

## **Kajian Peningkatan Amalan Kualiti Di Syarikat Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS)**

**Abdullah Hamat<sup>1\*</sup>**

<sup>1</sup>Department of Mechanical Engineering, Politeknik Sultan Mizan Zainal Abidin, 23000 Dungun, Terengganu

\*Corresponding author E-mail: abdullah@psmza.edu.my

### **Abstrak**

Persaingan dalam perniagaan telah mendorong syarikat-syarikat memberikan komitmen terhadap pengeluaran produk yang berkualiti dan dapat memenuhi permintaan dan kepuasan pelanggan. Ini telah mendorong para pengusaha syarikat Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) di Malaysia untuk mengamalkan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (PKM) bagi menghadapi persaingan. Objektif kajian ini ialah untuk mengenalpasti teknik, faktor kejayaan dan masalah yang dihadapi oleh syarikat PKS dalam melaksanakan amalan peningkatan kualiti. Ia juga untuk penambahbaikan terhadap prestasi kerja dan meningkatkan produktiviti dalam syarikat. Kajian ini melibatkan empat buah syarikat PKS di Terengganu yang dijadikan sebagai subjek kajian kes. Kaedah pengumpulan data adalah berasaskan kepada data utama yang diperolehi terus daripada sumber utama iaitu responden melalui temubual, pemerhatian, risalah, artikel, jurnal dan laman sesawang. Data dianalisis dengan menggunakan kaedah analisis kandungan dan analisis perbandingan bagi mencapai objektif kajian. Dapatan kajian memberi maklumat tentang tahap pelaksanaan amalan peningkatan kualiti yang dijalankan di syarikat-syarikat PKS menunjukkan persepsi di kalangan pekerja di tahap sederhana perlaksanaannya. Pihak pengurusan atasan merupakan faktor yang utama penggerak dalam pelaksanaan PKM. Cadangan dibuat kepada PKS supaya mewujudkan pasukan meningkatkan mutu kerja, membuat sistem mentor mentee dalam pengurusan kualiti, sentiasa memantau dan mengemaskini maklumat dalam penambahbaikan amalan kualiti yang lebih berkesan.

**Kata Kunci:** perusahaan kecil dan sederhana (PKS); pengurusan kualiti menyeluruh (PKM); pasukan meningkat mutu kerja

### **1.0 PENGENALAN**

Pengurusan kualiti menyeluruh (PKM) adalah satu falsafah pengurusan yang dapat mengintegrasikan strategi, amalan pengurusan dan prestasi kewangan untuk mewujudkan organisasi yang sentiasa mengamalkan peningkatan berterusan bagi mengekalkan serta mempertingkatkan prestasi. Temtime and Solomon (2002), mendapati pengenalan PKM dalam PKS memberikan penyelesaian untuk memperbaiki kualiti produk dalam pembangunan ekonomi dan telah di terima di pasaran antarabangsa. Kualiti produk dan perhidmatan yang dikeluarkan kepada pelanggan merupakan elemen perniagaan yang amat penting kepada kejayaan syarikat kerana ia akan mempengaruhi permintaan ke atas produk dan servis tersebut. Menurut Anand & Kodali (2008), kualiti memainkan peranan penting di dalam sesebuah syarikat kerana ia memberi kesan kepada reputasi syarikat, kos dan bahagian pasaran, kebolehpercayaan ke atas produk (*product liability*) dan implikasi antarabangsa.

## **1.1    Penyataan Masalah**

Persaingan sengit pasaran, kepelbagaian produk, kitaran hayat produk yang singkat untuk memenuhi citarasa serta keperluan pelanggan telah mendorong syarikat-syarikat supaya sentiasa berusaha meningkatkan kualiti, mengurangkan kos pembuatan produk, pengurangan kos pentafsiran kerosakan dan penguasaan pasaran yang lebih luas (Deros et al. 2008).

Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) merupakan satu sektor terpenting yang menyumbang kepada pertumbuhan dan pembangunan negara (Azmi 2002). Sumbangan yang diberikan daripada sektor ini bukan sahaja menyediakan peluang pekerjaan bagi meningkatkan pembangunan khususnya di luar bandar, ia juga memberi sumbangan dalam meningkatkan jumlah simpanan bahkan telah menjadi tulang belakang perekonomian negara kita (Osman et al. 2009).

