

Faktor-Faktor Pelaksanaan TQM dalam Industri Minyak Sawit: Kajian Kes

Md Fauzi Ahmad^{1,*}, Nurulizwa Rashid², Ahmad Nur Aizat Ahmad¹ & Hamrila Abdul Latip³

¹Jabatan Pengeluaran dan Pengurusan Operasi, Fakulti Pengurusan Teknologi dan Perniagaan, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia, Parit Raja, Batu Pahat, Johor, 86400, MALAYSIA

²Jabatan Pengurusan Teknologi, Fakulti Pengurusan Teknologi dan Teknousahawan, Universiti Teknikal Melaka, Melaka, 76100, MALAYSIA

³Jabatan Perniagaan, Fakulti Ekonomi dan Perniagaan, Universiti Malaysia Sarawak, Kota Samarahan, Sarawak, Malaysia, 94300, MALAYSIA

*Corresponding Author

DOI: <https://doi.org/10.30880/rmtb.2023.04.01.051>

Received 31 March 2023; Accepted 30 April 2023; Available online 01 June 2023

Abstract: Total Quality Management (TQM) is a management system for a customer-focused through all employees' participation in continuous improvement. It integrates the quality discipline into the culture and actions of the organization through strategy, data, and effective communication. Many organizations have viewed that TQM practices as an effective approach to enhance customer satisfaction as well as to gain sustainable competitive advantage. Nevertheless, there are less empirical study of TQM in palm oil industry. This study was conducted to identify the TQM adoption in rank factors based on the importance, identifying the barrier of implementing the practices, evaluating the implementation and providing proposed solutions by using SWOT analysis. In this study, ABD Sdn Bhd has been chosen for the case study. Descriptive analysis as the central of this study whereby in-depth interview as the research instrument. In this research, "continuous improvement" was found to be the most important factors of the implementation TQM, followed by "quality assurance" and "human resource management" based on their priority weights. This study is beneficial to help manufacturing companies as a guideline to improve their TQM practices.

Keywords: TQM, Palm oil, Technology, Performance

Abstrak: Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) ialah sistem pengurusan untuk fokus kepada pelanggan melalui penyertaan semua pekerja dalam penambahbaikan berterusan. Ia menyepadukan disiplin kualiti ke dalam budaya dan tindakan organisasi melalui strategi, data dan komunikasi yang berkesan. Banyak organisasi telah melihat amalan TQM sebagai pendekatan yang berkesan untuk meningkatkan

kepuasan pelanggan serta untuk mendapatkan kelebihan daya saing yang mampan. Namun begitu, terdapat kurang kajian empirikal TQM dalam industri minyak sawit. Kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti faktor-faktor TQM berdasarkan kepentingan, mengenal pasti halangan dalam melaksanakan amalan, menilai pelaksanaan dan menyediakan cadangan penyelesaian dengan menggunakan analisis SWOT. Dalam kajian ini, ABD Sdn Bhd telah dipilih untuk kajian kes. Analisis deskriptif digunakan sebagai analisa kajian ini di mana temu bual mendalam sebagai instrumen kajian. Dalam penyelidikan ini, "penambahbaikan berterusan" didapati sebagai faktor terpenting pelaksanaan TQM, diikuti dengan "jaminan kualiti" dan "pengurusan sumber manusia" berdasarkan wajaran keutamaannya. Kajian ini bermanfaat untuk membantu syarikat pembuatan sebagai garis panduan untuk menambah baik amalan TQM mereka.

Kata Kunci: TQM, Minyak sawit, Teknologi, Prestasi

1. Pengenalan

Organisasi menggunakan pelbagai strategi untuk meningkatkan prestasi perniagaan mereka. Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) telah menjadi strategi yang digunakan secara meluas oleh syarikat pembuatan dan perkhidmatan untuk meningkatkan daya saing. TQM ialah falsafah pengurusan yang bertujuan untuk meningkatkan kualiti produk secara berterusan bagi meningkatkan kepuasan pelanggan (Wali & Boujelbene, 2010). Selain itu, menurut Ramlawati dan Putra (2018), falsafah TQM sebagai "pendekatan holistik yang berusaha untuk mengintegrasikan semua fungsi organisasi untuk memberi tumpuan kepada memenuhi keperluan pengguna dan matlamat organisasi.". Fungsi organisasi bukan sahaja untuk pengurusan operasi seperti penyelia, pekerja barisan pengeluaran dan juruteknik, tetapi juga melibatkan pengurusan kanan dan pertengahan. Semua perkerja mesti bekerjasama dalam menguatkuasakan pelaksanaan TQM dalam organisasi. Peningkatan daya saing di seluruh dunia telah mendorong banyak perniagaan untuk melaksanakan TQM sebagai salah satu strategi perniagaan mereka untuk memenuhi jangkaan pelanggan (Munizu *et al.*, 2012). Oleh itu, untuk menjadi sebuah syarikat yang mempunyai kelebihan daya saing yang tinggi dan prestasi perniagaan yang baik, pelaksanaan TQM harus dipandang serius. Dalam kajian kes ini, pengkaji perlu menggunakan analisis SWOT secara kontemplasi untuk mengenal pasti amalan TQM yang telah dilaksanakan serta faktor-faktor yang terlibat yang mendorong syarikat menguatkuasakan amalan tersebut. Pelaksanaan TQM terdapat beberapa halangan yang perlu diuruskan. Sememangnya, organisasi perlu mengenal pasti halangan yang terdapat dalam organisasi mereka untuk menjayakan pelaksanaan program TQM (Kumar *et al.*, 2020).

