

BAB EMPAT

## **BAB EMPAT**

### **KESIMPULAN DAN SARANAN**

#### **4.0 PENGENALAN**

Dalam bab terakhir ini, penulis akan mengemukakan kesimpulan dan rumusan keseluruhan hasil daripada penyelidikan yang telah dilakukan tentang pelaksanaan MS ISO 9000 di INTAN menurut perspektif Islam terutamanya pada klausma Tanggungjawab Pengurusan yang melibatkan responden pengurusan atasan dan kumpulan sokongan. Selanjutnya, penulis akan mengemukakan beberapa cadangan dan saranan yang difikirkan sesuai untuk memperbaiki lagi pelaksanaan sistem pengurusan kualiti ke arah mengekalkan pengiktirafan MS ISO 9000 dan secara tidak langsung sebagai langkah penyelesaian kepada masalah yang dihadapi oleh INTAN.

#### **4.1 RUMUSAN**

Di sini dirumuskan bahawa sistem pengurusan kualiti berasaskan persijilan merangkumi konsep, teori dan aplikasi yang amat luas. Ini kerana, sistem kualiti ini sentiasa berkembang pesat dengan menawarkan jaminan pemberian kualiti secara berterusan. Keperluannya menjadi lebih mendesak kerana masyarakat yang merupakan pelanggan utama bagi sektor awam sentiasa mengharapkan kualiti pada perkhidmatan yang ditawarkan. Oleh kerana itu, sistem pengurusan kualiti berasaskan persijilan MS ISO 9000 dilihat sebagai suatu yang komprehensif yang dapat menepati keperluan pengguna sekali gus dapat memberi keyakinan kepada

mereka untuk menggunakan produk atau perkhidmatan yang dihasilkan oleh sesebuah institusi atau organisasi. Ini adalah kerana sebagaimana yang telah dinyatakan sebelum ini penekanan MS ISO 9000 adalah kepada meningkatkan tahap sistem pengurusan kualiti organisasi berdasarkan kepada persijilan dan mengelakkan daripada melakukan kesilapan. Dengan ini, pelaksanaan MS ISO 9000 dapat meningkatkan lagi tahap kecekapan dalam menguruskan sesebuah organisasi berdasarkan kepada langkah yang telah ditentukan dalam dokumentasi untuk diaplikasikan.

Manakala SPKI merupakan suatu proses mengendalikan dan menguruskan organisasi dengan cemerlang yang boleh ditonjolkan melalui kecekapan pentadbiran dan kelancaran sistem operasi sesebuah organisasi. Walaupun begitu metodologi penilaian kualiti SPKI berbeza dengan MS ISO 9000 yang ditentukan melalui persijilan. Ini adalah kerana penilaian SPKI untuk menentukan barang atau perkhidmatan yang ditawarkan berkualiti ataupun sebaliknya bergantung kepada faktor manusia itu sendiri. Dalam erti kata yang lain, barang atau perkhidmatan yang berkualiti dapat dihasilkan sekiranya individu, pengeluar dan pembekal memiliki kualiti yang tinggi. Dengan memiliki sikap dan sifat yang cemerlang seperti tekun, akauntabiliti, amanah dan sebagainya sudah pasti mereka akan berusaha untuk melakukan yang terbaik bagi mendapatkan hasil yang berkualiti. Selain itu, SPKI tentunya tidak dapat dipisahkan daripada asas keagamaan seperti *tawhid*, *khalifah* dan sebagainya boleh membawa mereka mencapai matlamat *al-falāḥ* iaitu mendapat kejayaan di dunia dan juga di akhirat.

Walaupun begitu, tidak dapat dinafikan juga kepentingan prosedur, proses atau apa jua mekanisme yang boleh meningkatkan kualiti malahan dalam Islam teknik dan prosedur amat penting. Sebagai contoh suatu amal fardu seperti solat tidak akan sempurna tanpa mengikut rukun dan syarat yang telah ditetapkan. Bahkan matlamat Islam bukan kepada kebendaan tetapi keredaan Allah yang dijelmakan melalui konsep ganjaran dan balasan. Oleh itu, paksi kepada kualiti insan dalam Islam adalah bermula dengan sifat takwa kepada Allah dengan menghayati doktrin keimanan yang teguh kepada penciptanya.

Di sebalik kejayaan INTAN mendapat persijilan MS ISO 9000, masih terdapat banyak lagi usaha yang perlu dilakukan secara berterusan dan diperbaiki dari semasa ke semasa bagi mengekalkan pengiktirafan tersebut. Ini kerana, sistem kualiti ini akan dinilai semula setiap tiga tahun, sekiranya standard tersebut tidak menepati spesifikasinya tindakan pembetulan perlu dilakukan dengan segera sebelum sijil pengiktirafan MS ISO 9000 boleh dibatalkan. Oleh itu, INTAN perlu lebih komitmen terhadap pelaksanaan sistem kualiti ini yang memerlukan sokongan dan kerjasama daripada semua pihak sama ada pengurusan atasan dan kumpulan sokongan.

Selain itu, pengiktirafan MS ISO 9000 merupakan satu kelebihan kepada INTAN bagi menghadapi persaingan global daripada masyarakat dunia yang mengutamakan nilai dan jaminan kualiti dalam perkhidmatan. Oleh itu, menjadi suatu kemestian kepada institusi ini untuk mengekalkan piawaian tersebut ke arah meningkatkan lagi tahap kecekapan pengurusan dan secara tidak langsung dapat

mengurangkan kos operasi, mengatasi masalah pembaziran dan ketiadaan aduan pelanggan serta permintaan terhadap perkhidmatan semakin bertambah.

Namun begitu, persoalannya sejauh manakah pelaksanaan MS ISO 9000 di INTAN terutamanya pada klausula Tanggungjawab Pengurusan menepati standard SPKI. Sekiranya diperhatikan, peranan INTAN adalah untuk menyediakan program latihan dan melahirkan para pentadbir awam yang berkualiti. Sekiranya mereka gagal untuk melaksanakan klausula tersebut pada peringkat asasnya, maka semestinya ia akan merencatkan langkah-langkah pelaksanaan MS ISO 9000 yang selanjutnya. Di sinilah peranan yang perlu dimainkan oleh pihak pengurusan atasaran untuk melaksanakan klausula tersebut supaya pengurusan yang berkualiti dapat direalisasikan bagi mencapai keredaan Allah Taala.