Bahan tidak dibekalkan secara tetap oleh pembekal, mesin rosak, sikap operator, dan masalah kualiti bahan menyebabkan proses pengeluaran akan terhenti. Masalah ini menyebabkan produk tidak sampai kepada pelanggan mengikut masa yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu setiap syarikat seharusnya perlu melaksanakan sepenuhnya konsep PKM ini supaya ianya dapat memperbaiki pencapaian sesebuah syarikat pembuatan untuk menyelesaikan masalah seperti mengurangkan berlaku kerosakan produk, dapat menambahkan daya penarik rekabentuk produk, lebih ergonomik kepada pengguna, mempercepatkan perkhidmatan penyerahan, produktiviti meningkat dan kos semakin berkurangan.

## **1.2    Objektif Kajian :**

Kajian ini dilakukan bertujuan untuk mengkaji amalan peningkatan kualiti dalam Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS). Objektif yang diharapkan daripada kajian ini ialah untuk:

- i.     Menenalpasti teknik-teknik amalan kualiti di syarikat-syarikat PKS di Malaysia.
- ii.    Menenalpasti masalah-masalah yang dihadapi oleh syarikat PKS dalam pelaksanaan kualiti.
- iii.   Menenalpasti faktor-faktor kejayaan pelaksanaan amalan peningkatan kualiti di syarikat PKS.

## 2.0 KAJIAN LITERATUR

Pengurusan Kualiti Menyeluruh (PKM) atau Total Quality Management (TQM) merupakan satu falsafah pengurusan yang berlandaskan idea beberapa orang guru kualiti seperti Deming, Juran, Feigenbaum dan Ishikawa. Konsep PKM telah berkembang pesat apabila timbul kesedaran di seluruh dunia tentang kepentingan kualiti kepada sesebuah organisasi. Anugerah Kualiti *Malcom Baldrige* yang diperkenalkan sejak 1987 telah mengukuhkan lagi pengiktirafan bahawa kualiti perlu diberikan tumpuan untuk mengekalkan dan memperoleh kelebihan bersaing dalam dunia persaingan global. Di negara kita, Anugerah Kualiti Perdana Menteri yang mula diperkenalkan pada tahun 1990 telah menunjukkan hasrat kerajaan untuk mengiktiraf dan meningkatkan kualiti dalam semua bidang.

Dalam organisasi, pengurus memerlukan tenaga untuk mencapai kepuasan pelanggan dan persaingan di mana ianya merupakan falsafah utama dalam PKM. PKM merupakan pendekatan penambahbaikan kualiti yang holistik untuk meningkatkan pencapaian dari segi kualiti, kepuasan pengguna, mengurangkan kos, peningkatan kewangan dan pencapaian inovasi dan peningkatan kepuasan pekerja (Zehir et al. 2012). Kepentingan kualiti adalah perkara yang dititik beratkan dalam organisasi awam dan swasta. Di Malaysia, kebanyakan organisasi mula menganggap kualiti sebagai bahagian asas dalam rancangan perniagaan untuk menghadapi cabaran dalam persekitaran pasaran global. Dalam kalangan praktisi kualiti, kadar bilangan organisasi yang mengamalkan PKM telah meningkat (Samat et al. 2006).

Kualiti produk dan servis yang dikeluarkan kepada pelanggan merupakan elemen perniagaan yang amat penting kepada kejayaan syarikat kerana akan mempengaruhi permintaan ke atas produk dan servis tersebut. Kualiti memainkan peranan penting di dalam sesebuah syarikat kerana memberi kesan kepada reputasi syarikat, kos dan bahagian pasaran, tanggungjawab ke atas produk (product liability) dan implikasi antarabangsa. Sistem pengurusan kualiti pula merupakan satu sistem atau mekanisma untuk mengekalkan dan mempertingkatkan kualiti secara berterusan bagi memenuhi keperluan pelanggan. Ia meliputi polisi, audit dan semakan serta tindakan pembetulan dan pencegahan (Azmi 2002). Siri ISO 9000 merupakan keluarga pengurusan kualiti dan piawai kualiti yang dibangunkan oleh International Organisation for Standardisation yang berpusat di Geneva (Azmi 2002). Mungkin ISO 9000 ini amat terkenal sebagai sistem peningkatan kualiti. Set piawai ini digunakan untuk memastikan syarikat mempunyai polisi peningkatan kualiti, di mana membolehkan syarikat dapat bersaing di pasaran.

