

**PENGARUH ILTIZAM ORGANISASI,  
KONFLIK PERANAN DAN KESAMARAN PERANAN  
KE ATAS AMALAN PENGURUSAN KUALITI**

**MUSTAFA HASHIM**

**UNIVERSITI SAINS MALAYSIA  
2004**

**PENGARUH ILTIZAM ORGANISASI,  
KONFLIK PERANAN DAN KESAMARAN PERANAN  
KE ATAS AMALAN PENGURUSAN KUALITI**

**oleh**

**MUSTAFA HASHIM**

**Tesis yang diserahkan untuk memenuhi  
keperluan bagi ijazah Doktor Falsafah**

**Jun 2004**

## PENGHARGAAN

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memungkinkan tesis ini disempurnakan dengan jayanya. Selawat dan salam kepada junjungan besar Nabi Muhammad SAW yang meninggalkan “jejak” dalam membina kejayaan dunia dan akhirat. Juga untuk sahabat-sahabat RA yang masing-masing telah membuktikan bahawa “bunga kejelitaannya” adalah terlalu banyak hingga ketidakcukupan tangan untuk memegangnya.

Sekalung penghargaan kepada Tuan Haji Mah Lok Abdullah, Ketua Pengarah Perbadanan Produktiviti Negara, dan mantan Ketua Pengarah Perbadanan Produktiviti Negara, Datuk Haji Ismail Adam, juga Puan Nik Zainiah Nik Abdul Rahman, Timbalan Ketua Pengarah (Pembangunan) dan Dr. Abdul Wahab Muhamad, Timbalan Ketua Pengarah (Penyelidikan) yang seiring jalan dalam membangunkan budaya kualiti di dalam organisasi dan negara umumnya. Sesungguhnya tiupan inspirasi mereka dapat membuktikan bahawa pintu ilmu itu sentiasa terbuka untuk dilalui dan mengecapi akan kebahagiaan sebaliknya. Seterusnya jutaan terima kasih yang tidak terhingga kepada En. Mohamad Jasni Abdul Aziz, En. Abdul Latif Abu Seman, En. Nik Mustafa Raja Salleh, dan En. Ahmad Fadhil Mahmud, serta seluruh warga Perbadanan Produktiviti Negara yang telah menyediakan prasarana dan sokongan sehingga tesis ini dapat disempurnakan.

Kepada seluruh warga Universiti Sains Malaysia terkhusus kepada Pusat Pengajian Pengurusan USM dengan penyelia utamanya Prof. Madya Dr. Zainal Ariffin Ahmad yang sungguh bergaya dalam meyakinkan setiap pelajarinya khususnya saya, bahawa di hujung kebuntuan ada cahaya kejayaan. Terima kasih kepada Prof Dato’ Dr. Daing Nasir Ibrahim dan Prof. Dr. Muhamad Jantan yang mengukuhkan semangat

untuk belajar dan terus belajar, dan pengalaman meneguk ilmu di sini adalah sesuatu yang manis dan ia menyimpul-mati akan rasa terhutang budi terhadapnya. Seterusnya kepada organisasi yang terlibat serta responden yang terdorong untuk berkongsi payah dan senang bersama-sama untuk menjayakan tesis ini diucapkan jutaan terima kasih.

Kepada bonda, Hajjah Thom Ibrahim yang telah pulang terlebih awal, tersingkap sudah tabir yang memisahkan segala, didoakan agar diperluaskan pusara dan dicucuri rahmat sentiasa, juga pada ayahanda, Haji Hashim Ahmad, tidak tahulah bagaimana membalas jerih payah untuk menjadikan seorang “anak” ini. Akhir sekali kepada isteri tersayang Wan Najihah Wan Omar, dan anak-anak yang membahagiakan Nurfarhana, Muhamad Hatim, Muhamad Hafizuddin, Nurul Sai’dah, Nurul A’tifah, Umi Masturah, Umar Hussaini dan Farah Sahira (anak PhD). Sesungguhnya dalam pencarian ini tiada yang sudah dan menyudahkan kecuali kesabaran, dengan itu doa dan harapan semua, cukup menjadikan pengajian ini sebagai penghubung “kasih sayang”.

## JADUAL KANDUNGAN

	Muka Surat
PENGHARGAAN	i
JADUAL KANDUNGAN	iii
SENARAI JADUAL	viii
SENARAI RAJAH	xi
ABSTRAK	xii
ABSTRACT	xiv
BAB 1- LATAR BELAKANG	
1.0 Pengenalan	1
1.1 Pengurusan Kualiti dan Faktor-faktor Kritikal Kejayaannya	1
1.2 Pernyataan Masalah	6
1.3 Objektif Kajian	9
1.4 Persoalan Kajian	10
1.5 Kepentingan Kajian	10
1.5.1 Perbendaharaan Ilmu	11
1.5.2 Pengamal Pengurusan	12
1.6 Skop dan Pembatasan Kajian	13
1.7 Susunan Tesis	13
BAB 2 – SOROTAN LITERATUR	
2.0 Pengenalan	15
2.1 Amalan Pengurusan Kualiti, Konflik Peranan, Kesamaran Peranan, dan Iltizam Organisasi Pekerja	15

2.1.1	Amalan Pengurusan Kualiti	16
2.1.2	Konflik Peranan dan Kesamaran Peranan	30
2.1.3	Iltizam Organisasi	33
2.2	Pengaruh Amalan Pengurusan Kualiti, Konflik Peranan, Kesamaran Peranan, dan Iltizam Organisasi.	37
2.2.1	Pengaruh Amalan Pengurusan Kualiti	37
2.2.2	Pengaruh Konflik Peranan dan Kesamaran Peranan	43
2.2.3	Pengaruh Iltizam Organisasi	45
2.3	Kerangka Teori	50
2.4	Hipotesis	52
2.5	Ringkasan	56
<b>BAB 3- METODOLOGI</b>		
3.0	Pengenalan	57
3.1	Populasi	57
3.2	Industri dan Kawasan Tumpuan	58
3.3	Kriteria Pemilihan Organisasi	59
3.4	Pensampelan	60
3.5	Instrumen yang Digunakan	62
3.5.1	Konflik Peranan dan Kesamaran Peranan	62
3.5.2	Iltizam Organisasi	64
3.5.3	Tahap Amalan Pengurusan Kualiti	66
3.5.4	Skala Ukuran	70
3.6	Pra-ujian	71
3.7	Kaedah Pengumpulan Data	72

3.8	Prosedur Ujian Statistik	72
BAB 4 – PENEMUAN		
4.0	Pengenalan	76
4.1	Profil Sampel	76
4.2	Kebolehpercayaan Pemboleh ubah	79
4.2.1	Analisis Faktor dan Kebolehpercayaan Konflik Peranan dan Kesamaran Peranan	79
4.2.2	Analisis Faktor dan Kebolehpercayaan Iltizam Organisasi	80
4.2.3	Analisis Faktor dan Kebolehpercayaan Pengurusan Kualiti	81
4.2.4	Rumusan Dapatan Analisis Faktor, Kebolehpercayaan Pemboleh ubah dan Statistik Deskriptif Pemboleh ubah	83
4.2.5	Perubahan Kepada Hipotesis	86
4.3	Keputusan Ujian Hipotesis	88
4.3.1	H1: Konflik Peranan dan Kesamaran Peranan Berhubung Secara Negatif Dengan Tahap Iltizam Organisasi Pekerja	89
4.3.2	H2: Konflik Peranan dan Kesamaran Peranan Berhubung Secara Negatif Tahap Amalan Pengurusan Kualiti	91
4.3.3	H3: Iltizam Organisasi Mempengaruhi Secara Positif Tahap Amalan Pengurusan Kualiti	96

4.3.4	H4: Iltizam Organisasi Dapat Menjadi Pengantara Kepada Perhubungan Di antara Konflik Peranan dan Kesamaran Peranan Dengan Tahap Amalan Pengurusan Kualiti	101
4.3.6	Rumusan Ujian Hipotesis	110
4.4	Ringkasan	112
BAB 5 – PERBINCANGAN		
5.0	Pengenalan	115
5.1	Penemuan Utama	115
5.1.1	Pengaruh Konflik Peranan dan Kesamaran Peranan Terhadap Iltizam Organisasi dan Tahap Amalan Pengurusan Kualiti	117
5.1.2	Pengaruh Iltizam Organisasi Terhadap Amalan Pengurusan Kualiti	120
5.1.3	Iltizam Organisasi Sebagai Pengantara Kepada Pengaruh Konflik Peranan dan Kesamaran Peranan Terhadap Amalan Pengurusan Kualiti	122
5.2	Implikasi Kepada Teori dan Pengamal Kualiti Menyeluruh	124
5.3	Batasan-batasan Kajian	127
5.4	Cadangan Untuk Penyelidikan Masa Hadapan	128
5.5	Kesimpulan	129