Selain itu, arahan dan peraturan pihak pengurusan atasaran yang telah ditetapkan perlu dipatuhi. Ini penting bagi memastikan kelancaran pelaksanaan MS ISO 9000. Elemen ini dilihat mempunyai persamaan dengan konsep kepimpinan dalam Islam di mana pihak bawahan seperti rakyat wajib mematuhi segala peraturan pemerintah selagi tidak bercanggah dengan Iunias-lunas Islam dan bertepatan dengan roh syarak.

#### **4.2 HASIL KAJIAN**

Dalam bahagian ini akan mengemukakan hasil kajian berdasarkan borang soal selidik yang telah dilakukan ke atas responden pengurusan atasaran dan juga

kumpulan sokongan terhadap pelaksanaan MS ISO 9000 di INTAN terutamanya pada klausma Tanggungjawab Pengurusan menurut perspektif Islam.

Bagi analisis yang berdasarkan kepada faktor latar belakang, penulis mendapati majoriti responden INTAN terdiri daripada lelaki berbanding dengan perempuan. Manakala sudut klasifikasi bangsa pula, Hampir keseluruhan responden adalah berbangsa Melayu berbanding dengan bangsa lain seperti bangsa Cina dan India. Ini menunjukkan bangsa Melayu adalah kumpulan majoriti di INTAN.

Dari sudut umur pula, kebanyakan responden terdiri daripada mereka yang berumur dalam lingkungan 40-49 tahun sama ada responden pengurusan atasan dan kumpulan sokongan. Dari sudut kelayakan pula, lebih daripada separuh responden pengurusan atasan mempunyai tahap pendidikan peringkat ijazah sarjana muda. Manakala lebih daripada separuh responden kumpulan sokongan terdiri daripada mereka yang memiliki sijil SPM/MCE.

Dari aspek tahap jawatan, majoriti responden pengurusan atasan terdiri daripada pegawai. Bagi responden kumpulan sokongan, lebih daripada separuh adalah kerani atau pembantu tadbir rendah (PTR). Begitulah juga jawatan dalam MS ISO 9000, lebih daripada separuh responden pengurusan atasan adalah terlibat dengan J/K Pelaksana. Manakala peringkat kumpulan, hampir keseluruhan responden terdiri daripada pengurusan profesional. Faktor ini didorong oleh latar belakang pendidikan yang diterima dan juga disebabkan oleh keperluan tugas organisasi untuk melancarkan aktiviti sehari-hari organisasi terutamanya dalam

melaksanakan MS ISO 9000. Analisis aspek pengalaman kerja di INTAN pula menunjukkan majoriti responden INTAN mempunyai tempoh kerja selama 1-5 tahun sahaja.

Hasil kajian yang dilakukan tentang pelaksanaan MS ISO 9000 di INTAN, penulis mendapati majoriti responden pengurusan atasan atau kumpulan sokongan menyatakan pelaksanaan sistem kualiti tersebut telah menepati spesifikasi SPKI. Majoriti responden pengurusan atasan ataupun kumpulan sokongan bersetuju dengan penerapan SPKI dalam melaksanakan MS ISO 9000. Faktor ini didorong oleh terdapat beberapa aplikasi dalam MS ISO 9000 mempunyai persamaan dengan SPKI seperti menyediakan latihan kemahiran kepada pasukan pelaksana. Ini kerana output yang berkualiti dapat dihasilkan oleh pekerja yang berkualiti. Untuk itu, mereka terlebih dahulu perlu diberi latihan kemahiran bagi mencapai matlamat tersebut.

Secara umumnya, responden INTAN bersetuju dengan Polisi Kualiti yang digubal selaras dengan tuntutan Islam sama ada pengurusan atasan dan kumpulan sokongan. Ini kerana polisi tersebut adalah bermatlamatkan “*Untuk membangunkan potensi sumber manusia sektor awam menuju ke arah kecemerlangan dalam perkhidmatan awam melalui latihan*” dan “*Memberikan jaminan bahawa semua kehendak pelanggan akan dipatuhi melalui pelaksanaan MS ISO 9001*”. Dalam konteks ini, pengurusan atasan perlu mempunyai polisi kualiti organisasi selaras dengan matlamat Islam. Bahkan prinsip dan nilai kepimpinan yang dimilikinya haruslah menuju kepada matlamat organisasi.

Dengan itu strategi yang dirancang untuk meningkatkan kualiti akan menjadi sejalan dengan matlamat organisasi.

Begitulah juga hasil kajian tentang pelaksanaan objektif kualiti bertepatan dengan objektif SPKI di mana majoriti responden bersetuju dengan perkara ini. Dalam Islam, objektif yang ingin dicapai merupakan hasil interpretasi dasar yang dibentuk bagi merancang ke arah yang lebih baik iaitu untuk mencapai kejayaan di dunia dan akhirat. Contohnya untuk menjaga akal (dasar) seseorang itu ditegah daripada meminum minuman keras yang boleh membawa kepada hilang pertimbangan akal dan sebagainya (objektif).

Selain itu, hasil kajian turut mendapati majoriti responden INTAN turut bersetuju dengan langkah-langkah pelaksanaan MS ISO 9000 yang lain menepati spesifikasi SPKI seperti pendelegasian tugas dan aktiviti organisasi dengan sistematik serta langkah menuuhukan AJK Khas dalam melaksanakan MS ISO 9001. AJK Khas yang dimaksudkan adalah J/K Pemandu dan J/K Penyelarasaran Kerja. Ini kerana, kedua-dua langkah tersebut dapat meringankan bebanan tugas yang terpaksa dipikul oleh seseorang pekerja dan menggalakkan bekerja secara kolektif.

Hasil kajian mendapati, majoriti responden bersetuju dengan langkah menyediakan latihan kemahiran kepada pasukan pelaksana menepati SPKI. Ini kerana, SPKI hanya dapat diterjemahkan melalui output yang berkualiti dihasilkan oleh pekerja yang berkualiti. Untuk itu, mereka terlebih dahulu perlu diberi latihan kemahiran bagi mencapai matlamat kualiti. Majoriti responden INTAN

juga berpendapat proses pembuatan keputusan yang diaplikasikan di INTAN berasaskan kepada syura. Ini jelas dapat diperhatikan melalui mesyuarat khas MS ISO 9000 yang diadakan pada setiap hari Jumaat di mana ianya dihadiri oleh pengarah dan semua timbalan pengarah bagi mendengar laporan tentang kemajuan pelaksanaan sistem kualiti ini. Sebarang masalah yang dihadapi akan ditangani dengan tindakan pembetulan.

