatu yang tidak bersandar, tidak dapat ditakrifkan namun dapat diketahui. Pelanggan menganggap bahawa kualiti yang baik ditunjukkan dengan prestasi dan penampilan yang baik daripada sesebuah produk. Pada pandangan pengeluaran, kualiti yang baik ialah produk-produk yang memenuhi piawaian yang ditetapkan dan dikerjakan dengan betul pada kali pertama. Pandangan dari segi produk, membincangkan kualiti sebagai suatu pembolehubah yang tepat dan dapat diukur, sedangkan pandangan berasaskan nilai memandang kualiti sebagai darjah penerimaan harga dan kawalan terhadap kos yang diterima.

Berasaskan takrifan-takrifan kualiti di atas, dapat dilihat bahawa kualiti selalu berfokus pada pelanggan (*customer focused quality*). Oleh itu, produk yang direkabentuk, dibuat serta layanan yang diberi selalu bertujuan untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Oleh sebab kualiti merujuk kepada segala yang menentukan kepuasan pelanggan maka suatu produk baru dapat dikatakan berkualiti apabila ia sesuai dengan keinginan pelanggan, dapat digunakan dengan baik dan dibuat dengan kaedah yang betul pada kali pertama (Ross, 1999).

Kesimpulan yang didapati mengenai takrifan kualiti baik yang konvensional mahupun yang lebih strategik pada asasnya merujuk pengertian pokok berikut (Gaspersz, 1997) :

- a. Kualiti merupakan keistimewaan yang wujud pada suatu produk sama ada keistimewaan langsung mahupun keistimewaan tidak langsung yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan hal yang demikian ia memberikan kepuasan terhadap penggunaan produk tersebut.
- b. Kualiti terdiri daripada segala sesuatu yang bebas daripada kekurangan atau kerosakan.

2.1.2 Evolusi Kualiti

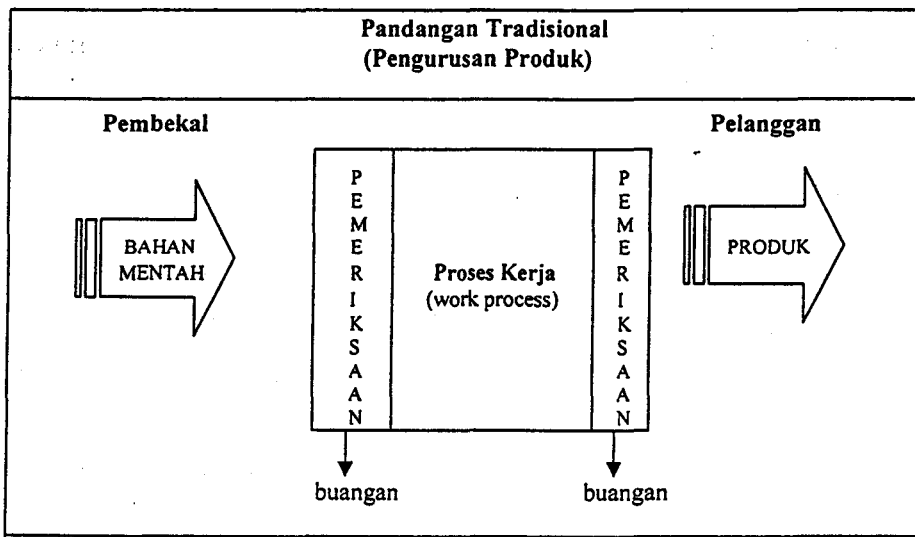
Perbezaan yang wujud semasa menakrifkan kualiti sebenarnya menerangkan bahawa kualiti telah mengalami suatu perkembangan atau evolusi yang panjang bermula pada tahun 1900-an. Taylor telah menyentuh konsep kualiti untuk kali pertamanya dengan membincangkan bahawa seorang penyelia patut memerhatikan hasil kerja subordinat mereka (Summers, 2000). Konsep ini ditolak oleh Shewhart yang lebih menekankan penggunaan teknik statistik dan kebarangkalian sebagai memudahkan proses pemahaman, penguasaan dan pengawalan terhadap kualiti (Ho, 1999). Selanjutnya berturut-turut Juran, Feigenbaum dan Crosby mengenalkan konsep kualiti moden berasaskan penjaminan kualiti. Perkembangan selanjutnya ialah TQM yang menjadi satu isu yang dipentingkan untuk menentukan kejayaan organisasi. Secara ringkasnya, perkembangan konsep kualiti adalah seperti pada Jadual 2.1.

Jadual 2.1 Era Pengurusan Kualiti

Sifat	Pemeriksaan	OC	QA	TQM
Sebelum pengurusan saintifik	*			
Pengurusan saintifik	*	*	*	*
Pengurusan perilaku	*	*	*	*
Pengurusan sistem			*	*
Pengurusan budaya				*

(sumber : James, 1996, TQM, Prentice Hall, London, ms.40)

Apabila aplikasi konsep kualiti berdasarkan pandangan tradisional dan pandangan moden digambarkan, akan kelihatan seperti Rajah 2.2 dan 2.3.