BIBLIOGRAFI	131
LAMPIRAN 1 – Soal-selidik	149
LAMPIRAN 2 – Analisa Faktor –Konflik Peranan dan Kesamaran peranan.	160
LAMPIRAN 3 – Analisa Faktor – Iltizam Organisasi	163
LAMPIRAN 4 – Analisa Faktor - Amalan Pengurusan Kualiti	168

## SENARAI JADUAL

JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
2.1	9 Dimensi Pengurusan Kualiti	26
2.2	Langkah Penambahbaikan Kualiti Oleh Guru-guru Kualiti	28
3.1	Jumlah Peserta untuk Konvensyen QCC Wilayah	61
3.2	Soalan-soalan Konflik Peranan Dan Kesamaran Peranan	63
3.3	Soalan-soalan Iltizam Organisasi Berbilang Dimensi	64
3.4	Soalan-soalan Tahap Amalan Pengurusan Kualiti	68
3.5	Skala Ukuran Likert	71
3.6	Model-model Kajian	75
4.1	Profil Sampel Secara Keseluruhan (n = 302)	77
4.2	Rumusan Analisis Kebolehpercayaan Ukuran	84
4.3	Statistik Deskriptif Pemboleh ubah	85
4.4	Keputusan Regresi Di antara Konflik Peranan Dan Kesamamran Peranan Dengan Iltizam Afektif Pekerja	90
4.5	Keputusan Regresi Di antara Konflik Peranan Dan Kesamaran Peranan Dengan Iltizam Normatif Pekerja	91
4.6	Keputusan Regresi Di antara Konflik Peranan Dan Kesamaran Peranan Dengan Tahap Kesedaran Visi Kepimpinan	92
4.7	Keputusan Regresi Di antara Konflik Peranan Dan Kesamaran Peranan Dengan Tahap Amalan Orientasi pelanggan Dan Penggunaa Data	93

4.8	Keputusan Regresi Di antara Konflik Peranan Dan Kesamaran Peranan Dengan Tahap Amalan Pengurusan Kualiti	94
4.9	Keputusan Regresi Di antara Konflik Peranan Dan Kesamaran Peranan Dengan Tahap Amalan Pengawasan Tugas Dan Polisi Penglibatan	96
4.10	Keputusan Regresi Di antara Iltizam Afektif Dan Iltizam Normatif Dengan Tahap Kesedaran Visi Kepimpinan	97
4.11	Keputusan Regresi Di antara Iltizam Afektif Dan Iltizam Normatif Dengan Tahap Amalan Orientasi pelanggan Dan Penggunaan Data	98
4.12	Keputusan Regresi Di antara Iltizam Afektif Dan Iltizam Normatif Dengan Tahap Amalan Latihan Pengurusan Kualiti	99
4.13	Keputusan Regresi Di antara Iltizam Afektif Dan Iltizam Normatif Dengan Tahap Amalan Kawalan Tugas Dan Polisi Penglibatan	100
4.14	Keputusan Regresi Di antara Konflik Peranan, Kesamaran Peranan, Iltizam Afektif Dan Iltizam Normatif Dengan Tahap Kesedaran Visi Kepimpinan	104
4.15	Keputusan Regresi Di antara Konflik Peranan, Kesamaran Peranan, Iltizam Afektif Dan Iltizam Normatif Dengan Tahap Amalan Orientasi pelanggan Dan Penggunaan Data	106

4.16	Keputusan Regresi Di antara Konflik Peranan, Kesamaran Peranan, Iltizam Afektif Dan Iltizam Normatif Dengan Tahap Amalan Pengurusan Kualiti	108
4.17	Keputusan Regresi Di antara Konflik Peranan, Kesamaran Peranan, Iltizam Afektif Dan Iltizam Normatif Dengan Tahap Amalan Kawalan Tugas Dan Polisi Penglibatan	110
4.18	Rumusan Dapatan Ujian Hipotesis Secara Keseluruhannya	111

## SENARAI RAJAH

RAJAH	TAJUK	MUKA SURAT
2.1	Perhubungan di antara konflik peranan, kesamaran peranan, iltizam organisasi dan pengurusan kualiti.	52
4.1	Rumusan dapatan model kajian.	114

## ABSTRAK

Kajian ini menerokai satu lagi dimensi dalam budaya kualiti yang dikenali sebagai Pengurusan Kualiti Menyeluruh yang telah mendatangkan impak yang signifikan terhadap industri pengilangan dan perkhidmatan di Malaysia khususnya, dan juga negara-negara industri dunia lainnya. Iltizam organisasi, konflik peranan dan kesamaran peranan pekerja merupakan faktor yang terpenting dalam menjana kejayaan pelaksanaan amalan pengurusan kualiti di dalam sesebuah organisasi. Secara khususnya ia bertujuan untuk mengkaji tentang kemungkinan iltizam organisasi bertindak sebagai pengantara kepada pengaruh konflik peranan dan kesamaran peranan ke atas amalan pengurusan kualiti. Terdapat enam dimensi amalan pengurusan kualiti yang telah dikenal pasti melalui kajian ini iaitu visi kepimpinan, penggunaan data, orientasi pelanggan, latihan, polisi penglibatan, dan kawalan tugas. Bagi menerangkan hubungan di antara konflik peranan dan kesamaran peranan dengan amalan pengurusan kualiti, tiga dimensi iltizam organisasi iaitu iltizam afektif, iltizam berterusan dan iltizam normatif dijangkakan dapat menjadi pengantara kepada perhubungan tersebut. Kajian ini mendapati bahawa kesamaran peranan dan konflik peranan pekerja mempengaruhi secara negatif iltizam afektif dan iltizam normatif pekerja. Kesamaran peranan mempengaruhi secara negatif kesemua tahap amalan pengurusan kualiti, sedangkan konflik peranan hanya mempengaruhi secara negatif tahap kesedaran visi kepimpinan tetapi secara positif mempengaruhi tahap amalan pengawalan tugas dan polisi penglibatan.. Selanjutnya iltizam afektif pekerja mempengaruhi secara positif tahap amalan kesedaran visi kepimpinan dan orientasi pelanggan dan penggunaan data, sedangkan iltizam normatif mempengaruhi secara positif tahap amalan latihan pekerja,

serta amalan pengawalan tugas dan polisi penglibatan, dan orientasi pelanggan dan penggunaan data. Akhirnya kajian ini mendapati bahawa iltizam afektif dan iltizam normatif pekerja dapat menjadi pengantara secara separa kepada pengaruh kesamaran peranan dan konflik peranan ke atas tahap kesedaran visi kepimpinan, iltizam afektif pekerja pula turut menjadi pengantara secara separa kepada pengaruh kesamaran peranan ke atas tahap amalan orientasi pelanggan dan penggunaan data, seterusnya iltizam normatif pekerja dapat menjadi pengantara secara separa kepada pengaruh kesamaran peranan dan konflik peranan ke atas tahap amalan kawalan tugas dan polisi penglibatan, dan akhirnya iltizam normatif juga dapat menjadi pengantara secara separa kepada pengaruh kesamaran peranan ke atas tahap amalan latihan pekerja.

THE INFLUENCES OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT,  
ROLE CONFLICT AND ROLE AMBIGUITY ON QUALITY  
MANAGEMENT PRACTICES

ABSTRACT

This study explores a new dimension of quality culture under total quality management that has made significant impact on the manufacturing and service industries in Malaysia as well as the industrialized nations. Organizational commitment, role conflict and role ambiguity of the workers are some of the vital factors that enhance the successful quality management practices implementation in the organization. More specifically, this study investigates how organizational commitment mediates the influences of role conflict and role ambiguity on quality management practices. Six dimensions of quality management practices have been identified in this study, namely leader vision, use of data, customer orientation, employee training, policy participation, and task participation. To explain the relationships between role conflict and role ambiguity with quality management practices, three dimensions of organizational commitment, namely affective, continuance and normative commitment are expected to mediate these relationships. The study found that both role conflict and role ambiguity have a negative influence on affective and normative commitment. Role ambiguity was found has a negative influence on all of the quality management practices, but role conflict only has a negative influence on the awareness of leader vision and positively influenced the task control and participation policy. The study also found that affective commitment has a positive effect on leader vision and the practices of customers



orientation and use of data, but normative commitment has a positive effect on employee training, policy participation and task participation, and leader vision. Finally, this study revealed that affective commitment and normative commitment partially mediate the influences of role ambiguity and role conflict on the awareness of leadership vision, affective commitment partially mediates the influences of role ambiguity on the practices of customers focus and use of data, normative commitment partially mediates the influences of role conflict and role ambiguity on practices of task control and participation policy, and the normative commitment partially mediates the influence of role ambiguity on practices of quality management training.