Manakala hasil kajian tentang pelaksanaan klausa Tanggungjawab Pengurusan di INTAN penulis mendapati majoriti responden INTAN menyatakan pihak atasan telah melibatkan diri dalam melaksanakan MS ISO 9000 pada hadap yang sederhana sahaja. Faktor ini didorong oleh sikap tidak komitmen dengan tugas yang diamanahkan seperti berlakunya penyerahan tugas secara maksimum kepada staf tertentu untuk dilaksanakan.<sup>251</sup> Oleh itu, pengurusan atasan perlu mempunyai komitmen yang tersendiri yang menuju ke arah perkhidmatan yang berkualiti. Ini kerana, pengurusan atasan akan menjadi sumber rujukan kepada usaha staf di bawahnya dalam hal-hal yang berkaitan dengan MS ISO 9000. Dalam erti kata yang lain, kualiti itu perlu bermula daripada pengurusan atasan.

Berdasarkan analisis, terdapat perbezaan di antara responden pengurusan atasan yang menyatakan pihak atasan sangat memberi penekanan dalam menentukan Polisi Kualiti bertepatan dengan matlamat organisasi berbanding dengan responden kumpulan sokongan yang menyatakan pihak atasan hanya memberi Penekanan pada tahap yang sederhana sahaja. Perbezaan ini disebabkan oleh pihak pengurusan atasan perlu bertanggungjawab sepenuhnya terhadap

<sup>251</sup> Temu ramah dengan Encik Wan Omar Bin Wan Hashim, Penyelaras Projek Kanan, Pusat Q, INTAN, pada 21 Mac 2002, 3.45 petang

proses menggubal polisi kualiti dengan merujuk kepada matlamat organisasi terlebih dahulu bagi melihat kesesuaian pelaksanaan sistem kualiti dan memenuhi klausma Tanggungjawab Pengurusan.

Manakala majoriti kedua-dua kumpulan responden menyatakan pihak atasan memberi penekanan terhadap langkah menerangkan Polisi Kualiti kepada semua anggota organisasi. Sekiranya pihak pengurusan tidak memberi penekanan dengan sepenuhnya untuk memperjelaskan Polisi Kualiti akan menyebabkan berlakunya masalah ketidakfahaman di kalangan kakitangan INTAN tentang perpentingnya pelaksanaan MS ISO 9000. Bahkan terdapat juga di antara mereka yang menentang dan mengkritik pelaksanaan MS ISO 9000 ini dengan alasan akan menambah lagi birokrasi dalam organisasi, membatas kreativiti pekerja dan mengurangkan fleksibiliti dalam mengurus organisasi.<sup>252</sup>

Selain itu, majoriti responden pengurusan atasan menyatakan pihak pengurusan atasan sangat memberi penekanan terhadap langkah menuju jawatankuasa Pemandu dan Jawatankuasa Penyelarasaran Kerja bagi melaksanakan modus operandi yang melibatkan MS ISO 9000 berbanding dengan majoriti responden kumpulan sokongan yang berpendapat pihak pengurusan atasan hanya memberi penekanan yang sederhana. Perbezaan ini disebabkan oleh pihak atasan perlu lebih berfungsi untuk menuju jawatankuasa tersebut dengan melantik individu tertentu yang sudah pasti terdiri ramai di kalangan kumpulan pengurusan dan profesional yang berjawatan pegawai berbanding dengan staf yang lain untuk memenuhi klausma Tanggungjawab Pengurusan.

---

<sup>252</sup> Temu ramah dengan Encik Mohd Sahrul Nizam Jaafar, Penolong Pendaftar Unit Pengurusan Sumber Manusia INTAN pada 21 Jun 2003, 2.45 petang.

Majoriti responden pengurusan atasan menyatakan bahawa pihak atasan menekankan terhadap langkah mengagihkan kerja organisasi yang bertepatan dengan bidang tugas masing-masing. Penerimaan ini disebabkan oleh pendekatan pihak atasan menggunakan kaedah pendeligasian tugas dan kerja yang dilakukan secara sistematis iaitu mengagihkan sesuatu kerja organisasi berdasarkan kelayakan, kemampuan dan fungsinya sama ada yang melibatkan pengurusan atasan dan kumpulan sokongan. Contohnya Timbalan Pengarah Pusat Pembangunan Pengurusan dan Kualiti (Pusat Q) telah dilantik sebagai Wakil Pengurusan serta Pusat Q sendiri telah diamanahkan untuk mengawasi pelaksanaan sistem kualiti INTAN.<sup>253</sup>

Selain itu, hasil analisis responden INTAN ke atas langkah-langkah pelaksanaan klausa Tanggungjawab Pengurusan yang lain juga mendapati, pihak pengurusan atasan menekankan langkah menyemak polisi kualiti yang dirancang setelah dilaksanakan hanya pada tahap yang sederhana sahaja. Begitulah juga majoriti responden INTAN menyatakan pihak atasan hanya menekankan tindakan dalam menyimpan rekod semakan pengurusan selepas disemak secara sederhana bagi memenuhi klausa Tanggungjawab Pengurusan.

#### 4.3 KEPUTUSAN HIPOTESIS

Bagi menguji dan membuat keputusan hipotesis, penulis menggunakan kaedah secara perbandingan peratusan yang melibatkan pengurusan atasan dan

---

<sup>253</sup> Temu ramah dengan Encik Wan Omar Bin Wan Hashim Penyelaras Projek Kanan, Pusat Q, INTAN, pada 21 Mac 2002, 3.45 petang

kumpulan sokongan. Kaedah ini akan digunakan untuk menguji dan membuat keputusan bagi hipotesis H1, H2, H3 dan H4.

#### Hipotesis 1 :

H1: Aplikasi klausula Tanggungjawab Pengurusan di INTAN telah memantapkan peranan kepimpinan pihak pengurusan atasan bagi mencapai polisi dan objektif kualiti INTAN.