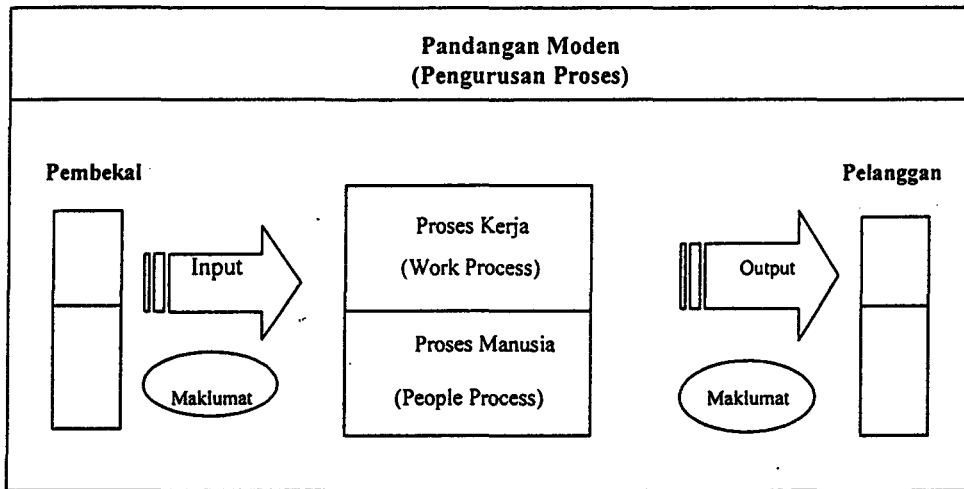
(sumber : Gaspersz, Manajemen Kualitas, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1997, ms.17)

Rajah 2.2 Aplikasi Konsep Kualiti Berdasarkan Pandangan Tradisional

Pada rajah di atas penjaminan kualiti adalah melalui :

- Pemeriksaan bahan mentah

- Pemeriksaan produk akhir
- Meningkatkan kualiti melalui pemeriksaan yang lebih ketat, yang meningkatkan kos
- Kualiti merupakan tanggungjawab Jabatan Jaminan Kualiti (*Quality Assurance Department*)



(sumber : Gaspersz, Manajemen Kualitas, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1997, ms.18)

Rajah 2.3 Aplikasi Konsep Kualiti Berdasarkan Pandangan Moden

Berbeza halnya dengan aplikasi konsep kualiti berdasarkan pandangan moden yang kualitinya direkabentuk melalui pencegahan. Menurut Crosby (1996) pencegahan merupakan suatu cara hidup yang mengandungi prinsip-prinsip dan panduan pengurusan, berasal daripada suatu pemahaman mengenai tindakan yang harus dilakukan bagi tujuan memberikan keuntungan pada syarikat dan kekuatan syarikat.

Langkah-langkah yang ditempuhi berasaskan konsep kualiti moden ialah :

- Mengintegrasikan rantaian pembekal-pelanggan
- Meningkatkan kualiti melalui sistem
 - Proses maklumat pelanggan (customer information processes)

- Proses kerja (work process)
- Proses orang (people process)
- Kualiti merupakan tanggung jawab setiap orang dan merupakan cara hidup (*way of life*)

2.1.3 Sejarah Perkembangan Kualiti di Indonesia

Kali pertama kualiti dikenali pada tahun 1958 iaitu ketika kerajaan Indonesia melaksanakan usaha-usaha peningkatan produktiviti nasional (Aroef, 1999). Dalam suatu “Seminar Industrial Manajemen Bandung” (SIMBA) masalah produktiviti dan kualiti mula dibincangkan. Namun para pimpinan organisasi pengeluaran dan perkhidmatan masa itu tidak melihat manfaatnya kerana di Indonesia berlaku ‘kebijaksanaan (*polisi*) berdikari’ iaitu masyarakat diharuskan menggunakan barang keluaran Indonesia sebagai usaha untuk tidak bergantung pada barangan import. Kesan kebijaksanaan berdikari tersebut ialah kualiti produk yang tidak terjaga daripada pihak pengeluar. Dengan perkataan lain idea kualiti dan produktiviti tidak mendapat sambutan yang menggalakkan daripada dunia industri tempatan Indonesia masa itu (LIPI, 1999). Kemudian ia disusuli pula dengan penubuhan ‘Lembaga Produktivitas Indonesia’ di Jakarta pada tahun 1963, namun tetap tidak mendapat sebarang perhatian daripada masyarakat. Akhir sekali, kebijaksanaan berdikari diganti dengan *kebijaksanaan lalu lintas impor ekspor dan devisa* pada tahun 1966. Pada era 1966 inilah banyak terjadi kes penutupan perusahaan tempatan kerana barang-barang import masuk dengan bebas dan harganya bersaing dengan harga produk tempatan.