## **BAB 1**

### **LATAR BELAKANG**

#### **1.0 Pengenalan**

Bab ini dimulakan dengan satu pengenalan tentang konsep asas amalan pengurusan kualiti, konflik peranan, kesamaran peranan dan iltizam organisasi. Ia disusuli dengan perkara-perkara yang berkaitan dengan latar belakang masalah dan keperluan kajian ini dilaksanakan. Ulasan yang terperinci akan dibuat menjurus kepada persoalan tentang apakah mungkin iltizam organisasi pekerja dapat bertindak sebagai pengantara kepada pengaruh konflik peranan dan kesamaran peranan terhadap tahap amalan pengurusan kualiti. Secara jelasnya ia akan menghalusi tahap amalan pengurusan kualiti daripada perspektif sikap pekerja. Bab ini juga akan mencakupi tentang pernyataan masalah, soalan penyelidikan, skop, implikasi, kepentingan dan kewajaran kajian, andaian dan had-had kajian. Akhir sekali bab ini akan menerangkan tentang pengorganisasian tesis secara menyeluruh.

#### **1.1 Pengurusan Kualiti dan Faktor-faktor Kritikal Kejayaannya**

Seperti mana yang diketahui umum bahawa visi dan misi sesebuah organisasi dalam era globalisasi kini ialah tentang bagaimana mungkin sesebuah organisasi itu mencapai tahap organisasi kualiti menyeluruh. Justeru itu amalan pengurusan kualiti merupakan salah satu faktor kepada agenda penambahbaikan kualiti menyeluruh bagi sesebuah organisasi. Dalam konteks ini pengurusan kualiti merupakan satu set prinsip

dan kaedah organisasi yang digunakan sebagai satu strategi yang komprehensif untuk mencapai kepuasan pelanggan. Ianya dilaksanakan melalui pengurangan kos kualiti dan penggemblengan tenaga seluruh warga organisasi (Perigord, 1990). Hakikatnya pengurusan kualiti adalah suatu kaedah pengurusan perniagaan yang holistik, dan mengikut Shoji, Graham dan Walden (1993) terdapat tiga dimensi utama iaitu:

- (a) **Penglibatan menyeluruh pekerja** iaitu pembabitan pekerja yang merangkumi setiap bahagian dan jabatan. Oleh kerana itu ia tidak tertakluk hanya semata-mata kepada pekerja di jabatan pengeluaran tetapi juga daripada jabatan jualan dan pemasaran, jabatan pembangunan sumber manusia, jabatan kewangan dan sebagainya,
- (b) **Kepuasan menyeluruh pelanggan** yang bertitik tolak daripada bagaimana mungkin sesuatu kehendak dan keperluan pelanggan yang telah pun disepakati secara bersama dapat disempurnakan oleh organisasi, dan
- (c) **Penambahbaikan kualiti berterusan** yang bermaksud bahawa pekerja sentiasa bertindak untuk menyediakan perkhidmatan dan produk yang lebih baik daripada apa yang telah disediakan sebelumnya. Penambahbaikan kualiti dilaksanakan sama ada secara inovasi atau pun perlahan-lahan namun berkekalan untuk selama-lamanya.

Ketiga-tiga dimensi ini masing-masing menunjukkan tentang betapa pentingnya pekerja bertindak mengikut kehendak dan keperluan pelanggan. Dan inilah yang

menjadi fokus dan maksud pengurusan kualiti itu sendiri. Seterusnya didapati bahawa perkembangan dan amalan pengurusan kualiti bermula dari sekitar awal tahun lapan puluhan lagi dan ianya didukung oleh kebanyakan organisasi perniagaan sebagai hala cara pengurusan mereka.

Amalan pengurusan kualiti tidak terhad kepada industri pembuatan malahan ia tercerna dalam industri perkhidmatan (Aggarwal & Zairi, 1997; Feeney & Zairi, 1996; Kanji & Tambi, 1999, 1998; Montano & Utter, 1999). Ini memberi petunjuk bahawa konsep dan amalan pengurusan kualiti telah dapat melepasi tembok kepelbagaian industri itu sendiri. Kebanyakan pengamal pengurusan telah menjadikan pengurusan kualiti sebagai satu kemestian kepada mereka untuk mengamalkan gaya pengurusan bentuk ini kerana ia mendatangkan impak yang jelas kepada peningkatan dari segi perkhidmatan yang diberikan, peningkatan moral pekerja dan juga keberuntungan organisasi (Lindelof, 1999).

Selanjutnya pekerja yang terdedah kepada amalan pengurusan kualiti akan merasakan dirinya dihargai; iaitu melalui proses pemberian kuasa yang dilaksanakan dengan tepat dan sempurna (Dawson, 1998). Seterusnya proses pemberian kuasa juga berupaya untuk menjadikan proses penglibatan pekerja sebagai tunggak utama dalam pembinaan falsafah pengurusan kualiti di dalam organisasi (Omachonu & Ross, 1994). Kejayaan amalan pengurusan kualiti secara umumnya disebabkan oleh faktor keterlibatan setiap warga organisasi dan ianya berkaitan rapat dengan tahap iltizam organisasi mereka. Sedangkan permasalahan iltizam organisasi sebenarnya terpikul di atas bahu pihak pengurusan teratas yang perlu ditauladani oleh setiap pekerja di dalam organisasi. Oleh itu proses penjanaaan iltizam organisasi hendaklah bermula di peringkat yang paling atas dan menyusur sehinggalah ke peringkat yang paling bawah bagi sesebuah organisasi. Walau bagaimanapun di sebalik kenyataan di atas wujud pula satu

bentuk halangan kepada peningkatan kualiti organisasi secara keseluruhannya iaitu dari segi tekanan kerja yang terhasil daripada ketidaktepatan peranan yang dimainkan oleh pekerja dalam menjana kecemerlangan (Luthans, 1992). Fenomena ini sebenarnya menjadi suatu perkara yang melambatkan proses pembudayaan pengurusan kualiti di dalam sesebuah organisasi.

Hellriegel, Slocum dan Woodman (1989) mendapati bahawa tekanan kerja adalah suatu akibat atau tanggapan pekerja terhadap sesuatu tindakan atau situasi yang meruntun tindak balas. Selanjutnya apabila perkara ini diselidiki, didapati bahawa konflik peranan dan kesamaran peranan pekerja merupakan dua bentuk tekanan kerja yang paling utama bagi sesebuah organisasi (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964). Dari perspektif ini, konflik peranan berlaku apabila pekerja berhadapan dengan ketidaksesuaian atau ketidakselarasan tanggapan atau persepsi mereka terhadap peranan yang diperlukan. Pertembungan di antara dua atau lebih peranan yang seharusnya dimainkan oleh pekerja pada masa yang sama turut menyumbang kepada masalah ini. Khususnya apabila pekerja berhadapan dengan bentuk kerja yang rutin dengan bentuk kerja yang mendambakan penambahbaikan kualiti, dan sememangnya ia berdepan dengan suasana yang meminta tindak balas yang sepadan. Keupayaan pekerja untuk menentukan keutamaan dalam peranan yang dimainkan kadang kala akan berakhir dengan konflik, dan seterusnya ia akan menjejaskan proses penambahbaikan kualiti yang dijalankan oleh seseorang pekerja dalam organisasi.

Kesamaran peranan pula bermaksud bahawa pekerja menghadapi kesukaran untuk menyempurnakan tugas disebabkan oleh ketidakcukupan maklumat atau kesamaran dari segi perlakuan yang diperlukan (Kahn et al., 1964). Bentuk perhubungan yang negatif di antara konflik peranan dan kesamaran peranan dengan iltizam organisasi menunjukkan bahawa kedua-dua bentuk tekanan kerja itu masing-

masing memainkan peranan yang penting dalam menentukan tahap iltizam organisasi pekerja (Deluga & Winter, 1990; Kevin & Andy, 1999; McGee, Feguson & Seers, 1989; Orpen & Bernath, 1987; Travis & Judith, 2000; Yitzhak, Ben-David, Robert, Naftali & Yeverechyahu, 1998). Dalam lain perkataan sekiranya organisasi berupaya untuk meminimumkan konflik peranan dan kesamaran peranan maka dengan sendirinya iltizam organisasi pekerja juga akan turut meningkat, dan akhirnya akan turut meningkatkan prestasi pekerja dan organisasi.