Analisis yang dilakukan pada Bahagian C borang soal selidik menunjukkan majoriti responden sama ada pengurusan atasan dan kumpulan sokongan menyatakan pihak atasan sangat memberi penekanan atau memberi penekanan yang sederhana terhadap pelaksanaan klausula Tanggungjawab Pengurusan di INTAN. Contohnya sebanyak 47.5% responden pengurusan atasan menyatakan pihak atasan sangat memberi penekanan dan sebanyak 42.5% pula menyatakan memberi penekanan yang sederhana kepada aspek penubuhan Jawatankuasa Pemandu dan Jawatankuasa Penyelaras Kerja. Lebih daripada separuh responden kumpulan sokongan menyatakan pihak atasan memberi penekanan yang sederhana iaitu sebanyak 52.8% dan diikuti sebanyak 24.5% menyatakan sangat diberi penekanan terhadap penubuhan Jawatankuasa Pemandu dan Jawatankuasa Penyelaras Kerja. Dengan penubuhan kedua-dua jawatankuasa ini dapat memantapkan peranan kepimpinan pengurusan atasan kerana mengorganisasikan individu tertentu secara kolektif bagi mencapai polisi dan objektif kualiti INTAN. Maka hipotesis H1 diterima.

### **Hipotesis 2 :**

H2: Kerjasama yang terjalin di antara pihak pengurusan atasan dan staf INTAN telah menghasilkan perkhidmatan awam yang bertaraf antarabangsa melalui pengiktirafan persijilan MS ISO 9000.

Analisis yang dilakukan terhadap borang soal selidik menunjukkan majoriti responden INTAN menyatakan wujudnya kerjasama di antara pihak pengurusan atasan dan staf dalam melaksanakan MS ISO 9000. Salah satu contoh bentuk kerjasama ini boleh diperhatikan pada aspek pendeligasian tugas dan aktiviti organisasi secara sistematik di mana sebanyak 60.0% daripada responden pengurusan atasan yang menyatakan setuju, diikuti dengan 25.0% yang menyatakan sangat setuju. Bagi responden kumpulan sokongan, majoritinya menyatakan setuju iaitu sebanyak 71.7% dengan langkah INTAN mengagihkan tugas dan aktiviti organisasi dengan sistematik. Ini secara tidak langsung dapat meringankan bebanan tugas dan menggalakkan kerja dilakukan secara kolektif. Dengan memiliki persijilan MS ISO 9000 semestinya perkhidmatan awam bertaraf antarabangsa dapat dihasilkan. Maka hipotesis H2 diterima.

### **Hipotesis 3 :**

H3: Pihak pengurusan atasan telah menjadi *role model* kepada aplikasi klausma Tanggungjawab Pengurusan ke arah melahirkan para penjawat awam yang berkualiti.

Analisis yang dilakukan pada salah satu soalan pada borang soal selidik, penulis mendapati persoalan tentang penglibatan pihak pengurusan atasan dalam melaksanakan klausma Tanggungjawab Pengurusan menunjukkan majoriti responden pengurusan atasan dan kumpulan sokongan menyatakan pihak pengurusan atasan telah memberi penekanan yang sederhana atau sangat diberi penekanan. Sebanyak 42.5% daripada responden pengurusan atasan menyatakan penekanan yang sederhana dan diikuti 37.5% pula menyatakan sangat diberi penekanan. Manakala responden kumpulan sokongan, hampir keseluruhannya menyatakan penekanan yang sederhana adalah sebanyak 43.4% dan sebanyak 37.5% responden pula menyatakan sangat diberi penekanan. Dengan ini menunjukkan komitmen pihak pengurusan atasan untuk menjayakan pelaksanaan sistem kualiti ini secara tidak langsung sebagai *role model* ke arah melahirkan para penjawat awam yang berkualiti. Oleh kerana itu, ianya menepati spesifikasi SPKI yang mementingkan pihak atasan menjadi *role model* kepada pihak subordinat. Maka hipotesis H3 diterima

#### **Hipotesis 4 :**

H4: Pengaplikasian MS ISO 9000 di dalam menguruskan organisasi diterima dalam Islam dan tidak dianggap sebagai suatu tindakan yang bercanggah dengan nas syarak dan sistem pengurusan kualiti Islam.

Hasil analisis yang dilakukan pada Bahagian B soal selidik, majoriti responden menyatakan setuju dengan pelaksanaan MS ISO 9000 di INTAN menepati spesifikasi SPKI. Sebagai contoh, penulis mendapati lebih daripada

separuh iaitu sebanyak 60% daripada keseluruhan responden pengurusan atasan menyatakan setuju dengan pelaksanaan Objektif Kualiti di INTAN bertepatan dengan objektif SPKI. Manakala responden kumpulan sokongan yang turut menyatakan setuju iaitu sebanyak 50.9%. Kesimpulannya majoriti responden yang bersetuju dengan pelaksanaan Objektif Kualiti INTAN menepati piawaian SPKI.

Begitulah juga dengan hasil analisis pelaksanaan MS ISO 9000 yang lain seperti proses pembuatan keputusan berasaskan syura, menyediakan latihan kepada pelaksana dan sebagainya turut mendapati majoriti responden INTAN bersetuju bahawa langkah tersebut adalah bertepatan dengan spesifikasi pentadbiran Islam. Maka hipotesis H4 diterima.

#### **4.4 RUMUSAN KESELURUHAN**

Dalam bahagian ini, penulis akan merumuskan keseluruhan kajian berdasarkan kepada masalah kajian dan juga hipotesis kajian sahaja. Sebagaimana yang telah dijelaskan, penyelidikan ini adalah bermatlamat untuk menganalisis pelaksanaan klausa Tanggungjawab Pengurusan di INTAN menurut perspektif Islam. Hasil kajian mendapati objektif tersebut telah berjaya dicapai di mana majoriti responden INTAN berpendapat pelaksanaan klausa tersebut telah menepati piawaian SPKI melalui langkah dan tindakan yang telah diaplikasikan oleh pengurusan atasan seperti partisipasi mereka dalam proses persijilan MS ISO 9000, melantik wakil pengurusan dan sebagainya.

Dengan ini secara tidak langsung penulis telah berjaya merungkaikan masalah kajian<sup>254</sup> ini iaitu untuk melihat pandangan Islam terhadap pelaksanaan klausa tersebut sebagai suatu mekanisme untuk memantapkan lagi organisasi awam. Ini adalah kerana, Islam amat menekankan peranan kepimpinan di mana pihak pengurusan atasan perlu memberi sepenuh komitmen mereka dalam melakukan sebarang tugasannya terutamanya usaha-usaha untuk memperbaiki pengurusan kualiti organisasi bagi mencapai matlamat organisasi.