Oleh kerana aspek persaingan ini menjadikan ISO 9000 amat terkenal dalam kalangan firma-firma di Greek (Tsiotras & Gotzamani 1996). Lazimnya, syarikat yang telah memperolehi persijilan ISO 9000 mempunyai kecenderungan yang lebih tinggi untuk mengamalkan aktiviti-aktiviti peningkatan kualiti. Ini kerana ISO 9000 adalah merupakan langkah asas di dalam usaha untuk melaksanakan amalan PKM. Kebanyakan daripada dapatan kajian-kajian yang telah dijalankan, PKM merupakan amalan peningkatan kualiti

yang amat penting. Sehubungan dengan itu, PKM banyak mempengaruhi PKS untuk menghadapi saingan dalam pasaran perniagaan yang semakin kompetitif. Di mana, PKS dapat menghasilkan produk dan perkhidmatan yang berkualiti seterusnya dapat memuaskan permintaan pelanggan. PKM boleh menghadapi cabaran persekitaran ekonomi global. Ini memberi kaedah pengurusan yang boleh diguna pakai oleh dunia yang mengalami perubahan yang mendadak, kerumitan meningkat dan persaingan sengit.

Pada masa sekarang perihal melibatkan politik, teknologi, sosial dan ekonomi pantas berubah. Persaingan global sudah menjadi lumrah hidup. Semua individu bersaing untuk pasaran global baru. Dengan persaingan yang meluas dalam segala aspek teknologi, kos, kualiti produk dan perkhidmatan, kaedah baru mesti dicari untuk berdaya saing dan berkongsi perkembangan ekonomi global. PKM menyediakan satu kaedah yang boleh digunakan untuk menghadapi cabaran-cabaran masa kini dan hadapan.

### **3.0 METODOLOGI**

Kajian ini merupakan satu kajian kes yang merupakan satu strategi penyelidikan yang digunakan apabila untuk memahami masalah kompleks di dalam organisasi dan pada dasarnya membolehkan seseorang untuk memberi tumpuan kepada sesuatu yang cukup terkawal dan boleh difahami dalam semua kerumitan yang berlaku dalam syarikat. Tujuan utama kajian ini adalah untuk melihat bagaimana amalan peningkatan kualiti di syarikat Perusahaan Kecil dan Sederhana dilaksanakan.

Kajian ini adalah berbentuk kualitatif di mana kaedah pemerhatian memerlukan penyelidik mengumpul data dari aspek pandangan penyelidik dengan mengetahui atau melihat keadaan sebenar yang berlaku (Martyn 1998). Dalam konteks kajian ini, penyelidik memilih pengamatan tanpa kehadiran responden di mana pengkaji mengamati persekitaran dan meninjau kawasan persekitaran kerja.

Walau bagaimanapun, bagi mendapatkan maklumat tertentu misalnya yang berkaitan dengan masalah dalaman syarikat, ia sukar diperolehi dengan kaedah borang soal selidik. Oleh itu kaedah temubual telah dilaksanakan bagi memperolehi data-data kajian. Manakala kaedah pemerhatian memerlukan pengkaji berada di lokasi untuk melihat keadaan sebenar dilokasi. Kajian ini adalah berbentuk kualitatif di mana kaedah pemerhatian memerlukan penyelidik mengumpul data dari aspek pandangan penyelidik dengan mengetahui atau melihat keadaan sebenar yang berlaku (Martyn 1998). Dalam konteks kajian ini, pengkaji memilih pengamatan amalan persekitaran penjagaan kualiti penghasilan produk dengan meninjau 4 buah syarikat Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) yang terdapat di negeri Terengganu. Rajah 1 menunjukkan model kajian yang dilaksanakan.



