

BAB 1

PENGENALAN

1.0 Pendahuluan

Birokrasi warisan penjajah merupakan masalah yang seringkali disebut-sebut oleh para pelanggan kerana ia boleh menyebabkan sesuatu proses menjadi perlahan akibat daripada dokumentasi yang rumit dan dan terpaksa menunggu lama untuk menerima kelulusan. Dengan adanya pengurusan kualiti, masalah birokrasi ini akan cuba diminimumkan oleh sesebuah organisasi untuk memuaskan hati pelanggan mereka. Melalui sistem Inggeris, pengurusan kualiti tidak hanya menerima struktur dan cara bekerja, tetapi juga etos organisasi yang berasaskan pangkat, status, kedudukan, disiplin, pemusatan kuasa kepada ketua, ketaatan kepada pemerintah dan peraturan, formaliti dan protokol dengan anugerah “bintang-bintang” dan gelaran-gelaran tertentu yang mengikutinya. Dengan etos organisasi seperti itu, agak sukar untuk melaksanakan perubahan-perubahan besar, seperti “menerapkan” nilai-nilai Islam dalam pentadbiran, apatah lagi untuk menjadikan Islam itu asas kehidupan berorganisasi.¹ Oleh sebab itu amalan pengurusan kualiti diberi perhatian dalam pengurusan Islam demi melahirkan pekerja-pekerja yang beretika dan berpegang kuat dengan nilai-nilai yang dibawa dalam pengurusan Islam.

Dari segi budaya kualiti pula, kerajaan telah mengeluarkan garis panduan mengenai Strategi-Strategi Peningkatan Kualiti Dalam Perkhidmatan Awam yang mencadangkan tujuh program peningkatan kualiti. Ini termasuklah Sistem Cadangan Q, Sistem Proses Q, sistem Pemeriksaan Q, Slogan Q, Hari Q, Sistem Maklum Balas Q dan Sistem Maklumat

¹ Wan Ab. Rahman Khudzri Bin Wan Abdullah, Mahyuddin Bin Abu Bakar dan Wan Mahazir Bin Wan Mahmud, *Pengurusan Islam: Konsep Dan Amalannya Di Malaysia* (Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia, 2002), 46.

Q.² Dengan adanya usaha-usaha ini ia sedikit sebanyak dapat menerapkan budaya kerja yang cemerlang dan semua nilai-nilai yang diterapkan di dalamnya mempunyai persamaannya dengan nilai-nilai pengurusan Islam.

Ramai di kalangan organisasi yang terlibat dalam amalan pengurusan kualiti ini berpendapat bahawa amalan pengurusan kualiti merupakan suatu usaha pengurusan yang berkesan untuk mempertingkatkan lagi kualiti perkhidmatan di sesebuah badan atau pertubuhan sesebuah sektor swasta mahu pun sektor awam. Amalan pengurusan kualiti ini mula diperkenalkan dan disusun oleh pengurus-pengurus barat terutamanya dari Amerika Syarikat pada tahun 1920 apabila ianya mula dipraktikkan di kilang-kilang melalui penggunaan kaedah statistik. Konsep ini terus berkembang pesat dan telah mendapat sambutan yang menggalakkan daripada kebanyakan syarikat-syarikat terutamanya di Jepun.³ Perkembangan amalan ini adalah kerana wujudnya kesedaran yang tinggi akan kepentingan kualiti dalam sesebuah organisasi serta dalam kehidupan manusia itu sendiri. Perkembangan amalan kualiti ini juga tidak ketinggalan di Malaysia yang juga merupakan sebuah negara yang pesat membangun dari segi pengurusan kualiti ini. Syarikat-syarikat dan badan-badan awam mahu pun swasta telah mengamalkan pengurusan ini sejak ia mula diperkenalkan di Malaysia demi untuk mempertingkatkan lagi pengurusan kualiti di organisasi tersebut.

Justeru, amalan kualiti ini tidaklah terlalu asing bagi pengurus-pengurus sesebuah syarikat atau badan di Malaysia kerana ia telah dilaksanakan sejak dekad 1980-an dan telah diperkenalkan kepada orang ramai iaitu pengguna bertujuan untuk meningkatkan lagi

² Wan Liz Ozman Wan Omar, *Pengurusan Islam Abad Ke-21, Revolusi Pengurusan Untuk Keunggulan sektor Awam dan Korporat* (Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd., 1996), 13. Diambil dari Ahmad Sarji Abdul Hamid, 1992), 175.