Oleh kerana itu, hipotesis kajian<sup>255</sup> iaitu aplikasi klausa tersebut telah berjaya memantapkan peranan kepimpinan pihak pengurusan atasan bagi mencapai polisi dan objektif kualiti INTAN boleh diterima. Ini terbukti dengan hasil analisis yang dilakukan pada borang soal selidik penulis mendapat sebanyak 45.0% responden pengurusan atasan dan sebanyak 52.8% responden kumpulan sokongan menyatakan pihak pengurusan atasan memberi penekanan terhadap langkah menerangkan polisi kualiti kepada semua anggota organisasi. Langkah tersebut boleh dianggap sebagai suatu komitmen pihak pengurusan atasan bagi memenuhi keperluan klausa Tanggungjawab Pengurusan di INTAN.

Selain itu, persoalan kajian tentang menganalisis strategi pelaksanaan MS ISO 9000 di INTAN dan bagaimanakah ianya mampu mencapai matlamat organisasi juga telah terjawab di mana hasil soal selidik majoriti responden INTAN berpendapat langkah pelaksanaan MS ISO 9000 bermula daripada peringkat awal perancangan sehingga berjaya mendapatkan persijilan tersebut

<sup>254</sup> Butiran mengenai Masalah Kajian telah dinyatakan dalam Bab Pendahuluan pada sub topik F : Masalah Kajian di halaman 8-9

<sup>255</sup> Butiran mengenai Hipotesis Kajian telah dinyatakan dalam Bab Pendahuluan pada sub topik G : Hipotesis Kajian di halaman 9

telah menepati spesifikasi SPKI. Dengan memiliki sijil MS ISO 9000 secara tidak langsung matlamat organisasi dapat dicapai kerana pengiktirafan tersebut menunjukkan INTAN telah memenuhi piawaian kualiti yang telah ditetapkan dalam menguruskan kualiti organisasi.

Berdasarkan hipotesis kajian ini iaitu kerjasama yang terjalin di antara pihak pengurusan atasan dan staf INTAN telah menghasilkan perkhidmatan awam yang bertaraf antarabangsa melalui pengiktirafan persijilan MS ISO 9000 boleh diterima. Hasil analisis yang dilakukan, majoriti responden INTAN bersetuju dengan pelaksanaan MS ISO 9000 di lokasi kajian telah mewujudkan kerjasama di antara warga INTAN. Sebagai contoh melalui proses pembuatan keputusan berdasarkan syura, sebanyak 65.0% responden pengurusan atasan dan sebanyak 58.5% responden kumpulan sokongan menyatakan setuju dengan tindakan INTAN mempraktikkan proses pembuatan keputusan berdasarkan kepada syura. Dengan ini menunjukkan bentuk kerjasama yang diamalkan di INTAN tanpa mengira jawatan mereka sama ada pegawai atasan ataupun staf untuk mendapatkan keputusan ataupun cadangan yang terbaik dalam menangani sesuatu masalah yang berkaitan dengan pelaksanaan MS ISO 9000. Selain itu, dengan memiliki persijilan MS ISO 9000 semestinya perkhidmatan awam bertaraf antarabangsa dapat dihasilkan. Ini disebabkan oleh persijilan MS ISO 9000 diiktiraf kerana menerima pakai sistem pengurusan kualiti yang diselaraskan di seluruh dunia oleh *International Standard Organization*.

Masalah kajian yang seterusnya iaitu melihat sistem pengurusan kualiti berdasarkan kepada persijilan MS ISO 9000 mempunyai perkaitan dengan sistem

pengurusan kualiti Islam juga telah berjaya dirungkaikan di mana hasil kajian mendapati Islam tidak menghalang sebarang bentuk pelaksanaan sesuatu sistem yang boleh membawa kebaikan kepada sesebuah organisasi selagi tidak bercanggah dengan syarak. Namun begitu, terdapat beberapa syarat yang perlu dipatuhi iaitu melakukan sesuatu kerja yang tidak bertentangan dengan hukum syarak, mempunyai niat yang betul dan ikhlas serta tidak melalaikan diri daripada mengerjakan ibadat kepada Allah. Maka pelaksanaan MS ISO 9000 dibolehkan dalam sesebuah organisasi dan menepati keperluan SPKI.

Oleh kerana itu, hipotesis kajian penulis iaitu pengaplikasian MS ISO 9000 di dalam menguruskan organisasi diterima dalam Islam dan tidak dianggap sebagai suatu tindakan yang bercanggah dengan nas syarak dan sistem pengurusan kualiti Islam boleh diterima. Ini boleh diperhatikan dengan langkah menyediakan latihan kemahiran kepada pasukan pelaksana di mana sebanyak 70.0% daripada responden pengurusan atasan dan sebanyak 58.5% responden kumpulan sokongan menyatakan setuju dengan langkah INTAN menyediakan latihan kemahiran kepada pasukan pelaksana telah menepati spesifikasi SPKI. Kesan latihan kepada pasukan pelaksana MS ISO 9000 dapat meningkatkan kemahiran, kepakaran dan pengetahuan mereka tentang perkara tersebut dan secara tidak langsung perkhidmatan yang berkualiti dapat dihasilkan sebagaimana yang ditekankan dalam aplikasi SPKI.

Selain itu, masalah kajian ini adalah untuk melihat keberkesanan pelaksanaan MS ISO 9000 di INTAN juga telah berjaya dirungkaikan. Hasil temubual yang dilakukan didapati pengiktirafan MS ISO 9000 di INTAN telah

memberi kesan kepada imej dan reputasi INTAN sama ada di dalam dan luar Negara Malaysia sebagai pusat latihan kerajaan akan lebih berkredibiliti dalam mengendalikan latihan kepada penjawat awam. Pengiktirafan tersebut dapat meningkatkan keberkesanan dalam menguruskan organisasi terutamanya dapat mengelakkan daripada melakukan kesalahan dan pembaziran kepada sumber, masa dan tenaga serta secara tidak langsung dapat meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap perkhidmatan yang ditawarkan oleh INTAN.