ABD Sdn. Bhd. terletak di Kawasan Perindustrian Pasir Gudang, ditubuhkan pada tahun 1989. Perniagaan teras Kumpulan ABD ialah pengeluaran minyak makan. Operasinya disepadukan secara menegak, bermula dengan penukaran minyak mentah kepada produk minyak ditapis dan berakhir dengan pengedaran produk minyak ini secara pukal, tin dan pek pengguna untuk pasaran domestik dan asing. Dengan lapan kilang penapisan di Semenanjung dan Malaysia Timur, ia mempunyai salah satu kapasiti penapisan tertinggi di negara ini. Kumpulan ABD menapis lebih daripada 4 juta tan metrik minyak makan setiap tahun, dengan kira-kira 90% daripadanya pergi ke China, India, Amerika Syarikat, negara EU, Timur Tengah, Pakistan, Jepun, Filipina, Australia dan New Zealand. Selain itu, Kumpulan ABD juga terlibat dalam perdagangan niaga hadapan minyak sawit mentah, penghancuran kacang soya dan minyak sawit, pembuatan oleokimia, pembuatan dram keluli, pembuatan garam kalsium untuk makanan haiwan, lemak bertekstur seperti marjerin dan shortening dan aktiviti hiliran lain seperti terhidrogenasi. produk, pengganti mentega koko, pengganti mentega koko dan pembuatan lemak khusus lain. Kumpulan ABD telah melaksanakan pelbagai jenis sistem kualiti yang diperakui ISO9001:2000 dan kini versi terkini ialah ISO 9001:2015. Contoh pensijilan yang mereka miliki selama ini seperti Analisis Bahaya dan Titik Kawalan Kritikal (HACCP) yang mana ini merupakan pendekatan

sistematik yang diiktiraf di peringkat antarabangsa untuk mengenal pasti, menilai dan mengawal bahaya keselamatan makanan. Mereka juga terdiri daripada pensijilan Amalan Pengilangan Baik (GMP), pensijilan Halal, sistem keselamatan dan kualiti makanan yang lain.

Dalam beberapa dekad yang lalu, kedua-dua industri pembuatan berskala besar dan PKS telah mengalami perubahan ketara dalam persekitaran perniagaan, seperti peningkatan kesedaran pengguna tentang kualiti produk, kos, reka bentuk dan parameter lain, kemajuan teknologi yang pesat, globalisasi perniagaan, dan sebagainya. Terdapat banyak kajian dan tinjauan literatur yang dijalankan mengenai TQM daripada pelbagai bidang pengajian. Dalam perniagaan, TQM dapat meningkatkan prestasi kewangan dan pentadbiran, meningkatkan kualiti perkhidmatan yang dibekalkan kepada pelanggan dengan pengurusan kualiti keseluruhan. Sektor pendidikan tinggi merupakan salah satu industri perkhidmatan terkini yang menerima pakai dan menggunakan falsafah TQM (Papanthymou & Darra, 2018). Menurut Qasrawi *et al.* (2017). Pengurusan kualiti berpotensi untuk meningkatkan prestasi organisasi dalam semua aspek kemampuan. Tambahan pula, hubungan signifikan TQM yang kukuh dengan kemampuan hijau telah disokong oleh Green *et al.* (2019) yang menekankan bahawa program peningkatan TQM berdasarkan penggunaan strategi pengurusan rantai bekalan hijau untuk meningkatkan prestasi alam sekitar. Walau bagaimanapun, terdapat kajian empirikal yang kurang mengenai TQM dalam industri minyak sawit. Oleh itu, dalam kajian kes ini menunjukkan kajian empirikal dan analisis deskriptif mengenai pelaksanaan TQM dalam industri kelapa sawit. Berdasarkan penecaman masalah, ABD Sdn. Bhd. menghadapi beberapa halangan dalam menerima pakai TQM dalam organisasi dalaman mereka. Objektif kajian ini adalah; (1) Untuk mengenal pasti jumlah amalan pengurusan kualiti dalam faktor peringkat berdasarkan kepentingan (2) Untuk mengenal pasti halangan pelaksanaan amalan, (3) Untuk menilai keutamaan pelaksanaan dengan menggunakan analisis SWOT (4) Untuk mencadangkan idea berdasarkan analisis SWOT.