**Rajah 1:** Menunjukkan Model Kajian

#### 4.0 DAPATAN KAJIAN

Hasil kajian mendapati terdapat hubungan yang bererti antara alatan dan teknik dalam PKM dengan peningkatan kualiti, teknik kualiti dengan peningkatan kualiti dan peningkatan kualiti dengan prestasi kualiti. Hubungan antara alatan dan teknik pengurusan dengan peningkatan kualiti tidak sama mungkin disebabkan amalan peningkatan kualiti dalam proses pembuatan menjurus kepada pemantauan dan penambahbaikan kualiti. Alatan dan teknik pengurusan lebih praktikal digunakan dalam pembangunan proses pembuatan dan penambahbaikan sistem kualiti. Dapatan ini membawa implikasi bahawa penggunaan alatan dan teknik kualiti menyumbang kepada peningkatan prestasi kualiti dalam industri pembuatan. Penggunaan alatan dan teknik kualiti boleh ditingkatkan dengan latihan dan amalan peningkatan proses pembuatan yang berterusan.

Dalam kajian kes yang telah dijalankan ini juga terdapat perbezaan dari segi pematuhan prinsip-prinsip dan konsep PKM yang menentukan kejayaan pelaksanaan amalan peningkatan kualiti untuk empat syarikat yang dipilih. Perbandingan alatan dan teknik-teknik yang digunakan dalam empat syarikat yang dipilih ini telah memberi gambaran yang jelas mengenai amalan kualiti yang diamalkan dalam organisasi dan industri. Seterusnya dapat mengetahui faktor-faktor kejayaan dan halangan yang dihadapi oleh syarikat-syarikat PKS dalam pelaksanaan PKM untuk menguruskan syarikat. Hasil dapatan yang diperolehi ini pasti dapat membantu pihak pengurusan dalam merangka pelan tindakan bagi membantu syarikat mencapai visi dan misi yang diimpikan. Pematuhan polisi ISO 9000 juga diihat mungkin memberi kesan terhadap kekuatan syarikat dalam pelaksanaan proses untuk menjaga kualiti secara berterusan.

PKM merujuk kepada penekanan kualiti yang meliputi keseluruhan organisasi daripada pembekal hingga pelanggan. PKM menekankan komitmen oleh pihak pengurusan untuk memiliki dorongan ke arah kecemerlangan dalam semua aspek produk dan perkhidmatan yang penting kepada pelanggan. Oleh itu PKM dapat dilihat sebagai proses transformasi budaya melalui mana ciri-ciri budaya yang sedia ada akan diubahsuai, ditukar atau diperkukuh dengan ciri-ciri baru yang lebih baik. Ciri-ciri tersebut meliputi sikap, nilai sistem dan prosedur, amalan-amalan operasi, struktur organisasi dan sebagainya. Sekiranya firma ingin mendahului dalam pasaran dunia, perlu memenuhi jangkaan pelanggan dengan penekanan dalam PKM. Tambahan pula, sesebuah organisasi menggunakan PKM sebagai pendekatan jangka panjang untuk mencapai kepuasan pelanggan. Jadi, semua pekerja, tanpa mengira pangkat dalam organisasi ini adalah bertanggungjawab terhadap kualiti dan jaminan kualiti. Apabila ia dilakukan dengan betul, budaya keseluruhan perniagaan tersebut ialah kejayaan bagi pelaksanaan PKM.

#### **4.1 Teknik-Teknik Peningkatan Amalan Kualiti**

##### **(i) Syarikat A**

Bagi menjadikan syarikat A mengeluarkan produk pengeluaran yang berkualiti dan memenuhi kehendak dan permintaan pelanggan. Syarikat A telah mengamalkan teknik-teknik amalan peningkatan kualiti iaitu kumpulan kawalan kualiti (QCC) dan peningkatan proses berterusan (Kaizen). Kumpulan kawalan kualiti yang digunakan mempunyai beberapa kumpulan dalam syarikat yang boleh berbincang tentang permasalahan dan mencari jalan penyelesaian. Manakala teknik Kaizen yang diamalkan untuk peningkatan proses berterusan bagi mengelakkan sebarang kesilapan dalam pengeluaran dengan menggunakan kaedah kawalan piawaian. Teknik-teknik ini telah banyak membantu syarikat A dalam memastikan hasil pengeluaran yang berkualiti dan segala permasalahan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan mudah.