Menurut Guimaraes (1996), wujudnya satu jurang di mana kurangnya kajian yang berkaitan dengan aspek pekerja yang menjana pengurusan kualiti oleh pengkaji sebelum ini dan perkara ini membuatkan kajian ini penting untuk dilaksanakan. Khususnya perkara yang berkaitan dengan sumber manusia yang bertindak menjana kecemerlangan tersebut. Dalam hal ini didapati bahawa pekerjalah yang menjadikan proses penambahbaikan kualiti itu berlangsung dengan jayanya (Deming, 1986; Saraph & Sebastian, 1992). Proses ini akan membuatkan perspektif pekerja terhadap kerja dan organisasi bertambah positif khususnya apabila pekerja dilibatkan secara menyeluruh dalam mencapai matlamat dan objektif organisasi (Nurick, 1982).

Dalam konteks yang lain pula faktor penglibatan pekerja mengikut Riemer (1992) dan Magjuka (1993) mempunyai perhubungan yang sangat rapat dengan kejayaan amalan pengurusan kualiti. Justeru itu penglibatan pekerja seharusnya mendapat perhatian yang sewajarnya oleh semua pihak khususnya kepada pihak pengurusan sesebuah organisasi (Jason & Gunderson, 1990 ). Di samping itu kos kemanusiaan bagi pengurusan kualiti itu sendiri, iaitu kos keegoan pengurusan pertengahan, motivasi pekerja, penglibatan pekerja dan struktur pasukan yang terpaksa ditanggung oleh organisasi merupakan halangan kepada amalan pengurusan kualiti (Connor,1997). Pekerja merupakan nadi kepada kejayaan atau kegagalan proses amalan

pengurusan kualiti. Oleh kerana itu usaha yang melibatkan perubahan budaya kualiti di kalangan pekerja seharusnya dijadikan ukuran dalam melakar kejayaan-kejayaan buat masa mendatang. Dan kejayaan ini adalah bergantung sepenuhnya kepada penglibatan menyeluruh pekerja dan secara khusus ia menekan kepada ketinggian iltizam organisasi seluruh individu dalam organisasi (Crosby, 1979; Deming, 1986; Feigenbaum, 1986; Ishikawa, 1986; Juran, 1979). Selanjutnya pekerja juga telah dilihat sebagai aset yang terpenting untuk sedia dibangunkan ke arah yang lebih sempurna dan gemilang (Magjuka, 1993; Matthes, 1993; Reimer, 1992). Oleh kerana itu pekerja merupakan penggerak ke arah kecemerlangan organisasi, dan proses latihan dan latihan semula pekerja juga merupakan proses untuk memperkasakan pekerja dalam menangani permasalahan globalisasi masa kini.

Dari sudut pembelajaran organisasi, pekerja akan mempunyai nilai ditambah yang tersendiri serta mampu menyuntik sinergi penambahbaikan kualiti yang berterusan. Impak dari usaha mereka bukan sahaja menokok kepada nilai organisasi tetapi juga turut melimpahi kepada masyarakat dan negara. Pada keseluruhannya proses pembelajaran organisasi ini akan dapat memperkayakan akal budi pekerja yang lebih mapan.

## **1.2 Pernyataan Masalah**

Umumnya iltizam organisasi pekerja bertindak sebagai penjana kepada kecemerlangan organisasi dan ia ditonjolkan melalui penglibatan menyeluruh pekerja dalam menjana aspek-aspek organisasi secara menyeluruh (Brickwell, 1996; Gyani, 1995; Jason & Gunderson 1990; Magjuka, 1993; Nurick, 1992; Riemer, 1992; dan Schonberger, 1994). Sedangkan kecemerlangan organisasi yang dimaksudkan di sini

merujuk kepada organisasi kualiti menyeluruh dan ianya tertumpu kepada tiga dimensi yang utama iaitu penglibatan pekerja menyeluruh, kepuasan pelanggan menyeluruh dan penambahbaikan kualiti berterusan. Ketiga-tiga perkara tersebut merupakan asas kepada amalan pengurusan kualiti (Magjuka, 1993; Matthes, 1993; dan Reimer, 1992).

Kedudukan ini sejajar dengan “*K-Economy*” yang sebelumnya telah pun disentuh oleh Drucker (1993) tentang bagaimana tenaga manusia yang berpengetahuan (*K-workers*) sahaja yang mampu menerjah ke alaf yang sedia menjanjikan dengan pelbagai kemungkinan. Keadaan ini telah dirancakkan lagi dengan fenomena globalisasi perdagangan yang sudah menunjukkan kesannya di mana ia menjadikan kebanyakan negara di dunia kini bergerak dalam era tanpa batas sempadan ekonomi dan politik. Kewujudan keadaan seperti ini membuatkan guna tenaga pekerja seharusnya ditangani dengan tepat lagi jitu agar kegemilangan organisasi, industri dan negara akan bertambah sempurna. Dalam pada itu kita juga mendapati bahawa kedudukan guna tenaga manusia kini bertambah kompleks dan mendambakan suatu bentuk pengurusan yang mendatangkan kepuasan kepada semua pihak (Smolenyak, 1994).

Justeru itu isu amalan pengurusan kualiti ini telah digunakan dan akan terus digunakan sebagai wahana kepada penyempurnaan kecemerlangan organisasi. Sehubungan dengan itu pula suasana Malaysia sendiri yang terbandung dengan budaya dan gaya pengurusan yang tersendiri ditokok tambah pula dengan kombinasi budaya timur dan barat dalam pengurusannya membuatkan amalan pengurusan kualiti dilihat sebagai suatu wahana yang menakjubkan di dalam merangka perubahan yang lebih menyeluruh (Awang, 1998; Kaye & Dyason, 1997; dan Lau & Idris, 2001).

Walaupun wujud kritikan terhadap amalan pengurusan kualiti, namun apa pun yang bakal berlaku dalam era pengurusan ini adalah bertokok tambah daripada apa yang telah wujud sebelum ini dan ianya berlaku ke arah kesempurnaan (Vasilash, 1993).



Kesempurnaan yang cuba dimaksudkan itu bersifat subjektif dan jika didasarkan kepada konsep kualiti itu sendiri maka ia merupakan matlamat penambahbaikan yang sentiasa berubah, dan inilah yang dimaksudkan dengan penambahbaikan berterusan yang menjadi asas falsafah amalan pengurusan kualiti. Oleh kerana itu konsep dan amalan pengurusan kualiti ini tidak mustahil akan berubah di suatu masa nanti.

Seterusnya adalah didapati bahawa operasi perniagaan serta senario ekonomi dewasa ini banyak dipengaruhi oleh peningkatan pasaran global yang bebas. Justeru itu kesinambungan sesebuah organisasi juga bergantung sepenuhnya kepada penambahbaikan kualiti dan prestasi produktiviti serta perkhidmatan pelanggan yang berkualiti. Keadaan ini mendorong organisasi untuk melakukan penambahbaikan daya saing dan berbagai anugerah kecemerlangan pengurusan kualiti telah diwujudkan sebagai penghargaan di atas sumbangan organisasi terhadap kecemerlangan. Sebagai contohnya *Deming Prize (DP)*, *the European Quality Award (EQA)*, *the Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQN)* dan *the Australian Quality Award (AQA)*.

Di Malaysia pula, Anugerah Kualiti Kebangsaan mula diperkenalkan pada tahun 1990an dengan anugerah tertingginya iaitu Anugerah Kualiti Perdana Menteri. Oleh itu organisasi perniagaan beroperasi dengan meletakkan dasar utamanya iaitu penekanan ke atas penambahbaikan kualiti dan produktiviti, namun apakah setiap organisasi bersedia untuk membina kejayaan kualiti menjadi suatu persoalan yang masih sukar dijawab. Ini adalah kerana ia bergantung kepada kesediaan sepenuhnya setiap daripada kita untuk berubah dan perubahan ini perlu diusahakan dengan jitu lagi tuntas. Dalam konteks ini proses pembinaan kecemerlangan organisasi sebahagiannya dibatasi oleh tekanan kerja yang lazimnya terdiri daripada dua bentuk tanggapan pekerja itu sendiri iaitu dari segi konflik peranan dan kesamaran peranan. Dan kedua-duanya ini dilihat sebagai batu penghalang kepada kesempurnaan penambahbaikan kualiti yang

berterusan iaitu asas kepada kecemerlangan amalan pengurusan kualiti. Justeru itu kajian ini ingin mengkaji faktor yang menjana peningkatan tahap amalan pengurusan kualiti iaitu dari segi penglibatan menyeluruh pekerja. Ianya dilihat dari sudut pandangan pekerja terhadap keseluruhan organisasi iaitu iltizam organisasi dan pandangan pekerja terhadap peranan yang seharusnya dimainkan oleh mereka iaitu dari sudut konflik peranan dan kesamaran peranan dalam organisasi.