2. Kajian Literatur

2.1 Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)

Falsafah TQM berdasarkan idea-idea seperti W. Edwards Deming, Joseph M. Juran dan Kaoru Ishikawa. Kaedah dan budaya bersepadu TQM telah diperluaskan dan disesuaikan oleh pengurus atasan Jepun dan organisasi mereka. Dahlgaard *et al.*, (1998) menangani dua definisi TQM. Bagi definisi pertama yang telah disebutkan oleh penulis ialah “kualiti adalah budaya organisasi dan budaya tertumpu kepada kepuasan pelanggan dan penambahbaikan berterusan”. Takrifan kedua ialah, “TQM ialah falsafah pengurusan yang bercirikan asas saintifik, asas sistematik dan merangkumi keseluruhan organisasi”. Di samping itu, TQM ialah strategi yang tertumpu pada pembangunan dan penyampaian produk dan perkhidmatan berkualiti tinggi yang memenuhi semua keperluan pengguna dan mencapai tahap kepuasan pelanggan yang tinggi (Al-qahtani *et al.*, 2015). Menurut Pratt (2019), TQM ialah “Rangka kerja pengurusan berdasarkan kepercayaan bahawa sesebuah organisasi yang boleh membina kejayaan jangka panjang dengan melibatkan semua pekerja untuk mencapai kepuasan pelanggan”. Begitu juga, Kishore (2020) menyatakan bahawa TQM sebagai pendekatan pengurusan berstruktur dan usaha berterusan sesebuah organisasi untuk mencapai kejayaan jangka panjang. Setiap ahli pasukan perlu komited untuk meningkatkan kualiti kerja mereka dan mencapai matlamat syarikat.

2.2 Kajian Kes TQM

Dalam beberapa tahun kebelakangan ini, terdapat banyak literatur TQM semasa dan terdapat penyelidik menjalankan kajian dengan topik berkaitan ini. Topik-topik yang telah dilakukan dalam kajian kes lepas adalah terdiri daripada pelbagai skop dan bidang kajian. Ia terdiri dari pelbagai sector seperti pendidikan, pembuatan dan industri, perkhidmatan dan banyak lagi. Kajian yang dijalankan oleh Talib & Rahman (2010) telah mencadangkan model untuk prestasi organisasi berdasarkan faktor kejayaan kritikal TQM dalam organisasi perkhidmatan. Ia mencadangkan sembilan faktor kejayaan

kritikal dalam model; (1) Tumpuan pelanggan, (2) Latihan dan pendidikan, (3) Penambahbaikan dan inovasi berterusan, (4) Pengurusan kualiti pembekal, (5) Penglibatan pekerja, (6) Galakan pekerja, (7) Penandaarasan, (8) Maklumat kualiti dan pengukuran prestasi, dan (9) Komitmen pengurusan atasan.

Ramlawati & Putra (2018) menjalankan penyelidikan TQM sebagai strategi syarikat untuk memperoleh daya saing, pencapaian prestasi dan kepuasan pengguna. Penyelidik mendapati bahawa pelaksanaan aktiviti atau program TQM yang lebih baik memberi impak yang besar kepada ketiga-tiga elemen tersebut di mana ia dapat meningkatkan daya saing syarikat, kepuasan pengguna dan juga prestasi perniagaan. Amin *et al.* (2017) mengesahkan bahawa komitmen yang tinggi daripada pengurusan atasan dalam amalan TQM mempunyai hubungan yang ketara dengan kepuasan pekerja. Selain itu, hasil kajian juga menyokong hubungan antara kepuasan dan prestasi hotel. Terdapat kajian empirikal industri farmaseutikal mendapati bahawa amalan TQM mempunyai kesan langsung ke atas prestasi operasi, di mana amalan TQM membantu amalan rantai bekalan dan amalan rantai bekalan meningkatkan prestasi operasi (Sharma & Modgil, 2019). Dalam penyelidikan daripada Jiménez-Jiménez *et al.* (2019) membuktikan bahawa terdapat kesan yang ketara antara TQM dan inovasi organisasi. Sebenarnya, berdasarkan kajian-kajian tersebut, TQM dapat meningkatkan prestasi dan inovasi organisasi.

2.3 Faktor dan Halangan Melaksanakan TQM

Berdasarkan beberapa kajian literatur, terdapat beberapa kajian yang mengenal-pasti factor-faktor dan halangan dalam melaksanakan TQM. Menurut Nasim (2018) untuk memahami pelaksanaan TQM, adalah perlu untuk memberi tumpuan kepada faktor dalaman dan luaran organisasi. Faktor-faktor yang dinyatakan dalam kajian adalah faktor lembut dan faktor keras. Faktor lembut (Penentuan TQM); (1) HRM, (2) Isu kepimpinan, (3) Tumpuan pelanggan, (4) Hubungan pembekal. Faktor keras (alat dan teknik); (1) Pengurusan strategik, (2) Pengurusan proses, (3) Reka bentuk factorial dan (4) Rekaan produk.