##### **(ii) Syarikat B**

Perlaksanaan PKM oleh syarikat B telah banyak membantu syarikat B dalam bersaing di peringkat pasaran global. Pihak pengurusan telah memahami konsep PKM dan berjaya mendapat pensijilan ISO. Syarikat B telah melaksanakan teknik-teknik peningkatan berterusan antaranya ialah amalan 5S, penandaarasan (Benchmarking) dan tujuh alatan asas kawalan kualiti (7QC). Melalui teknik amalan 5S ini, persekitaran syarikat menjadi lebih berkualiti. Syarikat B juga mengamalkan penandaarasan dengan syarikat yang lebih berjaya supaya peningkatan kualiti dapat dilakukan berterusan dengan penggunaan tujuh alatan asas kawalan kualiti (7QC) yang digunakan juga menjadikan proses pengeluaran produk berjalan dengan lebih baik tanpa sebarang kesilapan dan kecacatan berulang.

### **(iii) Syarikat C**

Syarikat C juga telah berjaya dalam pengurusan pelaksanaan PKM dengan memastikan peningkatan berterusan untuk menghasilkan produk yang dapat memenuhi kehendak pelanggan. Syarikat C telah mengamalkan teknik-teknik peningkatan kualiti iaitu Pusingan Deming (PDCA cycle) dan amalan 5S. Pusingan Deming yang digunakan melibatkan 4 komponen iaitu perancangan, pelaksanaan, penilaian dan tindakan yang merupakan model untuk pekerja syarikat menyelesaikan masalah disamping membawa kepada peningkatan berterusan. Teknik amalan 5S banyak membantu dalam persekitaran kerja di syarikat ini menjadi lebih selesa.

### **(iv) Syarikat D**

Seperti syarikat PKS yang lain, syarikat D juga mengamalkan amalan peningkatan kualiti. Syarikat D mengamalkan teknik-teknik untuk peningkatan proses berterusan yang berterusan iaitu Kaizen dan kumpulan kawalan kualiti (QCC). Teknik-teknik ini banyak membantu syarikat D dalam mengeluarkan produk berkualiti yang boleh memenuhi kehendak pelanggan dan seterusnya dapat bersaing di pasaran yang lebih luas. Ini memberi kaedah pengurusan yang lebih baik dan teratur dari sebelumnya untuk memenuhi permintaan pelanggan yang mengalami perubahan yang mendadak, kerumitan dalam proses meningkat dan persaingan sengit dalam pasaran.

## **4.2 Masalah-Masalah dalam Pelaksanaan PKM**

Syarikat PKS yang diwakili oleh syarikat A, B, C dan D dikesan ada juga menghadapi halangan dalam pelaksanaan PKM. Masalah-masalah yang menjadi penghalang kepada pelaksanaan PKM ialah dari segi latihan, kekurangan sumber kewangan, kurang penglibatan pekerja dan kurang pengetahuan. Bukti juga menunjukkan pihak pengurusan menggunakan PKM secara teori dengan memberi latihan awal tetapi lazimnya gagal membuat susulan. Salah satu masalah utama pelaksanaan PKM ialah syarikat melakukan terlalu banyak program serentak tanpa koordinasi atau pemahaman kesannya terhadap organisasi. Usaha-usaha ini tidak mempunyai rancangan rapi untuk menilai program PKM dalam sistem yang terbuka.