#### **4.5 MASALAH PELAKSANAAN MS ISO 9000**

Dalam tajuk ini, penulis akan menyatakan beberapa masalah yang dihadapi oleh INTAN untuk mendapat dan mengekalkan pengiktirafan MS ISO 9000. Untuk itu, penulis telah menggunakan metode temu ramah untuk mendapatkan maklumat secara bersepadu, menyeluruh dan adil. Berdasarkan kajian yang telah dilakukan, penulis telah mengesahkan beberapa masalah yang dihadapi oleh INTAN dalam pelaksanaan MS ISO 9000. Di antara masalah tersebut ialah<sup>256</sup> :

##### **4.5.1 Beban Kerja**

Boleh dikatakan pelaksanaan MS ISO 9000 adalah merupakan suatu reformasi untuk membentuk pengurusan organisasi yang mantap dan ianya memerlukan kepada pengurusan yang lebih cekap. Oleh itu, pihak pengurusan atasan hendaklah melakukan perubahan terhadap corak kerja mereka terutamanya

<sup>256</sup> Temu ramah dengan Encik Wan Omar Bin Wan Hashim Penyelaras Projek Kanan, Pusat Q, INTAN, pada 21 Mac 2002, 3.45 petang

untuk memenuhi piawaian MS ISO 9000 yang telah didokumenkan. Dengan ini menyebabkan bertambah beban kerja terutamanya kepada pegawai dan staf yang terpaksa melakukan tugas baru seperti menyediakan dokumentasi, menghadiri mesyuarat peringkat jawatankuasa dan latihan dan sebagainya. Ditambah pula dengan bebanan tugas sehari-hari yang biasa dilakukan secara tradisi tetapi terpaksa mengikut arahan bertulis yang telah ditetapkan dalam dokumen MS ISO 9000

Keadaan dapat ditangani dengan penglibatan semua timbalan pengarah dan pendaftar dalam Jawatankuasa Pemandu serta semua pegawai dan staf dalam Jawatankuasa Penyelaras Pelaksanaan dan mewujudkan kumpulan-kumpulan kerja tertentu dalam penyediaan manual kualiti, prosedur-prosedur kualiti dan sebagainya. Dengan cara ini beban kerja dapat dikurangkan dan secara tidak langsung mewujudkan semangat kerja secara kolektif.

#### **4.5.2 Masalah Dokumentasi**

Pelaksanaan sistem kualiti MS ISO 9000 hanya menyediakan klausa - klausa yang perlu dilaksanakan oleh organisasi dan menepati spesifikasi yang telah ditetapkan. Namun begitu, klausa tersebut tidak menjelaskan metode pelaksanaan dengan spesifik dan terpulang kepada organisasi untuk melaksanakannya mengikut metode yang difikirkan sesuai. Oleh itu, kebanyakan staf menghadapi masalah dalam menyediakan dokumentasi MS ISO 9000 disebabkan oleh kurangnya pengetahuan dan pengalaman untuk menyediakannya. Malah pelaksanaan MS ISO 9000 ini memerlukan kepada masa dan tenaga yang lebih dari semua pekerja tanpa mengira jawatan dan kedudukan mereka.

Bagi menangani permasalahan ini, INTAN telah mengambil beberapa langkah dan tindakan seperti mengadakan latihan penyediaan dokumentasi MS ISO 9000 kepada semua pegawai dan staf dan menentukan semua dokumen di bawah sistem kualiti baru itu supaya mudah untuk difahami dan dilaksanakan.

#### **4.5.3 Kurang Kesedaran**

Terdapat juga di kalangan pegawai dan staf yang menentang dan mengkritik pelaksanaan MS ISO 9000 ini dengan alasan akan menambah lagi birokrasi dalam organisasi, membatas kreativiti pekerja dan mengurangkan fleksibiliti dalam mengurus organisasi.<sup>257</sup> Masalah ini wujud sebabkan kurangnya kesedaran tentang kepentingan tentang pengurusan sistem kualiti ini serta untuk menerima perubahan seumpama ini. Apatah lagi untuk menerima perubahan secara drastik tanpa membuat persediaan yang mencukupi menyebabkan mereka bosan dengan kerja asal mereka. Oleh kerana itu, timbulah sikap tidak prihatin seperti bekerja sambil lewa serta tidak memberi komitmen terhadap tugas yang telah diamanahkan dan semestinya menjadi tanggungjawab dan cabaran pihak pengurusan atasan untuk memperbaiki situasi tersebut.

Bagi menangani masalah ini, INTAN mengambil beberapa pendekatan dengan menyebarkan maklumat mengenai pelaksanaan MS ISO 9000 ini sama ada melalui forum, mesyuarat, perhimpunan bulanan dan sebagainya. Selain itu, INTAN juga turut menyediakan program latihan kesedaran selama satu hari kepada para pegawai dan staf INTAN yang terlibat dengan persijilan ini bagi memupuk kesedaran di kalangan mereka.

---

<sup>257</sup> INTAN (1996), *op.cit.*, h. 120, lihat juga Temu ramah dengan Encik Wan Omar Bin Wan Hashim Penyelaras Projek Kanan, Pusat Q, INTAN, pada 21 Mac 2002, 3.45 petang

## **4.6 KEJAYAAN MS ISO 9000 DI INTAN**

Dalam bahagian ini akan diterangkan tentang faktor-faktor yang mendorong kepada kejayaan INTAN untuk mendapat pengiktirafan sistem kualiti MS ISO 9000 seperti berikut :

### **4.6.1 Latihan dan Pembangunan**

Pembangunan sumber manusia memainkan peranan penting untuk menjana pekerja yang berkualiti dalam menyediakan perkhidmatan kepada pelanggan. Para pegawai dan staf perlu diberi latihan yang mencukupi meningkatkan kefahaman dan pengetahuan staf mengenai kualiti perkhidmatan. Latihan yang berkesan bergantung kepada sejauh mana ianya dapat memenuhi keperluan individu dan selaras strategi organisasi. Pelaksanaan program insentif dalaman dapat mendorong pekerja bagi memenuhi komitmen terhadap bidang tugas yang telah ditetapkan.