Selain itu, latihan pekerja dan budaya organisasi telah menjadi faktor lain. Latihan TQM untuk kakitangan mempunyai pengaruh yang besar dalam mengenal pasti dan mencegah isu kualiti. Sementara itu, persekitaran yang menggalakkan untuk pelaksanaan TQM perlu diwujudkan melalui anjakan dalam budaya organisasi (Talapatra *et al.*, 2019). Ferdousi *et al.* (2018) mengkaji faktor kontekstual yang mempengaruhi penerimaan TQM. Empat faktor berkaitan organisasi ditangani. Contohnya, intensiti persaingan pasaran, teknologi maklumat (IT), sistem pakar dan program penilaian pembekal. Talib dan Rahman (2015) telah mengenal pasti 12 halangan TQM seperti Jadual 1. Hasil bersepadu daripada penemuan menunjukkan bahawa halangan yang paling ketara adalah "kekurangan komunikasi", diikuti dengan "kekurangan komitmen pengurusan atasan". Halangan ketiga ialah "penentangan pekerja terhadap perubahan", dan "kekurangan penyelarasan antara jabatan". Halangan yang paling tidak ketara ialah "perolehan yang tinggi di peringkat pengurusan." Penyelidikan oleh Dilawo dan Salimi (2019), terdapat empat halangan yang ditemui dalam kajian tersebut. Motivasi, infrastruktur, kegemaran dan kecenderungan. Contoh-contoh halangan yang boleh dikategorikan di bawah motivasi adalah seperti galakan pekerja yang lemah untuk kualiti, kekurangan insentif berkualiti, penyediaan sumber yang lemah dan tiada perubahan. Halangan di bawah infrastruktur adalah seperti kekurangan strategi bertulis, kekurangan pengalaman dan kecekapan, tempoh pekerjaan yang sangat singkat dan latihan semasa bekerja yang kurang. Sementara itu, kekurangan saluran komunikasi yang mantap dan tindak balas yang lemah terhadap isu adalah beberapa halangan yang berkaitan dengan kecenderungan dan kecenderungan.

Jadual 1: Jenis-jenis halangan dalam penerimaan TQM

No	Jenis Halangan
1	Sikap pekerja terhadap kualiti
2	Penentangan pekerja terhadap perubahan
3	Perolehan yang tinggi di peringkat pengurusan
4	Halangan sumber manusia
5	Penggunaan pemerksaan dan kerja berpasukan yang tidak mencukupi
6	Kurang komunikasi
7	Kurang budaya penambahbaikan berterusan
8	Kurang koordinasi antara jabatan
9	Kurang latihan dan pendidikan yang betul
10	Kurang komitmen pengurusan atasan
11	Tiada tanda aras
12	Perancangan yang kurang baik

2.4 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah alat yang digunakan untuk mengenal-pasti kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Ia digunakan sebagai strategi perniagaan yang digunakan untuk menentukan sejauh mana kedudukan syarikat dengan pesaingnya. Menurut Madsen (2016), analisis SWOT ialah rangka kerja untuk menilai sumber dan keupayaan syarikat (kekuatan dan kelemahan), serta persekitaran pasaran luaran (peluang dan ancaman). Selain itu, analisis SWOT boleh digunakan untuk organisasi menyiasat elemen data yang berkaitan dengan penjajaran dan strategi perniagaan dengan mengenal pasti faktor dalaman dan luaran yang mempengaruhi prestasi syarikat dan perniagaan (Namugenyi *et al.*, 2019).

3. Kaedah Penyelidikan

3.1 Reka Bentuk Penyelidikan

Reka bentuk penyelidikan merujuk kepada rangka kerja kaedah dan teknik penyelidikan pasaran yang dipilih oleh penyelidik. Dalam kajian ini, pengkaji menggunakan reka bentuk kajian kualitatif untuk menjalankan kajian di mana kajian kes terhadap sebuah syarikat bernama ABC Sdn Bhd telah dipilih sebagai fokus utama. Dalam reka bentuk penyelidikan kualitatif ini, pengkaji mengambil berat untuk mewujudkan jawapan kepada mengapa dan bagaimana fenomena yang dipersoalkan di mana menjadikan penyelidikan ini sebagai subjektif dan bukan objektif, dan dapatan dikumpulkan dalam format bertulis yang bertentangan dengan berangka. Pengumpulan data adalah terutamanya dari sesi temu bual dengan pengurus atasan untuk memastikan jawapan mencerminkan perspektif syarikat pelaksanaan TQM dari sudut kepimpinan dan pengurusan syarikat.