### **1.3 Objektif Kajian**

Secara umumnya kajian ini cuba melihat akan keupayaan iltizam organisasi pekerja dalam menjana tahap amalan pengurusan kualiti. Di samping itu ia juga akan menilai halangan konflik peranan dan kesamaran peranan pekerja dalam membina iltizam organisasi pekerja yang melaluinya menyuntik kepada ketinggian tahap amalan pengurusan tersebut.

Objektif khusus kajian ini ialah untuk:

1. Menentukan sama ada konflik peranan dan kesamaran peranan mempunyai pengaruh terhadap tahap amalan pengurusan kualiti di kalangan pekerja.
2. Menentukan sama ada konflik peranan dan kesamaran peranan mempunyai pengaruh terhadap iltizam organisasi di kalangan pekerja.
3. Menentukan sama ada iltizam organisasi mempunyai pengaruh terhadap tahap amalan pengurusan kualiti di kalangan pekerja.
4. Menentukan sama ada iltizam organisasi dapat menjadi pengantara kepada pengaruh konflik peranan dan kesamaran peranan ke atas tahap amalan pengurusan kualiti di kalangan pekerja.

#### **1.4 Persoalan Kajian**

Berikut ini adalah merupakan beberapa persoalan kajian yang ingin dijawab pada akhir kajian ini nanti dan persoalan-persoalan berikut sebenarnya akan menjawab kemelut yang dihadapi oleh pekerja dalam menjana konsep kecemerlangan menyeluruh sesebuah organisasi.

1. Adakah konflik peranan dan kesamaran peranan mempengaruhi tahap amalan pengurusan kualiti di kalangan pekerja?
2. Adakah konflik peranan dan kesamaran peranan mempengaruhi iltizam organisasi di kalangan pekerja?
3. Adakah iltizam organisasi mempengaruhi tahap amalan pengurusan kualiti di kalangan pekerja? dan
4. Adakah iltizam organisasi dapat menjadi pengantara kepada pengaruh konflik peranan dan kesamaran peranan terhadap tahap amalan pengurusan kualiti di kalangan pekerja?

#### **1.5 Kepentingan Kajian**

Kajian ini akan menjana suatu kerangka kerja kepada gagasan pembinaan budaya kualiti yang lebih menyeluruh. Secara khususnya kajian ini akan mendatangkan impak yang jelas kepada perbendaharaan ilmu kelakuan organisasi dan kepada pengamal-pengamal pengurusan kualiti. Di antara ilmu dan amal, kedua-duanya merupakan faktor yang saling lengkap melengkapi di antara satu sama lain, iaitu tidak mungkin seseorang itu dapat beramal tanpa ilmu dan selanjutnya amalan ilmu itu

sendiri akan membina suatu cabang ilmu yang lebih meyakinkan pengamalannya. Kesenambungan proses ini adalah menjadi maksud kepada pembelajaran organisasi yang lebih tersusun, justeru itu proses latihan dan latihan semula pekerja adalah suatu proses pembelajaran organisasi yang tidak bernoktah.

### **1.5.1 Perbendaharaan Ilmu**

Kajian ini merupakan lanjutan kepada kajian-kajian sebelumnya yang telah menjadikan iltizam organisasi sebagai pengantara di antara dua pembolehubah utama. Dan dalam kajian ini konflik peranan dan kesamaran peranan di satu pihak dan tahap amalan pengurusan kualiti di satu pihak yang lain. Maklumat dan dapatan daripada kajian ini dijangkakan dapat menjana satu kerangka kerja untuk menilai sama ada iltizam organisasi dapat menjadi pengantara kepada perhubungan ini.

Satu perkara yang membezakan kajian ini dengan kajian-kajian yang sebelumnya ialah tentang konsep amalan pengurusan kualiti itu sendiri yang merupakan suatu falsafah yang terkini dalam pengurusan sesebuah organisasi. Salah satu wahana penyempurnaan pengurusan kualiti pula diasaskan kepada faktor penglibatan menyeluruh pekerja dan ianya merupakan asas kepada keseluruhan budaya kualiti. Di samping kerja rutin harian mereka, pekerja bertindak untuk menjana kualiti menyeluruh dengan proses penglibatan dan penambahbaikan kualiti secara berterusan demi kepuasan menyeluruh pelanggan. Sebab itu perlu ditekankan di sini bahawa perubahan budaya kualiti ini adalah suatu yang menyeluruh dan sistematik.

Keseluruhan perhubungan ini dilihat melalui perspektif Teori Kognitif Sosial oleh Bandura (1986). Bandura (1986) telah mengetengahkan konsep motivasi pekerja dengan menekankan kepada tiga faktor terpenting yang berinteraksi di antara satu

dengan yang lain iaitu faktor peribadi, persekitaran dan prestasi. Sehubungan dengan itu falsafah pengurusan kualiti sendiri telah membentuk ruang yang cukup sempurna dalam proses pembelajaran organisasi. Justeru itu persekitaran yang dibentuk akan merangsang proses pembelajaran organisasi berjalan dengan lancarnya demi membina prestasi pekerja dan organisasi dengan lebih cemerlang. Oleh itu adalah diharapkan kajian ini akan menyumbang kepada Teori Kognitif Sosial daripada prespektif amalan pengurusan kualiti menyeluruh itu sendiri.

### **1.5.2 Pengamal Pengurusan**

Pengamal pengurusan sesebuah organisasi akan memperolehi input yang amat berharga demi peningkatan kualiti dan produktiviti organisasi. Dapatan kajian ini dijangkakan akan merangsang pengamal pengurusan kualiti untuk membina iltizam organisasi pekerja dengan mengambil kira akan faktor konflik peranan dan kesamaran peranan yang mana hasilnya nanti akan menyumbang terus kepada penambahbaikan yang berterusan terhadap kaedah dan cara pengamalan pengurusan kualiti.

Suntikan budaya dan falsafah baru ini dijangkakan juga menjadi suatu anjakan paradigma yang lebih menyeluruh terhadap kualiti. Justeru itu pekerja akan lebih diberi perhatian oleh pihak pengurusan demi kemaslahatan mereka dan organisasi secara yang lebih menyeluruh. Sejajar dengan itu ia juga akan meningkatkan lagi faktor-faktor kualiti organisasi, di mana konsep penanda-arasan yang dilakukan akan mencakupi maksud penambahbaikan kualiti tersebut. Akhirnya perbandingan dapatlah dilakukan bukannya hanya daripada yang terbaik di dalam kelasnya tetapi juga bagi yang terbaik dikalangan mereka di dalam dunia ini.

## **1.6 Skop dan Batasan Kajian**

Kajian ini dibuat ke atas pekerja, justeru itu unit analisisnya ialah pada peringkat individu. Seterusnya tahap amalan pengurusan kualiti diukur berdasarkan kepada kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) yang menjurus kepada permasalahan yang berkaitan dengan penglibatan menyeluruh pekerja iaitu perkara yang berkaitan dengan iltizam organisasi pekerja. Ukuran ini dibuat memandangkan bahawa MBNQA merupakan suatu anugerah yang telah menjadi tanda aras kepada anugerah-anugerah kualiti kebangsaan khususnya kepada Anugerah Kecemerlangan Pengurusan Kualiti (*Quality Management Excellence Award-QMEA*) dan Anugerah Kualiti Perdana Menteri (AKPM) yang dilaksanakan dengan kerjasama Kementerian Perdagangan Perindustrian Antarabangsa (MITI) dan Unit Perancangan Permodenan Pentadbiran Malaysia (MAMPU).