³ Kerajaan Malaysia, *Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil.1/1992*, (Kuala Lumpur: Jabatan Perdana Menteri, 1992), 5.

keselesaan dan mutu perkhidmatan di pejabat-pejabat sektor awam mahu pun swasta. Aduan-aduan yang dibuat oleh pelanggan ini seterusnya telah menyedarkan pihak yang terlibat dengan perkhidmatan ini supaya berusaha untuk menambahbaik lagi perkhidmatan di organisasi mereka. Hal ini timbul berikutan wujudnya kesedaran yang tinggi di kalangan masyarakat Malaysia yang banyak terdedah kepada pengetahuan dan kesedaran tentang kualiti terhadap perkhidmatan yang diberikan oleh sesebuah organisasi syarikat mahupun jabatan-jabatan kerajaan. Oleh yang demikian, sesebuah organisasi itu hendaklah sentiasa optimis untuk melakukan transformasi amalan pengurusan kualiti di tempat kerjanya demi memperbaiki amalan pengurusan kualiti perkhidmatan yang telah diberikan.

1.1 Latar Belakang Kajian

Kerajaan mula menyusun strategi untuk meningkatkan sistem penyampaian perkhidmatan kerajaan terutamanya seawal berlangsungnya RMK8. Usaha gigih telah dijalankan untuk meningkatkan sistem penyampaian perkhidmatan kerajaan kepada pelanggan dan pihak yang berkepentingan. Usaha yang berterusan dilakukan untuk mengukuhkan penyampaian perkhidmatan menerusi inisiatif pengurusan kualiti.⁴ Bagi mencapai tahap penyampaian perkhidmatan yang berkualiti, nilai-nilai murni perlu diterapkan dalam amalan-amalan pengurusan kualiti oleh setiap penjawat awam. Antara nilai-nilai murni tersebut ialah benar, amanah, jujur, bertanggungjawab, ikhlas, cekap, dedikasi, tekun, bersih, berdisiplin dan sebagainya dan ini merupakan nilai-nilai yang seharusnya diterima oleh semua lapisan rakyat tanpa mengira agama.⁵ Dengan mengamalkan nilai-nilai murni ini, sedikit sebanyak pelanggan (rakyat) akan semakin yakin

⁴Laman sesawang Jabatan Perdana Menteri, dicapai 5 September 2010, <http://www.epu.jpm.my/rm9/bahasa/Bab26.pdf>.

⁵“Penulis tidak diketahui”, *Nilai Dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam*, (Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara(INTAN), 1991), xvii.

dengan perkhidmatan yang diberikan kerana kurangnya salah laku kakitangan dan perkhidmatan yang diberikan mengikut nilai-nilai yang baik yang diterapkan dalam agama Islam.

Selain itu, di jabatan kerajaan terutamanya di institusi kerajaan negeri, aspek kualiti telah menjadi topik yang hangat diperkatakan di kalangan masyarakat terutamanya terhadap tahap kualiti serta tawaran perkhidmatan yang diberikan oleh organisasi awam.⁶ Antara masalah yang sering diadukan kepada pihak pentadbiran ialah mengenai isu kelewatan menerima maklumbalas atau birokrasi. Bagi mengatasi masalah aduan ini, pihak kerajaan telah mengambil beberapa langkah yang bijak dalam pengurusan dan bersama-sama berganding bahu bersatu tenaga dengan menekankan aspek kualiti dalam perkhidmatan yang ditawarkan. Pihak kerajaan kerap melaksanakan aktiviti-aktiviti bertujuan untuk meningkatkan lagi mutu perkhidmatan terutama yang berhubung terus dengan pelanggan seperti Perkhidmatan Kaunter. Tujuan aktiviti ini dianjurkan adalah untuk memberi kefahaman dan melatih para penjawat awam dalam memberi perkhidmatan yang terbaik kepada pelanggan terutama terhadap orang awam yang merupakan aset perkhidmatan awam ini.