3.2 Pengumpulan Data

Kajian telah dijalankan melalui temu bual dalam talian dengan pengurus atasan ABD Sdn Bhd untuk mengenal pasti bagaimana TQM dilaksanakan dalam syarikat pembuatan pengecap logam ini. Temu bual tidak berstruktur telah dibuat dengan wakil syarikat tetapi di bawah topik pelaksanaan TQM seperti faktor, cabaran dan faedah daripada pelaksanaan. Temu bual tidak berstruktur menghasilkan data kualitatif melalui penggunaan soalan terbuka. Ini membolehkan responden bercakap secara mendalam, memilih perkataan mereka sendiri. Ini membantu penyelidik memahami keadaan sebenar. Hasil daripada sesi temu bual telah dianalisis dan dihuraikan dalam laporan ini dengan merujuk kepada literatur terdahulu untuk membantu dalam proses penulisan. Selain itu, orang yang ditemu duga diminta untuk menilai beberapa faktor pelaksanaan TQM berdasarkan pertimbangan peribadi beliau tentang

bagaimana syarikat menunjukkan komitmen mereka dalam proses melaksanakan TQM dalam amalan dalam syarikat.

3.3 Analisis Data

Pengkaji telah menggunakan analisis kandungan deskriptif untuk meneliti data yang dikumpul daripada sesi temu bual dengan peribadi syarikat dengan tujuan meringkaskan kandungan maklumat data ini berkenaan dengan persoalan kajian yang merangkumi bagaimana TQM dilaksanakan dalam syarikat, cabaran dan halangan semasa pelaksanaan, analisis SWOT berdasarkan pelaksanaan TQM, dan lain-lain.

4. Keputusan dan Perbincangan

4.1 Kedudukan Faktor Berdasarkan Kepentingan

Jadual 2 menunjukkan kedudukan faktor kejayaan kritikal TQM yang telah dilaksanakan di syarikat minyak sawit berdasarkan temu bual yang dibuat dengan kakitangan syarikat. Berdasarkan temu bual dengan wakil syarikat, Penambahbaikan yang berterusan merupakan faktor kejayaan yang paling kritikal ke arah pelaksanaan TQM, diikuti dengan jaminan kualiti, Pembangunan sumber manusia, pengurusan atasan dan komitmen pekerja dan pengurusan proses.

Jadual 2: Kedudukan faktor kejayaan kritikal dalam pelaksanaan TQM

Faktor kejayaan kritikal	Kedudukan
Penambahbaikan yang berterusan	1
Jaminan kualiti	2
Pembangunan sumber manusia	3
Pengurusan atasan dan komitmen pekerja	4
Pengurusan proses	5

4.2 Bagaimana Ia Dilaksanakan Dalam Syarikat Berdasarkan Faktor

Daripada dapatan sesi temu duga, Cik A menerangkan secara ringkas tentang cara syarikat melaksanakan TQM. Pertama sekali, semua pekerja mesti memahami asas TQM. Pada asasnya, TQM bertujuan untuk fokus kepada pelanggan, kualiti kepuasan pelanggan dan penanda aras. Jabatan pengurusan kualiti memainkan peranan penting untuk menyampaikan maklumat. Mereka berkomunikasi dengan pekerja dalam bentuk lebih interaktif dan bermaklumat. Setiap dua hingga tiga bulan, e-mel akan dihantar kepada kakitangan tentang maklumat yang terkini mengenai sistem pengurusan kualiti. Terdapat juga program yang membolehkan pekerja mempunyai idea yang boleh menyumbang kepada penambahbaikan yang boleh dicadangkan ke peringkat pengurusan. Syarikat juga menekankan pekerja mereka untuk mencapai jaminan kualiti yang ditetapkan dengan sifar kecacatan, mengurangkan ralat, kurang penarikan semula produk dan kerja semula. Ini perlu dilakukan oleh semua pekerja dalam syarikat. Syarikat juga menugaskan kakitangan kawalan kualiti untuk memeriksa setiap proses mesti dipatuhi dengan spesifikasi produk.