## **1.7 Susunan Tesis**

Bab 2 selepas ini membincangkan serta menghuraikan definisi dan konsepstualisasi falsafah pengurusan kualiti, iltizam organisasi, konflik peranan, dan kesamaran peranan secara tuntas. Satu pendekatan tentang konsep penglibatan menyeluruh akan dibuat dengan lebih jelas dan teliti. Keadaan ini akan menerangkan bentuk dan maksud kepada penglibatan menyeluruh, kepentingannya dan implikasinya terhadap penjanaan pengurusan kualiti di dalam organisasi. Disusuli kemudiannya dengan penilaian terhadap penyelidikan-penyelidikan yang berkaitan dengan amalan pengurusan kualiti, konflik peranan, kesamaran peranan dan iltizam organisasi. Bab 3 pula membicarakan tentang hal-hal yang berkaitan dengan metodologi penyelidikan

yang dimulakan dengan model dalam menentukan organisasi yang mengamalkan pengurusan kualiti. Soal-selidik yang digunakan untuk mengukur pandangan pekerja terhadap tahap amalan pengurusan kualiti, iltizam organisasi, konflik peranan, dan kesamaran peranan turut dihuraikan. Ukuran statistik yang digunakan juga dibincangkan. Bab 4 seterusnya membincangkan tentang penemuan penyelidikan berdasarkan soal-selidik yang disempurnakan dan analisis terhadap penemuan. Diikuti kemudiannya dengan Bab 5 yang membincangkan penemuan daripada kajian yang dijalankan dari sudut persoalan penyelidikan, penyelidikan yang lalu dan kerangka teoretikal. Seterusnya ia akan menyimpulkan dan merumuskan penemuan kajian berdasarkan beberapa batasan kajian, dan untuk mengakhiri bab ini cadangan penyelidikan masa hadapan turut dimuatkan.

## **BAB 2**

### **SOROTAN LITERATUR**

#### **2.0 Pengenalan**

Bab ini dimulakan dengan perbincangan tentang amalan pengurusan kualiti konflik peranan, kesamaran peranan, dan iltizam organisasi. Perbincangan yang dibuat adalah berkaitan dengan kajian empirik yang menunjukkan pengaruh amalan pengurusan kualiti, konflik peranan, kesamaran peranan dan iltizam organisasi terhadap beberapa pembolehubah utama. Daripada perbincangan tersebut kerangka teori dan hipotesis kajian turut dibentuk. Bab ini diakhiri dengan satu ringkasan.

#### **2.1 Amalan Pengurusan Kualiti, Konflik Peranan, Kesamaran Peranan, dan Iltizam Organisasi Pekerja**

Bahagian ini merupakan pengenalan kepada amalan pengurusan kualiti, konflik peranan, kesamaran peranan dan iltizam organisasi. Termasuklah beberapa definisi dan pendekatan kepada keempat-empat pembolehubah tersebut. Iltizam organisasi secara khususnya mempunyai beberapa pendekatan yang perlu dihalusi. Ini adalah kerana sebahagian daripada penyelidik menanggapkannya sebagai satu bentuk perlakuan atau ianya merupakan sikap individu dan masing-masing mempunyai implikasi yang agak berbeza. Selanjutnya konsep dan perbincangan akan dibuat secara menyeluruh dan perkaitan di antara pembolehubah juga akan turut disentuh.



### **2.1.1 Amalan Pengurusan Kualiti**

Pada bahagian ini rujukan dibuat kepada beberapa teori pengurusan yang berkaitan dengan perkembangan teori pengurusan kualiti hingga kini dan dikemaskan dengan beberapa pandangan daripada guru-guru kualiti itu sendiri. Walau bagaimanapun ia hanya tertumpu kepada dimensi pembangunan sumber manusia iaitu yang berkaitan dengan proses pemberian kuasa di kalangan pekerja. Perkara ini penting dilihat kerana konsep penglibatan menyeluruh yang terkandung di dalam trilogi pengurusan kualiti (Penglibatan Menyeluruh; Penambahbaikan Berterusan; dan Kepuasan Menyeluruh) yang merupakan tunjang kepada kejayaan keseluruhan amalan pengurusan kualiti (Shoji, Graham, & Walden, 1993).

Sebagai permulaan kita melihat kepada kajian Hawthorne yang merupakan suatu kajian terawal dan klasik dalam era perhubungan manusia yang berlangsung dalam suasana kemelesetan ekonomi yang hebat dalam tahun 1930an. Ia bertolak daripada teori yang dihasilkan oleh Taylor (1911) dalam pendekatan pengurusan saintifiknya yang melihat kerja sebagai suatu sistem. Taylor (1911) telah menjuruskan pandangannya kepada polisi yang berkaitan dengan sumber manusia. Sebahagiannya adalah seumpama arahan kerja, pemilihan pekerja yang bersesuaian dengan kerja, dan sistem ganjaran yang berdasarkan kepada amalan pekerja. Amalan pengurusan kualiti telah merubah penekanan yang dibuat oleh Taylor ke atas konsep pengawalan kerja melalui suatu konsep yang lebih terbuka iaitu dari segi kerjasama, kepercayaan dan penghormatan pekerja. Walaupun begitu Oakland (1995) turut menyatakan bahawa guru-guru kualiti hanya mengetengahkan teori yang berbeza namun dalam keadaan yang sebenarnya ia datang daripada lurah bahasa yang sama.

Sebaliknya pula Mayo (1947) mendapati daripada kajian Hawthorne bahawa sikap pekerja terhadap pihak pengurusan dan rakan sekerja mendatangkan impak ke atas produktiviti mereka, justeru itu asas-asas kepada motivasi pekerja menjadi suatu prasyarat kepada peningkatan produktiviti seterusnya. Justeru itu teori motivasi yang amat popular hingga kini, iaitu Teori Hierarki Keperluan Manusia oleh Maslow (1954) yang mendapati lima asas utama keperluan manusia yang perlu ditangani secara berperingkat-peringkat iaitu dari segi keperluan fisiologi, keselamatan, sosial, penghormatan, dan kewujudan-diri. Teori ini bermula daripada memenuhi keperluan yang terendah hinggalah ke peringkat yang teratas dan ianya berbentuk piramid. Menurut Maslow kelakuan pekerja adalah didorong oleh kelima-lima faktor di atas dengan mana mencapai keperluan yang asas adalah lebih utama sebelum melangkah untuk memenuhi keperluan-keperluan yang seterusnya.

Hubungan ini dikaitkan pula dengan Teori X dan Y yang merupakan model yang dihasilkan oleh McGregor (1960), iaitu suatu model kepimpinan yang berupaya mendorong pekerja untuk bertindak. Melalui Teori X ia mengandaikan bahawa pekerja adalah tidak suka kepada kerja, perlu diselia, dan sentiasa mengelak daripada tanggungjawab. Teori Y pula mengandaikan bahawa pekerja suka kepada kerja, tidak perlu dikawal selia untuk mencapai objektif organisasi, dan sentiasa mencari peluang untuk memikul tanggungjawab. Justeru itu melalui teori ini pembangunan sumber manusia hendaklah melihat kepada faktor sistem penambahbaikan yang berasaskan kepada penglibatan pekerja, delegasi tanggungjawab, dan faktor kepercayaan untuk menjadi pekerja yang lebih produktif.

Teori Dua Faktor (Herzberg, 1959; 1966; 1968) merupakan pengenalan kepada faktor pendorong dan kesihatan untuk pekerja. Menurut Herzberg faktor pendorong pekerja ialah seperti kerja itu sendiri, pencapaian, kemungkinan untuk bertumbuh,

tanggungjawab, dan penghargaan. Sedangkan faktor kesihatan merupakan faktor bukan pendorong iaitu dari segi status, keselamatan kerja, perhubungan interpersonal, gaji dan suasana tempat kerja. Justeru itu faktor seperti penglibatan pekerja, pasukan pengurusan sendiri, dan program-program pengubahsuaian semula kerja merupakan suatu proses dalam untuk mencapai kepuasan menyeluruh pekerja.

Selanjutnya melalui Teori Jangkaan (Vroom, 1964), dan Model Proses Dinamik (Porter & Lawler, 1968) yang masing-masing melihat kepada tiga konsep utama iaitu tarikan (tanggapan terhadap nilai ganjaran); instrumen (kepercayaan subjektif terhadap kemungkinan usaha-ganjaran); dan jangkaan (tanggapan terhadap perhubungan di antara usaha-amalan dan amalan-penghasilan). Perhubungan ini berkisar di antara kesetimpalan ganjaran yang langsungnya menjadikan pekerja berpuas hati. Justeru itu ia membuatkan pekerja terdorong untuk menyumbang ke arah peningkatan kualiti dan produktiviti. Di sini pemfokusan terhadap sumber manusia menjadi agenda yang utama, proses kerja, dan peningkatan kepada “tarikan”, “instrumen” dan “jangkaan” yang nantinya akan menghasilkan peningkatan kualiti kepada amalan pekerja.