Lantaran itu, penulis merasa terpenggil untuk membuat kajian dan penyelidikan terutamanya terhadap amalan pengurusan kualiti yang diamalkan dalam organisasi kerajaan untuk penambahbaikan dan dalam masa yang sama dapat meningkatkan kualiti perkhidmatan yang ditawarkan kepada masyarakat awam. Pengkaji telah memilih dan memfokuskan kajian dan penyelidikan ini terhadap sebuah Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) Kerajaan Negeri Selangor iaitu Majlis Perbandaran Subang Jaya (MPSJ). Penulis

⁶ Mohd Yusof Hj Othman, *Menjejak Kualiti Menejana Kecemerlangan*. (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka, 2000), 2.

memilih Majlis Perbandaran adalah kerana pihak majlis ini merupakan sebuah badan kerajaan yang seringkali melakukan tranformasi bagi meningkatkan lagi mutu pengurusan kualitinya dan mereka sentiasa memberikan perkhidmatan terhadap masyarakat awam terutamanya ke atas perkara-perkara yang melibatkan tentang infrastruktur dan kemudahan yang diselenggarakan oleh pihak majlis ini demi kemudahan dan keselesaan penggunaanya.

Selain itu, walaupun kajian mengenai amalan pengurusan kualiti ini telah dilakukan oleh para penyelidik yang lain, namun masih tidak banyak yang mengkajinya dari perspektif Islam. Kajian dari perspektif Islam ini dilakukan untuk mengetahui prinsip-prinsip atau nilai-nilai Islam yang diterapkan dalam amalan pengurusan kualiti konvensional ini.

Kajian ini dilaksanakan di Majlis Perbandaran Subang Jaya (MPSJ) kerana tidak banyak kajian yang telah dilaksanakan di Majlis Perbandaran kerajaan tempatan berbanding di agensi-agensi kerajaan yang lain. Secara tidak langsung, kajian ini akan memperluaskan lagi skop lokasi kajian amalan pengurusan kualiti ini.

1.2 Permasalahan Kajian

Antara permasalahan kajian yang dapat dikenalpasti sebelum penulis melaksanakan kajian ini ialah :

1. Dewasa ini, kebanyakan organisasi pentadbiran awam di Malaysia mengamalkan amalan pengurusan kualiti dalam pengurusan dan pentadbirannya. Namun, masih lagi terdapat kelemahan dan kritikan yang diterima dari pelanggan dan pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) seperti pihak kerajaan, masyarakat umum, Majlis Kerajaan Tempatan (PBT), Badan Kehakiman dan sebagainya.

2. Walaupun amalan pengurusan kualiti ini telah dilaksanakan di kebanyakan jabatan-jabatan kerajaan di Malaysia, tetapi masih juga terdapat beberapa kelemahan yang perlu diperbaiki dan masih banyak lagi aduan yang diterima daripada pelanggan dan dari jabatan-jabatan tertentu.
3. Akibat tiada amalan-amalan pengurusan Islam yang diterapkan juga telah mengakibatkan timbul masalah kepada amalan pengurusan kualiti ini iaitu seperti kesalahan ketidaktelusan, pengabaian pekerja, pertambahan birokrasi, penyalahgunaan kuasa, kurang intergriti dan sebagainya.
4. Kebiasaannya hanya amalan pengurusan kualiti konvensional ditekankan berbanding dengan amalan-amalan pengurusan Islam. Ini menunjukkan bahawa pengurusan kualiti selama ini mengabaikan aspek nilai Islam seperti *Ihsan*, Adil, Jujur, Amanah dan sebagainya. Ini menunjukkan bahawa pengurusan kualiti konvensional telah mengasingkan amalan pengurusan kualiti dengan nilai-nilai Islam bahkan dalam Islam amat mementingkan kualiti dalam kehidupan.

1.3 Objektif Kajian

Dalam menjalankan kajian ini, pengkaji telah menggariskan beberapa objektif yang perlu dicapai sewaktu menjalankan kajian ilmiah ini iaitu:

1. Mengkaji tentang teori dan amalan pengurusan kualiti menurut perspektif Islam.
2. Mengenalpasti dari perspektif Islam strategi-strategi dalam pelaksanaan pengurusan kualiti di MPSJ.
3. Menganalisis peningkatan perkhidmatan amalan kualiti di MPSJ.

4. Menghuraikan masalah-masalah yang berkaitan dengan pelaksanaan amalan kualiti di MPSJ.

1.4 Kepentingan Kajian

Kajian ini mempunyai pelbagai kepentingan yang diharapkan akan dapat memberi faedah kepada pihak-pihak seperti penulis sendiri, pihak penyelia, individu ataupun pihak-pihak yang terlibat sama ada secara langsung mahupun tidak langsung. Kajian ini akan menambahkan lagi penulisan mengenai amalan pengurusan kualiti di institusi pengajian tinggi dan ia akan mengisi kelompangan rujukan (*literature*) mengenai amalan pengurusan kualiti dan secara tidak langsung akan menjadi rujukan ilmiah kepada pelajar-pelajar di institusi pengajian tinggi tersebut. Adalah diharapkan juga kajian ini akan dapat membentuk suatu pemikiran baru dan idea yang dapat membawa kepada perubahan yang lebih positif kepada pelbagai pihak.