Pengurusan syarikat perlu membina TQM sebagai alat perancangan strategik untuk membantu meningkatkan program TQM dalam organisasi mereka. Syarikat menganalisis dan menilai keperluan pelanggan. Dalam membangunkan pelan kualiti, syarikat menggunakan teknik dan kaedah yang sepadan dengan ketersediaan sumber. Latihan bulanan dan kesedaran untuk pekerja mereka adalah penting untuk memastikan perlaksanaan berkesan. Ini bukan sahaja melibatkan pengambilan baru tetapi juga melibatkan pekerja kanan (sebagai penyegaran untuk mereka sentiasa dikemas kini mengenai rancangan terkini oleh syarikat). Pengurusan yang dijalankan perlu mengintegrasikan kecemerlangan kualiti ke dalam pengurusan strategik organisasi. Dokumentasi proses, penambahbaikan proses dan reka

bentuk proses perlu diintegrasikan dengan berkesan. ABD Sdn. Bhd. menyediakan senarai semak produk, pengambilan stok dan akauntabiliti, pengauditan dalaman dan luaran untuk dokumentasi proses mereka. Proses itu boleh dianalisis dan diperbaiki berdasarkan dapatan audit. Syarikat juga menjalankan program penyelenggaraan dan naik taraf mesin secara berkala untuk meningkatkan kualiti syarikat. Komitmen setiap pekerja diperlukan untuk memastikan TQM berjaya dilaksanakan.

4.3 Pelaksanaan Kawalan Kualiti Dalam Proses Kerja Syarikat

Untuk memahami lebih lanjut proses kerja umum dalam ABD Sdn Bhd, ilustrasi proses kerja atau carta aliran pembuatan syarikat dikenalpasti. Bahan mentah yang dihantar, ia akan menjalani beberapa pemeriksaan sebelum boleh disimpan di dalam simpanan syarikat. Kemudian, bahan tersebut akan menjalani persediaan pengeluaran untuk pengeluaran besar-besaran. Pada peringkat ini, pelbagai aktiviti yang terlibat. Setiap proses terdapat kawalan kualiti yang dilakukan untuk memastikan produk dapat memenuhi standard kualiti tertinggi. Seterusnya, bahan itu akan menjalani pengeluaran kedua (jika diperlukan) untuk menghasilkan barangan siap. Barangan siap kini akan dibungkus dan sekali lagi akan berada di bawah peringkat kawalan kualiti akhir sebelum dihantar kepada pelanggan.

4.4 Halangan atau Masalah Semasa Pelaksanaan

Pendekatan TQM merupakan salah satu strategi perniagaan untuk mencapai prestasi perniagaan. Oleh itu, ia telah menjadi satu keperluan bagi syarikat untuk melaksanakan amalan tersebut. Apabila syarikat dapat menghasilkan produk berkualiti baik secara konsisten, ia boleh menarik lebih ramai pelanggan. Namun begitu, sepanjang pelaksanaan terdapat halangan yang menghalang pelaksanaan program berjalan lancar. Cik A telah berkongsi maklumat tentang beberapa halangan yang dihadapi oleh syarikat sepanjang proses pelaksanaan. Daripada hasil dapatan, Cik A memaklumkan terdapat tujuh halangan yang berlaku semasa aktiviti pelaksanaan TQM. Pertama ialah kekurangan latihan dan pekerja mahir. Kedua, pemimpin yang tidak cekap. Seterusnya, penentangan mengubah budaya organisasi diikuti dengan kekurangan kesedaran dan kekurangan kerja berpasukan. Selain itu, rekod data yang tidak sistematik juga menjadi penghalang. Terdapat kesukaran untuk mengakses data lama dan merekodkan kumpulan rekod yang besar. Pengeluaran mempunyai masalah untuk melakukan tindakan pembetulan dan mencari punca masalah tertentu. Ini kerana mereka tidak mendokumentasikan dengan sewajarnya kes-kes yang berlaku. Kebanyakan dokumentasi direkodkan secara manual pada kertas dan fail. Ia mungkin mengakibatkan kehilangan dokumentasi atau dilupuskan secara tidak sengaja.

4.5 Analisis SWOT Berdasarkan Pelaksanaan TQM

Dalam bahagian ini, pengkaji telah menemu bual kakitangan syarikat berkenaan dengan SWOT melalui pelaksanaan TQM dalam sesebuah syarikat sememangnya mempunyai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang tersendiri yang akan datang kepada perniagaan yang melaksanakan dan budaya kualiti dalam aktiviti perniagaan mereka. Analisis SWOT ialah alat yang membantu membuat penilaian pelaksanaan TQM dalam ABD Sdn Bhd, lihat Jadual 3. Selepas menganalisis dapatan, kekuatan ditentukan sebagai titik kukuh berkenaan dengan pelaksanaan TQM. Kekuatan mereka adalah seperti; (1) Pembangunan tempatan dan negara, (2) Tindakan pantas, (3) Syarikat yang terkenal dan diiktiraf, (4) Kemudahan yang baik untuk reka bentuk produk, dan (5) Keupayaan R&D yang kukuh. Kelemahan mereka ialah, (1) Perbezaan budaya, (2) Penentangan terhadap perubahan, (3) Rekod data yang tidak sistematik, dan (4) Kurang kerja berpasukan. Seterusnya, peluang mewakili empat sifat seperti; (1) Meningkatkan portfolio produk, (2) Menarik lebih ramai pelanggan, (3) Menang kedudukan baharu di pasaran, dan (4) Projek yang dibiayai antarabangsa. Selain itu, tiga petunjuk yang menyumbang kepada kategori ancaman, di mana peralihan dalam keperluan pasaran, kemelesetan ekonomi, dan juga pesaing adalah berdekatan dari segi pembahagian pasaran yang serupa.