Dalam pada masa yang sama Likert (1961; 1967) turut memperkenalkan pendekatan “Sistem Empat”, dan apa yang dimaksudkan ini ialah pendekatan dari segi jenis kepimpinan sama ada berbentuk autokratik yang melampau, autokratik yang sederhana, penglibatan, dan demokratik. Tanggapan yang dijelaskan di sini ialah kepimpinan yang berbentuk ijmak atau penglibatan di dalam membuat keputusan merupakan suatu bentuk pengurusan yang memungkinkan berlakunya peningkatan kepada kualiti dan produktiviti.

Sehubungan dengan itu Hersey dan Blanchard (1969; 1977) juga turut mengetengahkan dua bentuk pengurusan yang utama iaitu pengurusan kerja dan pengurusan manusia yang biasa juga dikenali dengan Putaran-Hayat Hersey dan

Blanchard atau Pendekatan Situasi. Ia terbina di atas usaha yang dijalankan oleh Blake dan Mouton (1966) melalui bentuk Grid Pengurusannya. Melalui model ini tahap kematangan pekerja menjadi ukuran kepada kepimpinan, dan tahap kematangan ini merujuk kepada tahap motivasi pekerja, kesanggupan untuk menerima tanggungjawab, dan pengalaman pekerja.

Menyusuri teori-teori motivasi sepertimana yang dibincangkan di atas menunjukkan bahawa wujudnya persamaan di antara teori-teori tersebut dengan amalan pengurusan kualiti, sepertimana yang dinyatakan oleh Evans dan Lindsay (1996) bahawa teori motivasi tersebut telah mempengaruhi Deming yang menyarankan bahawa skim insentif, pampasan yang berdasarkan kepada sistem merit dan sebahagian sistem kawalan pengurusan sebagai sesuatu yang memusnahkan keupayaan seseorang pekerja. Justeru itulah Deming (1992) menegaskan tentang betapa motivasi dan kelakuan pekerja merupakan elemen yang terpenting di dalam membina kejayaan sesebuah organisasi. Sekiranya pekerja tidak disediakan dengan suasana motivasi yang membentuk tingkahlaku ke arah pencapaian matlamat organisasi, maka keputusannya nanti akan berakhir dengan konflik dan prestasi organisasi akan merudum.

Teori Z (Ouchi, 1981) pula, merujuk secara khusus kepada gabungan pendekatan gaya pengurusan Jepun di timur dan Amerika di barat. Melalui pendekatan Teori Z ini tiga aspek utama telah diutarakan iaitu tentang ijmak dari segi membuat keputusan, penglibatan oleh setiap pekerja pada setiap peringkat operasi, dan keprihatinan kepada permasalahan hidup pekerja. Teori Z telah mengemukakan beberapa persoalan yang agak besar kepada pengurus Amerika iaitu dari segi ijmak dalam membuat keputusan, dan permasalahan senioriti yang membuatkan mereka lebih memilih untuk mengikuti teori ini. Sebab itu mereka lebih terdorong untuk mengamalkan sesuatu yang lebih berkesan contohnya melalui pasukan penambahbaikan

kualiti yang ditubuhkan oleh organisasi Jepun dan telah mendapat perhatian kepada pengurus Amerika. Fenomena ini adalah disebabkan oleh keupayaannya dalam mendatangkan impak yang jelas kepada organisasi (Luthans, 1992).

Akhir sekali ialah Teori Kognitif Sosial yang menjadi fokus kajian ini yang telah diutarakan oleh Bandura (1986). Teori ini menjelaskan tentang permasalahan proses pembelajaran, pemahaman dan pemerolehan pengetahuan sosial oleh pekerja yang menjadi ahli kepada sesebuah organisasi. Secara jelasnya Bandura (1986) menerangkan bahawa pekerja bertindak membina kelakuan yang tersendiri dalam organisasi adalah disebabkan oleh keterampilan diri dan keberhasilan yang dijangkakan. Apa yang dimaksudkan sebagai keterampilan diri di sini ialah kebolehan pekerja di dalam mencipta kejayaan, dan dua perkara yang menjadi dasarnya ialah faktor motivasi dan pencapaian pekerja.

Bandura (1986) turut menerangkan bahawa keterampilan diri seseorang itu merupakan kebolehan seseorang untuk menggunakan kemahiran, strategi, kepandaian, kekayaan, pengubahsuaian, dan ketabahan dalam mencapai tahap pencapaian tertentu. Apabila tugas diberikan kepada pekerja, maka ukuran dapat dibuat untuk mengukur tahap kelakuan yang mungkin dihasilkan di dalam menjana kecemerlangan tersebut. Namun begitu ianya adalah sebahagian daripada proses kognitif pekerja dalam mana ia menentukan sama ada ia dapat bertindak atau pun tidak. Bahagian keduanya teori ini pula adalah berkenaan dengan jangkaan keberhasilan atau pun prestasi yang dijangkakan. Perkara ini merujuk kepada kepercayaan seseorang tentang sama ada kelakuannya akan memungkinkan berlakunya keberhasilan yang dihayati atau pun tidak.

Setelah melihat kepada beberapa teori yang telah dibentangkan di atas dan menghadkan kesimpulan ini kepada pengurusan sumber manusia sahaja, adalah didapati bahawa pengurusan kualiti telah dibangunkan oleh Crosby (1979), Deming (1986) dan

Juran (1951) di atas usaha yang dijalankan melalui hasil kerja Mayo (1947), Maslow (1954), McGregor (1960), Taylor (1911), Ouchi (1981) dan yang paling terkini ialah hasil usaha Bandura (1986). Tidaklah juga menjadi suatu kesempurnaan jika tidak melihat kembali kepada penyumbang klasik yang lain iaitu Blake dan Mouton (1966), Hersey dan Blanchard (1969), Herzberg (1959), Porter dan Lawler (1968) dan Vroom (1964). Justeru itu konsep sebenarnya pengurusan kualiti merupakan suatu pendekatan pengurusan yang menganjak paradigma dari suatu tahap kepada suatu tahap yang lebih sempurna dan cemerlang.

Anjakan paradigma kualiti dan produktiviti dengan pengurusan kualiti sebagai pemangkinnya telah dilihat sebagai suatu isu utama pada alaf ini, dan fenomena pengurusan bentuk ini adalah sangat berbeza dengan isu-isu pengurusan semenjak era pengurusan saintifik lagi. Gagasan penambahbaikan kualiti dan produktiviti adalah sangat dominan dan menurut Mehta (1999), Grant, Shani dan Krishnan (1994), Juran (1991), Omachonu dan Ross (1994), pengurusan kualiti merupakan suatu perkara yang besar dan perlu diberi perhatian yang sangat serius demi memastikan organisasi menjadi sebuah organisasi yang terbilang dan berdaya saing.

Pengurusan kualiti sehingga kini telah berjaya menjadi suatu gagasan yang berupaya merubah bentuk kerja dan mencipta budaya kualiti dan peningkatan produktiviti (Anderson & Adam, 1997; Zeitz, Russell & Titchie, 1997). Justeru itu ia dilihat sebagai suatu kaedah yang berupaya menstrukturkan semula organisasi dan dengan ini keperluan kepada maksud peningkatan kualiti dan produktiviti seperti mana yang disarankan oleh Imai (1986) dalam konsep “Kaizen” dapat dilaksanakan.

Namun begitu terdapat juga pemenang-pemenang anugerah kualiti yakni organisasi yang telah mempamerkan pengurusan kualiti dalam pengurusan mereka dengan cemerlang telah gagal menempatkan dirinya di persada kegemilangan

pengurusan seperti sebelumnya (Bohan, 1998; Vasilash, 1993), dan perkara ini sebenarnya menjadi cabaran kepada pengamal pengurusan kualiti untuk beroperasi. Angle, Frank dan Barrie (1998) mendapati bahawa pengurusan kualiti tidak pernah didefinisikan dengan tepat oleh guru-guru kualiti sebelum ini. Namun dari segi kegunaannya ia dikesan pada awal tahun 1985 di Naval Air Systems Command yang mencerakinkan amalan pengurusan yang berdasarkan kepada gaya pengurusan Jepun (Bemowski, 1992). Sehingga kini terdapat pelbagai definisi pengurusan kualiti, dan mengikut Angle, Frank dan Barrie, (1998) lagi ia adalah bergantung kepada siapa yang mengguna-pakai konsep pengurusan kualiti tersebut. Seterusnya dalam keadaan ini para akademik dan pengamal pengurusan kualiti nampaknya juga mempunyai dimensi yang agak berbeza. Walaupun begitu tidaklah keterlaluan jika dikatakan bahawa Feigenbaum (1986) di Barat dan Ishikawa (1983) di Timur adalah merupakan pencetus utama kepada agenda pengurusan kualiti yang menular kegunaannya dalam industri pembuatan hinggalah kepada industri perkhidmatan. Jika diteliti kepada definisi yang dikeluarkan oleh British Standard Institute (1991), ia menyatakan bahawa pengurusan kualiti sebagai:

*A management philosophy embracing all activities through which the needs and expectations of the customers and the community, and the objectives of the organisation are satisfied in the most efficient and cost effective way by maximising the potential of all employees in a continuing drive for improvement (BS 4778-2).*

Jelaslah bahawa pengurusan kualiti merupakan suatu falsafah pengurusan yang merangkumi semua kemahiran untuk mencipta, mencari, dan menguar-uarkan

pengetahuan, dan seterusnya pengetahuan tersebut dapat memberi kesan terhadap perlakuan individu dan organisasi, jelasnya kebijaksanaan yang terbina itu berupaya untuk mencipta perubahan kualiti yang menyeluruh (Garvin, 1993).