Di INTAN, aspek latihan dan pembangunan berperanan untuk menjana para pekerja yang berkomitmen terhadap tugas MS ISO 9000 yang telah diamanahkan. Pelbagai jenis latihan, seminar dan bengkel telah diadakan bagi meningkatkan tahap kefahaman dan kesedaran tentang MS ISO 9000 sama ada sudut konsep, strategi dan pelaksanaannya untuk diterjemahkan ke dalam institusi INTAN. Dengan ini secara tidak langsung dapat meningkatkan kebolehan dan produktiviti kerja terutamanya untuk mendapat dan mengekalkan pengesahan sijil MS ISO 9000. Contohnya bengkel audit dalaman diadakan sebanyak empat kali bagi melatih juruaudit dalaman supaya mempunyai kemahiran dan kepakaran untuk

melakukan audit dalam terhadap proses pelaksanaan MS ISO 9000 di INTAN. Dengan mengambil pendekatan yang sistematik ini, ia dapat meningkatkan kecekapan pegawai dan staf INTAN ke arah menghasilkan mutu kerja yang baik dan menepati kehendak pengguna.

#### **4.6.2 Mekanisme Komunikasi yang Baik**

Aspek komunikasi memainkan peranan yang penting sejak proses permulaan strategi pelaksanaan MS ISO 9000 lagi. Di peringkat ini, komunikasi telah bertindak sebagai mekanisme penghubung bagi meningkatkan persefahaman di antara dua jawatankuasa yang utama. Ini boleh dibuktikan melalui mesyuarat dan perbincangan yang telah diadakan di antara Jawatankuasa Pemandu dan Jawatankuasa Penyelarasaran Kerja bagi menjamin kesepadan dan keselarasan gerak kerja untuk melaksanakan pengurusan kualiti berteraskan MS ISO 9000 di INTAN. Dalam usaha untuk memastikan polisi kualiti dan klausa MS ISO 9000 dihayati dengan sepenuhnya oleh kakitangan institusi pihak pengurusan atasan telah mengambil langkah menampal poster-poster tentang kualiti seperti polisi dan objektif kualiti INTAN di papan kenyataan dan juga di tempat yang strategik. Sebagai contoh poster huruf ‘Q’ dan Polisi Kualiti INTAN ditampal di bilik mesyuarat sebagai mesej kepada pegawai dan staf tentang matlamat dan hala tuju organisasi untuk mendapatkan persijilan siri standard MS ISO 9000.

Selain itu, hubungan komunikasi yang baik di antara pihak pengurusan atasan dengan pekerja bawahan telah mewujudkan suatu persefahaman dan kesedaran mereka untuk menerima kebaikan pelaksanaan sistem pengurusan

kualiti ini. Kerjasama yang harmonis yang terjalin di antara mereka telah mewujudkan budaya kerja dalam suasana yang mesra dan saling percaya dan mempercayai di antara satu sama lain. Oleh itu, mekanisme ini dapat dijadikan suatu asas yang kukuh dalam menjayakan pelaksanaan MS ISO 9000 di INTAN.

#### **4.6.3 Pelaksanaan TQM**

Boleh dikatakan kejayaan INTAN mendapatkan pengiktirafan MS ISO 9000 kesan daripada aplikasi TQM dalam institusi ini sejak tahun 1992 lagi. Kejayaan tersebut telah membuka ruang kepada INTAN untuk berusaha bagi meningkatkan lagi tahap pengurusan kualiti melalui persijilan MS ISO 9000. Oleh itu, TQM dilihat sebagai pemangkin kepada pelaksanaan dan pengekalan sistem kualiti ISO 9000 di institusi ini. Ini kerana TQM merupakan kaedah pengurusan menyeluruh yang menggabungkan semua aspek untuk menguruskan organisasi. Selain itu, aplikasi ini amat perlu dalam proses penambahbaikan yang berterusan yang mengandungi tindakan-tindakan strategik yang dirancang dengan teliti dan berorientasikan matlamat di mana segala sumber dan kekuatan yang ada dalam organisasi akan digembung dalam usaha merealisasikan sistem pengurusan kualiti tersebut terlaksana dengan sepenuhnya.

#### **4.7 CADANGAN**

Merujuk kepada hasil kajian yang didapati, terdapat beberapa cadangan dan saranan yang difikirkan sesuai dan munasabah untuk dikemukakan kepada pihak yang tertentu seperti :

#### **4.7.1 Cadangan kepada INTAN**

Berdasarkan penelitian terhadap masalah yang dihadapi INTAN dalam melaksanakan MS ISO 9001, penulis mengemukakan beberapa cadangan untuk meningkatkan lagi tahap pengurusan kualiti demi mengekalkan pengiktirafan sijil piawaian MS ISO 9000 di INTAN. Di antara cadangan tersebut ialah :

##### **i. Membina Komitmen Pengurusan Atasan**

Pihak pengurusan atasan perlu memberi komitmen sepenuhnya dengan melibatkan diri dalam pelaksanaan MS ISO 9000 bagi memenuhi keperluan klausma Tanggungjawab Pengurusan. Mereka perlu menghayati keperluan standard ini secara mendalam dan bertanggungjawab menjelaskannya kepada staf yang lain sama ada mengenai objektif kualiti yang ingin dicapai serta faedah melalui pendaftaran dan pelaksanaan MS ISO 9000. Para pegawai juga perlu peka kepada perubahan yang berlaku dari semasa ke semasa seperti aplikasi MS ISO 9000: 2000 yang lebih kompleks dan memerlukan kepada komitmen pengurusan atasan untuk memenuhi keperluan standard kualiti ini.

##### **ii. Mewujudkan Sistem Pendokumentasian yang Sistematik.**

Bagi meringankan bebanan pekerja dengan kerja-kerja pendokumentasian, iaanya boleh dipermudahkan melalui penyediaan borang dengan menggunakan kod-kod tertentu supaya mudah untuk difahami dan diisi bagi memastikan proses pengurusan kualiti menjadi lebih lancar, sistematik dan terkawal daripada

sebarang kesilapan. Sekiranya berlaku juga kesilapan maka menjadi lebih mudah untuk dikenal pasti dan ditangani dengan tindakan pembetulan.

Setiap pekerja di INTAN disarankan untuk merekodkan segala prosedur dan kaedah pelaksanaan MS ISO 9000. Ini bermakna setiap pekerja tanpa mengira kedudukan sama ada pengurusan atasan ataupun kumpulan sokongan perlu mempunyai dokumen tersendiri tanpa mengharapkan dokumen daripada pihak atasan. Ini penting bagi memastikan warga INTAN mempunyai objektif yang jelas dalam melaksanakan sistem pengurusan kualiti ini.