Kajian ini mempunyai beberapa kepentingan yang tersendiri, iaitu:

1. Mengisi kelompangan *literature review* dari perspektif Islam mengenai amalan pengurusan kualiti dan kepentingannya terhadap institusi kerajaan.
2. Mengenalpasti persamaan dan perbezaan di antara pengurusan kualiti Islam dan pengurusan kualiti konvensional.
3. Menghubungkan *literature review* antara amalan pengurusan kualiti dan pengurusan Islam kerana sebelum ini kedua-dua topik tersebut dibincangkan secara terpisah.
4. Membantu pihak MPSJ dalam usaha meningkatkan amalan pengurusan kualiti dalam meningkatkan perkhidmatan dengan mengenalpasti kelemahan-kelemahan yang wujud dan membuat penambahbaikan secara berterusan.

5. Hasil kajian ini juga akan menjadi garis panduan kepada MPSJ mahupun agensi lain untuk mempertingkatkan kualiti perkhidmatan.
6. Mengenalpasti kepentingan amalan pengurusan kualiti terhadap institusi kerajaan dengan merujuk kepada MPSJ.

1.5 Skop Kajian

Disertasi ini akan cuba untuk membincangkan beberapa perkara mengenai pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (PKM) atau *Total Quality Management* (TQM) dalam pengurusan pentadbiran yang telah dilaksanakan oleh pihak MPSJ. Kajian ini akan menjurus kepada pelaksanaan amalan pengurusan kualiti menurut perspektif konvensional dan Islam. Kajian ini juga akan merungkai strategi-strategi pengurusan kualiti yang dilaksanakan dan mengkaji sejauh manakah pengurusan kualiti ini dapat mempertingkatkan lagi mutu perkhidmatan di MPSJ menurut perspektif Islam.

1.6 Metodologi Kajian

Dalam setiap kajian adalah menjadi perkara yang wajib untuk menyatakan metod-metod yang digunakan dalam menjalankan penyelidikan. Sesuatu kajian itu tidak akan sempurna bahkan menjadi cacat jika tidak disertakan dengan metod penyelidikan. Hal ini kerana metod kajian merupakan tulang belakang dalam satu-satu penyelidikan dan kajian serta ia merupakan bukti terhadap sesuatu kajian yang dilakukan.

Menurut kamus Dewan Bahasa Dan Pustaka, metod atau dalam Bahasa Inggeris disebut sebagai *method* merujuk kepada cara melakukan sesuatu atau kaedah, manakala

metodologi didefinisikan sebagai sistem yang merangkumi kaedah atau prinsip yang digunakan dalam sesuatu kegiatan.⁷

Justeru itu, dapatlah dirumuskan metod sebagai satu kaedah atau cara atau *manhaj* bagi menjalankan penyelidikan dan kajian dengan menggunakan kaedah-kaedah yang tertentu bagi mendapatkan maklumat dan data yang ingin diperolehi.

Bagi mengumpulkan bahan-bahan untuk menyiapkan disertasi ini, penulis menggunakan metod yang dirasakan sesuai untuk memudahkan dan melancarkan lagi penyusunan disertasi ini. Antara metod yang digunakan ialah:

1.6.1 Metod Pengumpulan Data

Jenis Data

Secara umumnya data boleh dikategorikan kepada kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif adalah data dalam bentuk angka seperti bilangan, kekerapan, pecahan dan juga peratus yang dihasilkan melalui kaedah yang melibatkan proses penghitungan seperti soal selidik dan observasi di mana setiap respons atau reaksi dihitung untuk mengetahui kekerapannya.⁸ Namun, pengkaji tidak menggunakan kaedah penyelidikan kuantitatif kerana pengkaji akan menggunakan metod penyelidikan temubual dan observasi untuk mengumpul data iaitu ia lebih kepada data kualitatif.

Data kualitatif pula ialah dalam bentuk maklumat yang terhasil dari sumber-sumber yang dikenalpasti sesuai dengan keperluan kajian berkenaan. Sekiranya kajian itu berbentuk sejarah datanya adalah dalam bentuk fakta sejarah yang mungkin merupakan

⁷ Kamus Dewan, ed. Ke-4, (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka, 2007), 887.