Perkara kedua yang ditekankan ialah tentang bagaimana kepuasan dan harapan pelanggan dan masyarakat dapat dipenuhi. Inilah yang dimaksudkan oleh Kanji dan Asher (1993) tentang konsep “menggembirakan pelanggan” (*delighting customers*). Namun begitu corak pengurusan kos yang efektif adalah agenda dalam memandu ke arah pencapaian maksud tersebut. Perkara ketiga dan keempat yang dinyatakan ialah tentang penglibatan menyeluruh tenaga kerja dan penambahbaikan kualiti yang berterusan. Shoji, Graham, dan Walden (1993) turut merumuskan bahawa pengurusan kualiti terbentuk melalui tiga dimensi utamanya iaitu, pemfokusan kepada pelanggan, penambahbaikan berterusan, dan penglibatan menyeluruh pekerja.

Konsep penglibatan menyeluruh pekerja ialah penyempurnaan kepada konsep pemberian kuasa (*empowerment*) yang berfungsi sebagai suatu kaedah untuk memastikan bahawa pekerja berpotensi untuk membuat keputusan dan membentuk pasukan pengurusan sendiri (*self-managed team*). Sehubungan dengan itu Omachonu dan Ross (1994) berpendapat bahawa pengurusan kualiti adalah berpusat kepada konsep motivasi dan penglibatan yang intrinsik di dalam membuat keputusan iaitu proses penglibatan pekerja adalah proses pemberian kuasa oleh pihak kepimpinan sesebuah organisasi untuk membuat keputusan dalam menyelesaikan masalah yang tertentu pada tahap mereka dalam organisasi.

Di samping itu konsep penambahbaikan yang berterusan merujuk kepada maksud kualiti itu sendiri yang merupakan matlamat yang sentiasa berubah, iaitu apabila sesuatu matlamat itu dicapai maka usaha untuk mencapai matlamat yang lebih tinggi akan dilakukan secara berterusan (Crosby, Grisaffe, & Marra, 1994). Proses ini



jelaskan oleh Imai (1986) melalui konsep “*Kaizen*” yang bermaksud penambahbaikan kualiti yang dilaksanakan secara berdikit-dikit dan berterusan. Penekanan yang dibuat ialah terhadap faktor manusia yang bertindak sebagai asas kepada penambahbaikan kualiti. Dan mempunyai dua dimensi yang utama iaitu melalui individu dan pasukan penambahbaikan kualiti secara khusus bertindak untuk melakukan penambahbaikankualiti secara tekal serta berusaha untuk mengurangkan kos dan meningkatkan kecekapan (Petrick & Furr, 1995).

Omachonu dan Ross (1994) berpendapat bahawa terdapat lima isu utama di dalam pengistilahan pengurusan kualiti dan ia merupakan suatu pendekatan kepada pemaknaan pengurusan kualiti iaitu:

1. **Kos kualiti** - iaitu sebagai ukuran kepada keluaran atau perkhidmatan yang tidak berkualiti (tidak menepati keperluan) dan ukuran bagaimana proses kualiti itu berlangsung.
2. **Perubahan budaya** - iaitu dengan menjadikan keperluan pelanggan sebagai agenda utama organisasi untuk dipenuhi, menyediakan suatu bentuk falsafah pengurusan yang menekankan kepada penglibatan pekerja dan mempunyai etika penambahbaikan yang berterusan.
3. **Mewujudkan mekanisme perubahan** - iaitu termasuklah latihan dan pembelajaran, komunikasi, penghargaan, kelakuan pengurusan, gerak kerja berpasukan, dan program kepuasan pelanggan.

4. **Melaksanakan pengurusan kualiti** - iaitu dengan mendefinisikan misi, menentukan output, menentukan pelanggan, merunding keperluan-keperluan pelanggan, membangunkan spesifikasi pelanggan dengan menghalusi objektif pelanggan dan menentukan aktiviti yang diperlukan untuk memenuhi objektif tersebut.
  
5. **Kelakuan pengurusan** - iaitu bertindak sebagai model peranan, menggunakan proses kualiti dan alat-alat kawalan kualiti, menggiatkan komunikasi, mewujudkan aktiviti-aktiviti pemantauan, dan menyediakan persekitaran yang membantu pembentukan dan pembangunan kualiti.

Jika diteliti dengan lebih jauh pendekatan yang diambil oleh Ahire (1996), Dale, Boaden dan Lascelles (1994), Flynn, Schroeder dan Sakakibara (1994), dan Saraph, Benson dan Schroeder (1989), mendapati bahawa pengurusan kualiti mempunyai 9 dimensi utama yang terdiri daripada iltizam pengurusan tertinggi, hubungan pelanggan, hubungan pembekal-pengeluar, pengurusan tenaga kerja, sikap dan kelakuan pekerja, proses reka bentuk produk, pengurusan proses aliran, kualiti data dan laporan, dan penanda-arasan. Huraian dapat dilihat melalui Jadual 2.1 berikutnya.

Asas pengurusan kualiti telah dicetuskan oleh Deming (1986) dan ia merupakan sarjana yang terawal di dalam menguar-uarkan konsep kawalan kualiti di Jepun pada awal tahun lima puluhan. Hadiah Deming (*Deming Prize*) merupakan suatu anugerah kecemerlangan kualiti yang terpenting dan ia telah bertanggungjawab dalam membangunkan sistem perangkaan dalam kawalan kualiti. Falsafah yang dibinanya adalah berasaskan kepada pihak pengurusan atasan dan memperkenalkan empat belas langkah yang seharusnya diseragamkan pada semua peringkat organisasi (Jadual 2.2).

Deming telah menyimpulkan tentang keperluan kepada ketinggian iltizam dari kalangan pengurusan atasan untuk menyempurnakan maksud dan pemaknaan peningkatan kualiti dan produktiviti. Justeru itu iltizam yang tinggi terhadap kualiti menjadi asas kejayaan untuk masa-masa mendatang.

**Jadual 2.1**  
**9 Dimensi Pengurusan Kualiti**

<b>Dimensi</b>	<b>Ulasan</b>
<b>1 Iltizam Pengurusan Tertinggi</b>	Ia merupakan perkara yang teras dan utama kepada kejayaan pengurusan kualiti. Pihak pengurusan atasan sesebuah organisasi berperanan dalam merencanakan dan melakukan perubahan melalui kepimpinan yang mendorong pekerja untuk berubah.
<b>2 Hubungan Pelanggan</b>	Motif utama yang dilaksanakan ialah melalui penentuan keperluan dan tahap kepuasan mereka
<b>3 Hubungan pembekal – Pengeluar</b>	Hubungan di antara pembekal dan pengeluar ialah dari segi kualiti yang ditawarkan dan bukannya harga, justeru itu bentuk perhubungannya ialah secara timbal balik dan berpanjangan dalam proses penambahbaikan kualiti barangan dan perkhidmatan.
<b>4 Pengurusan Tenaga kerja</b>	Terlaksana melalui latihan, pemberian kuasa, dan gerak kerja berpasukan. Pekerja hendaklah disediakan untuk melibatkan diri dalam proses penambahbaikan kualiti.
<b>5 Sikap dan Kelakuan Pekerja</b>	Sikap yang positif terhadap kerja dan organisasi khususnya faktor kepuasan kerja dan iltizam organisasi.
<b>6 Proses Reka Bentuk Produk</b>	Melibatkan setiap jabatan untuk menghasilkan reka bentuk keluaran yang menepati keperluan pelanggan serta bersesuaian dengan masalah teknologi dan had kos organisasi.