### **iii. Menyediakan Skim Ganjaran dan Insentif**

Bagi menghargai segala sumbangan dan keringat yang diberikan dalam menjayakan pelaksanaan MS ISO 9000, INTAN boleh menyediakan skim ganjaran dan insentif kepada para pekerja yang menunjukkan prestasi yang baik dalam pelaksanaan sistem kualiti tersebut di institusi ini. Pelbagai bentuk ganjaran boleh disediakan seperti anugerah pekerja cemerlang, peluang kenaikan pangkat, penilaian mata merit dan sebagainya boleh dianugerahkan kepada mereka. Melalui ini mereka akan lebih bermotivasi dan tidak menganggap kerja MS ISO 9000 sebagai suatu bebanan sekali gus dapat mendorong untuk melakukan kerja-kerja tersebut dengan sepenuh tumpuan dan berdedikasi.

**4.7.2 Cadangan kepada Jabatan Siasah Syar'iyyāh, Akademi Pengajian Islam Universiti Malaya Kuala Lumpur**

- i. Menjadikan bidang pengurusan kualiti Islam sebagai subjek teras kepada mahasiswa di peringkat sarjana muda dan juga di peringkat sarjana.
- ii. Menggalakkan mahasiswa melakukan penyelidikan dalam bidang pengurusan kualiti Islam melalui tugasan kuliah, kertas projek, disertasi atau tesis.
- iii. Menghasilkan lebih banyak penulisan, bahan-bahan rujukan atau karya berkaitan dengan SPKI dan MS ISO 9000 melalui penulisan jurnal, risalah, buletin, monograf dan sebagainya memudahkan pelajar untuk mendalaminya.

**4.7.3 Cadangan kepada Mahasiswa Islam Institusi Pengajian Tinggi (IPT) di Seluruh Negara.**

- i. Mempraktikkannya sebarang bentuk aktiviti atau inisiatif untuk meningkatkan tahap kualiti dalam kehidupan seharian dan berusaha menyebarkan kepada masyarakat kampus khususnya dan masyarakat luar umumnya.
- ii. Berusaha merintis kajian dalam bidang yang baru seperti pengurusan kualiti Islam dan tidak hanya menumpukan kajian dalam bidang stereotaip.

#### **4.7.4 Cadangan kepada Golongan Intelektual**

- i. Membentuk model piawaian pengurusan kualiti Islam yang boleh distandardisasikan pemakaianya di seluruh dunia.
- ii. Menghasilkan lebih banyak bahan penulisan atau karya berkaitan dengan pengurusan kualiti Islam.

#### **4.7.5 Cadangan Penyelidikan Masa Depan.**

- i. Mevariasikan penggunaan instrumen kajian untuk mendapatkan maklumat yang lebih mendalam dan terperinci berkaitan dengan pelaksanaan MS ISO 9000 di lokasi kajian. Contohnya menyertai dalam program latihan industri di tempat tersebut sebelum melakukan kajian.
- ii. Penggunaan bilangan sampel yang lebih besar akan dapat menunjukkan respons yang lebih baik. Kajian ini hanya menggunakan sampel 93 orang responden di INTAN.
- iii. Penyelidikan pada masa depan boleh dilakukan pada tahap kebangsaan yang boleh membandingkan pelaksanaan MS ISO 9000 di semua organisasi sama ada sektor awam dan swasta di seluruh Malaysia. Kajian ini hanya tertumpu di sektor awam sahaja.

- iv. Skop kajian MS ISO 9000 boleh diperkembangkan lagi bagi mendapatkan maklumat yang lebih mendalam dan terperinci tentang MS ISO 9000 : 2000. Kajian ini hanya memfokuskan kepada pelaksanaan MS ISO 9000:1994.

#### 4.8 PENUTUP

Dewasa kini, semua organisasi memberi tumpuan kepada sistem pengurusan kualiti sama ada di sektor awam dan sektor swasta. Ini bertujuan untuk mencapai dan mengekalkan kompetensi dan meningkatkan kecekapan di dalam menguruskan organisasi. Dalam sektor awam, sistem pengurusan kualiti amat penting disebabkan meningkatnya kehendak masyarakat pengguna terhadap perkhidmatan yang ditawarkan. Manakala institusi perniagaan pula terpaksa berusaha untuk memenuhi kehendak tersebut demi mendapat keuntungan yang lebih. Dalam keadaan seumpama ini, kualiti boleh dicapai dengan mengadakan proses penstrukturkan semula terhadap pengurusan organisasi dengan cara yang efektif iaitu melalui persijilan MS ISO 9000.

Bagi menilai sama ada produk dan perkhidmatan yang ditawarkan berkualiti atau sebaliknya amat penting bagi memelihara kepentingan pihak yang terlibat seperti pembekal atau pengeluar dengan pembeli atau pengguna sekali gus dapat menambah keuntungan pada jangka masa yang panjang kesan daripada kepercayaan masyarakat pelanggan kepada produk atau perkhidmatan tersebut. Oleh itu, untuk mengurus kualiti secara berterusan seseorang individu hendaklah melakukan perubahan sikap ke arah kecemerlangan, kesedaran dan kefahaman di

peringkat pengurusan dan pekerja, gaya dan teknik pengurusan, sistem dan prosedur serta penguasaan ilmu dan kemahiran.

Selain itu, pelaksanaan sistem pengurusan kualiti ini memerlukan kepada komitmen yang berterusan kerana ianya berasaskan kepada standard kualiti yang telah dipiawaikan dan diiktiraf di peringkat antarabangsa. Semestinya MS ISO 9000 telah membawa paradigma baru dalam sistem pengurusan dan budaya kerja yang mantap bagi menjamin hasil keluaran produk atau perkhidmatan yang dapat memenuhi kehendak pelanggan. Sekira diperhatikan, terdapat pelbagai usaha pembaharuan pengurusan kualiti di dalam pentadbiran telah diperkenal dalam sektor awam. Ini sejajar dengan perubahan semasa dan keperluan yang mendesak yang disebabkan oleh cabaran globalisasi dan kemajuan yang pesat dalam teknologi maklumat untuk meningkatkan keupayaan dalam reformasi pengurusan sektor awam merangsang daya saing dan pertumbuhan ekonomi negara dengan pesat sebelum menjelangnya tahun 2020