⁸ Idris Awang, *Penyelidikan Ilmiah Amalan Dalam Pengajian Islam*. (Shah Alam: Kamil & Shakir Sdn. Bhd., 2009), 68.

suatu pemerihaln, tarikh tertentu ataupun bilangan. Data kualitatif ada juga dalam bentuk angka tetapi bukan hasil dari kaedah perhitungan. Seseorang penyelidik sosioekonomi mungkin memerlukan beberapa perangkaan dari Jabatan Statistik Negara. Perangkaan ini juga adalah data kuantitatif kerana ia merupakan maklumat yang diperolehi dari sumber tertentu, tidak dari kaedah yang melibatkan penghitungan.⁹ Oleh itu, data kualitatif ini sangat diutamakan oleh penulis kerana ia berkaitan dengan metod pengumpulan data yang dipilih oleh penulis.

Istilah penyelidikan kualitatif mulai digunakan dalam bidang Sains Sosial pada akhir tahun 1960an. Ahli-ahli antropologi dan sosiologi kadangkala merujuk penyelidikan kualitatif sebagai penyelidikan lapangan (*field research*). Istilah ini merujuk kepada usaha yang begitu lama bagi mengumpul data di lapangan. Dalam bidang pendidikan pula, kajian kualitatif dirujuk sebagai kajian *naturalistic* kerana penulis mengutip data di lokasi kajian yang semula jadi. Istilah etnografi juga digunakan oleh pengkaji antropologi yang menghuraikan fenomena budaya. Istilah-istilah lain yang juga merujuk kepada penyelidikan kualitatif tetapi digunakan oleh pelbagai bidang disiplin ilmu yang berbeza ialah *phenomenological, ethnomethodological, ecological, symbolic interactionist, inner perspective, the Chicago School, interpretive* dan *descriptive*.¹⁰

1.6.1.1 Kajian Perpustakaan

Metod ini digunakan oleh pengkaji untuk membuat rujukan di beberapa buah perpustakaan bagi mendapatkan maklumat data yang bersesuaian dengan kajian yang ingin dilaksanakan. Segala maklumat dan data yang diperolehi adalah dengan merujuk kepada

⁹ *Ibid.*, 68.

¹⁰ Rohana Yusof, *Penyelidikan Sains Sosial*. (Bentong: PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd., 2003), 146-147.

bahan-bahan seperti buku-buku, latihan ilmiah, artikel dalam jurnal yang berkaitan dan surat khabar yang berkaitan dengan kajian ini.

Penyelidik mendapatkan data dan bukti melalui kajian ke atas dokumen dan rekod dengan menggunakan metod penyelidikan perpustakaan. Teknik ini merupakan teknik yang paling popular bagi penyelidikan ekonomi dan sains sosial.¹¹ Teknik ini amat sesuai digunakan dalam menjalankan kajian yang tertumpu kepada maklumat-maklumat yang sudah sediaada yang mana maklumat tersebut tidak mungkin berubah walaupun masa terus berlalu.

Teknik kajian perpustakaan juga mempunyai faedah dari segi menjimatkan kos dan masa serta tenaga untuk mendapatkan data. Data yang didapati merupakan data yang telah disediakan oleh penyelidik atau agensi lain dan pada kebiasaannya merupakan data yang telah diproses terlebih dahulu.¹²

Penulis juga akan memperolehi maklumat dan data tersebut dari beberapa perpustakaan di dalam Universiti Malaya. Antaranya ialah:

- 1) Perpustakaan Utama
- 2) Perpustakaan Peringatan Za'aba
- 3) Perpustakaan Akademi Pengajian Islam
- 4) Perpustakaan Ekonomi Dan Pentadbiran

¹¹ Mohd Shafie Abu Bakar, *Metodologi Penyelidikan Untuk Ekonomi Dan Bidang-bidang Berkaitan*. (Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia, 1987), 41.

¹² *Ibid.*, 41.

Selain itu, dalam usaha untuk memperbanyakkan lagi proses pengumpulan maklumat dan data-data, pengkaji juga akan mencari bahan kajian di perpustakaan di luar kampus.