Jadual 3: Analisis SWOT

Faktor Utama Dalaman dan Luaran	Penunjuk
S: Kekuatan	Pembangunan tempatan dan negara Respon cepat Syarikat terkenal dan pengiktirafan yang terkenal Kemudahan yang baik untuk reka bentuk produk Keupayaan R&D yang kukuh
W: Kelemahan	Perbezaan budaya Penentangan terhadap perubahan Rekod data yang tidak sistematik
O: Peluang	Meningkatkan portfolio produk Menarik lebih ramai pelanggan Menangi kedudukan baharu di pasaran
T: Ancaman	Peralihan dalam keperluan pasaran Kemelesetan ekonomi Pesaing berdekatan

4.6 Perbincangan

Analisis SWOT boleh digunakan untuk menentukan di mana syarikat berada dalam pasaran yang kompetitif. Syarikat perlu memikirkan langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk perancangan strategik masa depan, membantu pembuat keputusan dalam membangunkan pelan hala tuju masa depan syarikat. Selain itu, analisis SWOT membolehkan firma lebih memahami dan mengenali elemen dalaman dan luaran, serta kesan positif dan negatifnya terhadap operasi mereka. Analisa SWOT boleh membantu syarikat menjadi lebih proaktif dengan membantu mereka dalam mengambil langkah yang sesuai dalam pasaran dinamik untuk mengekalkan momentum.

Berdasarkan maklumat dan data yang diperoleh daripada kajian kes, terdapat beberapa cara untuk mengatasi isu dalaman dan luaran, khususnya untuk memulihkan kelemahan yang ada. Kepercayaan, sikap, bahasa, amalan dan ungkapan yang berbeza yang dianggap unik kepada individu daripada etnik, bangsa atau asal negara tertentu dikenali sebagai perbezaan budaya. Pekerja yang lebih muda atau lebih tua daripada rakan sekerja mereka, pekerja yang mempunyai ijazah yang lebih tinggi daripada rakan sekerja mereka, dan individu yang dibesarkan sama ada di kawasan metropolitan atau komuniti kecil adalah semua contoh perbezaan budaya di tempat kerja. Pekerja dipercayai mempunyai lebih banyak persamaan daripada perbezaan, namun percanggahan itu kadangkala mengatasi persamaan. Walaupun perbezaan ini boleh membantu mewujudkan tempat kerja yang lebih bertenaga, perbezaan ini juga boleh membawa kepada pelbagai isu akibat daripada pertembungan budaya. Sebagai penyelesaian kepada masalah ini, organisasi harus menghapuskan jurang antara rakan sekerja dan pengurusan kakitangan. Syarikat perlu mengadakan program makan malam tahunan syarikat boleh mengeratkan ikatan antara pekerja dan kakitangan atasan. Dengan berbuat demikian, penglibatan yang kukuh dengan pekerja juga boleh dicapai.

Selain itu, galakan terhadap kerja berpasukan dan penilaian berterusan pekerja sangat bermanfaat bukan sahaja untuk satu pihak tetapi ia juga penting untuk keseluruhan sistem dalam syarikat. Kecenderungan kekurangan kerja berpasukan sentiasa berlaku di antara pengambilan baru dan pekerja kanan.

Selain itu, penilaian berterusan pekerja adalah penting untuk pertumbuhan syarikat dan pekerja itu sendiri. Kepuasan dan motivasi pekerja boleh banyak dipengaruhi oleh program penilaian biasa seperti pengiktirafan dengan memberi ganjaran, kenaikan gaji, bonus tahunan atau kenaikan pangkat.

Seterusnya, alatan teknologi adalah sangat penting kerana pertumbuhan pendigitalan yang pesat mendorong syarikat ke arah inovasi dan ciptaan baharu. Buat masa ini, seharusnya tidak ada lagi isu

mengenai penyimpanan pangkalan data kerana kebanyakan industri sudah pun melaksanakan Revolusi Industri 4.0 dan beberapa industri maju sudah melaksanakan Internet Perkara (IoT) dalam organisasi mereka. Internet of Things (IoT) ialah rangkaian peranti fizikal yang disambungkan ke Internet untuk meningkatkan produktiviti, kecekapan dan perkhidmatan. Oleh itu, Jabatan IT harus memainkan peranan mereka untuk menjana platform yang baik untuk menyimpan dan merekod pangkalan data. Ini akan memudahkan semua pekerja dalam syarikat untuk mengesan rekod data lama sebagai rujukan atau garis panduan untuk membuat penambahbaikan dalam sebarang proses.