Melalui kajian kes yang telah dibuat masalah-masalah yang dihadapi oleh syarikat A, B, C dan D dalam pelaksanaan PKM didapati pihak pengurusan atasan tidak memainkan peranan yang penting dalam pelaksanaan PKM. Ini kerana pihak pengurusan atasan perlu memberikan sokongan dan melibatkan diri dalam pelaksanaan PKM supaya mereka dapat memberi dorongan kepada pekerja untuk melaksanakannya. Sokongan dan penglibatan pihak atasan di semua syarikat PKS ini akan meningkatkan kefahaman terhadap sistem pengurusan kualiti yang menyeluruh. Ini kerana permasalahan pekerja di dalam organisasi tidak mempunyai tahap kefahaman yang jelas mengenai pengurusan kualiti dan masih lagi berada di tahap yang rendah. Ini berlaku disebabkan oleh sikap pekerja mereka yang memandang



ringan peranan dan sumbangan sistem pengurusan kualiti terhadap pengendalian syarikat dan juga tidak mahu mempraktikkan dengan bersungguh-sungguh dalam kerja seharian.

Komitmen dan kesungguhan dari pihak pengurusan atasan perlu dibuktikan melalui lisan dan amalan. Pihak pengurusan atasan perlu terlebih dahulu memahami kepentingan sistem kualiti di dalam syarikat mereka. Tanpa kefahaman dan kesedaran ini adalah sukar untuk memberi komitmen dan kesungguhan dalam mencapai polisi dan objektif pengurusan kualiti. Apabila pihak pengurusan atasan melibatkan diri dan memberikan sokongan, maka masalah yang dihadapi seperti kekurangan sumber kewangan, masalah latihan, kurangnya pengetahuan dapat diatasi.

### **4.3 Faktor-Faktor Kejayaan dalam Pelaksanaan PKM**

PKM sentiasa memberi perhatian kepada aspek pengawalan kos kualiti. Kos ini timbul akibat daripada pembaziran sumber, penghasilan pengeluaran yang tidak berkualiti, kesilapan kerja atau aktiviti-aktiviti lain yang tidak memberi kesan nilai ditambah. Bagi mencapai matlamat ini, PKM menekankan aspek pencegahan. Ini dilakukan dengan memperbaiki proses-proses kerja supaya peluang-peluang terjadinya kesilapan atau kecacatan dapat dikawal sepenuhnya. Di samping itu, mana-mana masalah kualiti yang dikesan akan diselesaikan dengan segera mengikut kaedah penyelesaian masalah yang sistematik. Ini adalah kerana untuk memastikan masalah tersebut tidak berpanjangan dan terus mengganggu perjalanan organisasi. Satu lagi strategi penting PKM ialah kepastian kualiti. Matlamatnya ialah untuk memastikan setiap pengeluaran yang dihasilkan oleh organisasi benar-benar berkualiti dan memuaskan hati pelanggan.

Syarikat A, B, C dan D telah berjaya membuktikan beberapa amalan yang diamalkan, teknik dan alatan kualiti dalam pelaksanaan PKM. Syarikat-syarikat tersebut telah memahami konsep PKM dengan betul melalui perancangan teliti yang dilakukan, kualiti diutamakan, keperluan sumber ditentukan, perubahan dijelaskan dan penilaian yang dibuat. Faktor-faktor yang menyumbang kepada kejayaan pelaksanaan PKM di semua syarikat ini ialah sokongan dan penglibatan pihak atasan, penglibatan pekerja, pelanggan diutamakan, latihan berkaitan kualiti di adakan, peningkatan berterusan dengan mengamalkan alatan dan teknik-teknik dan memberikan anugerah dan penghargaan kepada pekerja. Semua faktor-faktor tersebut saling berkaitan antara satu sama lain dan membawa kejayaan terhadap pelaksanaan PKM di semua syarikat kajian kes.

Setelah dianalisa, faktor yang paling penting menentukan kejayaan PKM di semua syarikat PKS yang dipilih ialah setiap anggota di dalam organisasi sama-sama bertanggungjawab sepenuhnya menjayakan usaha-usaha peningkatan kualiti. Dengan penglibatan menyeluruh (total participation) semua pekerja dalam syarikat barulah hasil usaha peningkatan kualiti boleh meninggalkan kesan yang mendalam dan berkekalan. Penglibatan ini dilaksanakan secara terkawal (guided involvement) supaya masa dan tenaga yang disumbangkan oleh kakitangan dapat difokuskan mengikut keutamaan organisasi dan pembahagian tugas menjadi teratur.