Tahun 1968 pembangunan ekonomi Indonesia dilakukan secara terancang melalui arahan GBHN-I dan Pelita-pelitanya. Bersamaan dengan ini pula ditubuhkan ‘Pusat Produktivitas Nasional’ (PPN) melalui Arahan Presiden no. 15 tahun 1968. Walau

bagaimanapun tidak banyak usaha yang dilakukan oleh PPN, seperti kajian berkenaan produktiviti yang semestinya dijadikan agenda utama, seminar ataupun usaha lainnya untuk meningkatkan produktiviti nasional. Akhirnya pada tahun 1983 PPN dibantu oleh 'Dewan Produktivitas Nasional' mengaktifkan kembali peningkatan produktiviti nasional. Bermula di sinilah aktiviti-aktiviti bidang produktiviti digalakkan termasuk TQC dan QCC. Pada tahun 1988 aktiviti-aktiviti kualiti mula menyusut namun ia tetap dibudayakan oleh syarikat-syarikat asing dan usaha sama yang ada di Indonesia (Hill, 1998).

Pada dasarnya konsep kualiti mula diperkenalkan di Indonesia oleh syarikat-syarikat berbentuk usaha sama atau syarikat luar negara terutamanya dari negara Jepun. Salah satu syarikat tersebut ialah PT. Astra International yang merupakan kumpulan syarikat ketiga terbesar di Indonesia setelah syarikat Salim Group dan syarikat Sinar Mas Group (Hill, 1998). PT. Astra International mempunyai pendapatan bersih terbesar antara 250 syarikat yang tersenarai di Bursa Efek Jakarta (BEJ), iaitu sejumlah Rp 12,284 bilion dengan bilangan pekerja seramai 123,000 orang (Astra International, 1997). Syarikat Astra mula membudayakan kualiti pada tahun 1970 dan disebarluaskan kepada anak-anak syarikatnya. Aktiviti-aktiviti kualiti yang dilaksanakan dalam syarikat tersebut ialah Kumpulan Kawalan Kualiti (QCC) dan Kawalan Kualiti Menyeluruh (Total Quality Control). Pelaksanaan TQC yang lebih dikenali sebagai ATQC (Astra Total Quality Control) difokuskan untuk menghasilkan produk berkualiti melalui pengawalan kualiti secara menyeluruh (Sato, 1998). Kecemerlangan syarikat Astra dalam melaksanakan ATQC dan mengembangkan pada anak syarikat di bawahnya telah mendapat satu pengiktirafan daripada Kerajaan Indonesia pada tahun 1983.

Pada tahun 1995, Perbadanan Piawaian Nasional negara Jepun memperkenalkan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) yang telah terbukti membawa kecemerlangan kepada industri-industri tempatan di negara tersebut (Onitsuka, 1999). Pengenalan TQM di negara-negara sedang membangun merupakan ekoran perubahan yang berlaku pada ekonomi global dan permintaan pasaran yang terus meningkat (Lakhe & Mohanty, 1994). Projek TQM ASEAN tersebut dilaksanakan di Indonesia, Malaysia, Singapura, Vietnam, Thailand, Filipina dan Brunei. Syarikat model yang terpilih dari Indonesia ialah PT. Bakrie Tosanjaya yang merupakan syarikat pengeluaran produk *automotive cast* dan *couplings* untuk paip. Syarikat lain yang turut terpilih ialah PT. Teranga Kita yang merupakan syarikat pengeluar kabel dan wayar elektrik. Melalui projek ini telah diperkenalkan konsep TQM dan penerapannya dalam organisasi. Pelbagai latihan yang dilaksanakan di dalam negara mahupun di Jepun sendiri terbukti memberi sumbangan yang besar kearah pencapaian matlamat projek tersebut. Hasil ketara yang dicapai oleh kedua-dua syarikat model ialah memperolehi pensijilan ISO 9002 dalam tempoh masa projek tersebut dilaksanakan.

Satu daripada contoh syarikat tempatan di Indonesia yang mulai mengenal kualiti dan menerapkannya di dalam organisasi ialah PT. Honda Federal Indonesia yang mengalami perkembangan positif dari segi pengeluaran untuk tahun 2000 melalui pengurusan kualitinya (Sugiarto, 2000). Pengurusan kualiti di syarikat ini lebih menumpukan pada pengupayaan sumber manusia yang merupakan aset terbesar syarikat yang harus dipelihara sesuai dengan pendapat daripada Crosby (1996). Pekerja yang aktif melaksanakan kualiti akan mendapat penghargaan/pengakuan yang sewajarnya misalnya seperti promosi/kenaikan pangkat, bonus dan lain-lainnya. Menurut Sugiarto