5. Kesimpulan

Berdasarkan sesi temu bual, empat faktor utama dikenal-pasti; jaminan kualiti, pembangunan sumber manusia, komitmen pengurusan atasan dan komitmen pekerja, dan juga pengurusan proses. Penambahbaikan berterusan adalah matlamat utama yang ditetapkan oleh syarikat bagi memenuhi kepuasan pelanggan. Pihak pengurusan sentiasa mengutamakan mengambil tindakan pembetulan untuk mengatasi sebarang isu kualiti. Selain itu, hasil dapatan kajian ini dapat mengenal pasti halangan semasa melaksanakan program. Berdasarkan penilaian analisis SWOT, penyelesaian yang boleh dilakukan oleh organisasi adalah seperti; (1) Menghapuskan jurang antara pekerja dan pengurusan, (2) Menjana platform yang baik untuk menyimpan pangkalan data rekod, (3) Menggalakkan kerja berpasukan dan penilaian pekerja, dan (4) Meningkatkan penglibatan yang kukuh dengan pekerja. Kajian ini bermanfaat untuk membantu syarikat pembuatan untuk mengatasi ketidakcekapan kaedah TQM yang dilaksanakan serta untuk mencapai tahap prestasi perniagaan yang tinggi.

Penghargaan

Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia kerana menyokong penyelidikan ini di bawah Skim Geran Penyelidikan Fundamental Vot No. FRGS/1/2021/SS02/UTHM/02/4.

Rujukan

- Al-Qahtani, N. D., Alshehri, S. S. A., & Aziz, A. A. (2015). The impact of Total Quality Management on organizational performance. *European Journal of Business and Management*, 7(36), 119-127.
- Amin, M., Aldakhil, A. M., Wu, C., Rezaei, S., & Cobanoglu, C. (2017). The structural relationship between TQM, employee satisfaction and hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1256-1278.
- Dilawo, R. S., & Salimi, Z. (2019). Understanding TQM implementation barriers involving construction companies in a difficult environment. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(7), 1137-1158.
- Ershadi, M. J., Najafi, N., & Soleimani, P. (2019). Measuring the impact of soft and hard total quality management factors on customer behavior based on the role of innovation and continuous improvement. *The TQM Journal*, 31(6), 1093-1115.
- Jiménez-Jiménez, D., Martínez-Costa, M., & Para-Gonzalez, L. (2020). Implications of TQM in firm's innovation capability. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(2), 279-304.
- Kumar, V., Verma, P., Mangla, S. K., Mishra, A., Chowdhary, D., Sung, C. H., & Lai, K. K. (2020). Barriers to total quality management for sustainability in Indian organizations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(6-7), 1007-1031.
- Madsen, D. Ø. (2016). SWOT analysis: a management fashion perspective. *International Journal of Business Research*, 16(1), 39-56.
- Munizu, M. (2013). Pengaruh praktik total quality management (Tqm) terhadap budaya kualitas, daya saing dan kinerja perusahaan (studi pada industri manufaktur di kota makassar). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(3), 510-519.

- Namugenyi, C., Nimmagadda, S. L., & Reiners, T. (2019). Design of a SWOT analysis model and its evaluation in diverse digital business ecosystem contexts. *Procedia Computer Science*, 159, 1145-1154.
- Nasim, K. (2018). Role of internal and external organizational factors in TQM implementation: A systematic literature review and theoretical framework. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(5), 1014-1033.
- Papantymou, A., & Darra, M. (2018). The Implementation of Total Quality Management in Greek Higher Education: The Case of Electronic Administrative Services. *International Education Studies*, 11(7), 26-42.
- Ramlawati, R. (2018). Total quality management as the key of the company to gain the comrtitiveness, performance achievement and consumer satisfaction. *International Review of Management and Marketing*, 8(4), 60-69.
- Sharma, S., & Modgil, S. (2020). TQM, SCM and operational performance: an empirical study of Indian pharmaceutical industry. *Business Process Management Journal*, 26(1), 331-370.
- Talapatra, S., Uddin, M. K., Antony, J., Gupta, S., & Cudney, E. A. (2019). An empirical study to investigate the effects of critical factors on TQM implementation in the garment industry in Bangladesh. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(9/10), 1209-1232.
- Talib, F., & Rahman, Z. (2010). Critical success factors of TQM in service organizations: a proposed model. *Services Marketing Quarterly*, 31(3), 363-380.
- Talib, F., & Rahman, Z. (2015). Identification and prioritization of barriers to total quality management implementation in service industry: an analytic hierarchy process approach. *The TQM Journal*, 27(5), 591-615.
- Wali, S., & Boujelbene, Y. (2010). The effect of TQM implementation on firm performance in the Tunisian context. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 5(1), 60-74.