Namun begitu, peranan pengurusan atasan di syarikat A, B, C dan D adalah sangat penting. Mereka lebih bertanggungjawab menerajui perubahan-perubahan dan memberi kepimpinan yang berkesan. Penglibatan pekerja dalam setiap aktiviti perancangan syarikat didapati berkesan dalam menghasilkan idea-idea yang kreatif dan inovatif serta mampu melaksanakan pembaharuan-pembaharuan dengan jayanya. Semua syarikat mengutamakan kehendak pelanggan. Ini kerana pelanggan merupakan penentu tahap kualiti pengeluaran produk dalam pasaran.

## 5.0 KESIMPULAN

Melalui kajian kes ini didapati, keempat-empat syarikat PKS di Terengganu telah mematuhi enam prinsip-prinsip asas PKM iaitu melalui sokongan pihak pengurusan, kepuasan pelanggan, penglibatan pekerja, penambahbaikan yang berterusan, pendidikan dan latihan, anugerah serta pengiktirafan yang diberikan kepada pekerja. Pematuhan ini selari dengan kajian yang telah dijalankan oleh Eng dan Yusof (2003) dan juga sokong oleh pengkaji yang lain dengan menyatakan bahawa PKM merupakan aplikasi kepada cara kualitatif dan sumber manusia untuk meningkatkan proses di antara satu organisasi dengan keperluan pelanggan pada masa sekarang dan di masa hadapan (Golnessa & Mostafa 2008). Jadual 4.1 memaparkan ringkasan perbezaan antara teknik, faktor kejayaan dan halangan dalam pelaksanaan PKM di setiap syarikat.

## 6.0 RUJUKAN

- Anand, G. & Kodali, R. 2008. Benchmarking The Benchmarking Models. *Benchmarking: An International Journal* 15(3): 257-291.
- Azmi, I.A.G. 2002. Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM): Satu Perbandingan Antara Prinsip Konvensional Dan Islam. *Jurnal Syariah* 10(2): 67-86.
- Deros, B.M., Ab. Rahman, M.N., A.Ghani, J., Abd. Wahab, D., Hashim, M.H. & Kamis, N. 2008. Role Of Senior Management In TQM Implementation In Malaysia Small And Medium Enterprises. *The Institution of Engineers, Malaysia* 72(3): 15-20.
- Eng, Q.E. & Yusof, S. M. 2003. A Survey Of TQM Practices In The Malaysian Electrical and Electronic Industry. *Total Quality Management* 14(1): 63-77.
- Huq, Z. 2005. Managing Change: A Barrier to TQM Implementation In Service Industries. *Managing Service Quality* 15(5): 452-469.
- Osman, I., Ali, H., Wan Rashid, W.E., & Jusoff, K., 2009. Total Quality Management in the Malaysian Automobile Industry. *International Business Research* 2(1): 203-209.

- Samat, N., Ramayah, T. & Mat Saad, N. 2006. TQM Practices, Service Quality and Market Orientation. *Management Research News* 29(11): 713-728.
- Sohal, A.S. & Terziovski, M. 2000. TQM in Australian Manufacturing: Factors Critical To Success. *International Journal of Quality & Reliability Management* 17(2): 158-168.
- Temtime, Z.T. & Solomon, G.H. 2002. Total Quality Management and the Planning Behavior of SMEs in Developing Economies. *The TQM Magazine* 14(3): 181-191.
- Terziovski, M. 2006. Quality Management Practices and Their Relationship with Customer Satisfaction and Productivity Improvement. *Management Research News* 29(7): 414 - 424.
- Valmohammadi, C. 2011. The Impact of TQM Implementation On The Organizational Performance Of Iranian Manufacturing SMEs. *The TQM Journal* 23(5): 496-509.
- Zehir, C., Ertosun, O.G., Zehir, S. & Muceldilli, B. 2012. Total Quality Management Practices' Effects on Quality Performance and Innovative Performance. *Social and Behavioral Sciences* 41: 273-280.