Antaranya ialah:

- 1) Perpustakaan Negara, Kuala Lumpur
- 2) Perpustakaan Tun Seri Lanang, Universiti Kebangsaan Malaysia
- 3) Perpustakaan Awam Pusat Islam, Kuala Lumpur

Pengumpulan Data Kualitatif

Data kualitatif boleh dikumpulkan melalui pelbagai cara antaranya ialah dengan merujuk buku, jurnal, dokumen, artifak peta, carta, jadual, gambar, melalui temubual dan sebagainya. Setiap rujukan ini mestilah bahan yang mempunyai penulis dan penerbit supaya mudah untuk dirujuk semula semasa proses semakan dijalankan.¹³

a. Buku

Buku merupakan salah satu rujukan utama dalam kajian berbentuk kualitatif ini. Kebiasaannya buku boleh didapati dengan mudah samaada di perpustakaan mahupun kedai-kedai yang menjual buku-buku ilmiah. Buku yang berautoriti ialah buku yang mempunyai kesinambungan rujukan kitab-kitab lama oleh penulisnya. Ini bermaksud idea asal dari buku-buku lama tidak diubah sewenang-wenangnya bahkan idea tersebut dikembangkan menurut penulis masa kini.

b. Jurnal

Jurnal ialah penerbitan akademik yang khusus dalam bidang tertentu. Setiap *makalah* yang terkandung dalam sesebuah jurnal telah melalui proses yang begitu teliti. Ia

¹³ *Ibid.*, 69.

melibatkan proses penilaian, penyuntingan dan semakan yang berlaku mungkin sampai beberapa pusingan. Setelah semua pihak berpuas hati barulah *makalah* berkenaan diterbitkan dalam jurnal berkenaan.

c. Dokumen

Dokumen ialah bahan yang tidak diterbitkan tetapi pihak yang menghasilkan dan tarikhnya diketahui dengan jelas atau boleh dikenalpasti melalui proses tertentu. Dalam konteks penulisan ini, dokumen termasuk juga hasil penyelidikan yang tidak diterbitkan seperti tesis dan disertasi, minit mesyuarat dan laporan tahunan institusi tertentu, fail-fail rasmi, manuskrip yang tersimpan di arkib, dan juga catatan peribadi. Tesis dan disertasi mempunyai nilai tersendiri kerana penghasilannya melalui proses yang begitu ketat dan teliti. Tesis dan disertasi ini telah menjalani proses yang ketat seperti semakan dari penyelia yang mempunyai kepakaran dalam bidang berkenaan, disemak atau dinilai oleh pakar-pakar penulisan dari luar dan ia akan menjalani proses penilaian daripada lembaga pemeriksa.

1.6.1.2 Kajian Lapangan

Kajian lapangan ataupun kajian luar merupakan kajian yang sangat penting bagi mendapatkan maklumat dan data yang realiti dan praktikal secara langsung daripada *interviewee* dan responden. Oleh itu, pengkaji akan menggunakan beberapa metod iaitu :

Temubual

Temubual akademik boleh ditakrifkan sebagai interaksi sosial di antara penemubual (*interviewer*) dengan yang ditemubual (*interviewee*). Interaksi sosial ini bertujuan untuk mendapatkan sebanyak mungkin maklumat dari *interviewee* dan tidak ada unsur hiburan

serta paksaan. Dalam temu bual ilmiah bukan maklumat semata-mata yang difokuskan malah reaksi *interviewee*, *body language* dan emosinya serta suasana dan gangguan yang berlaku semasa sesi temubual itu sedang berlaku. Interaksi sosial, yang mempunyai ciri-ciri hormat-menghormati, kemesraan dan bertolak ansur, antara *interviewer* dengan *interviewee* ini perlu diwujudkan dan dikekalkan sepanjang temubual berjalan bagi memastikan pengaliran maklumat itu berlaku secara sempurna. Untuk hal sedemikian, perancangan temubual hendaklah dibuat secara rapi.¹⁴ Pengkaji akan menemubual lapan orang kakitangan di MPSJ iaitu tiga orang di kalangan pegawai atasan dan lima orang lagi di kalangan pegawai pertengahan untuk mendapatkan maklumat tentang amalan pengurusan kualiti di MPSJ.

Oleh kerana temubual dijangka mengambil masa yang agak panjang, temujanji hendaklah dibuat terlebih dahulu, terutama sekali dengan *interviewee* yang mempunyai urusan yang banyak. Sekiranya maklumat yang diperolehi dianggap sulit, maklumat ini perlulah dijaga supaya tidak bocor. Rujukan kepada apa yang telah dikatakan oleh *interviewee* lain hendaklah diletakkan sama sekali, walaupun maklumat yang berkenaan tidak dianggap sulit.¹⁵ Pengkaji akan membuat temujanji dengan pihak yang ditemuduga bagi mendapatkan tarikh dan masa yang sesuai untuk pengkaji menjalankan proses temubual ini.

Penemubual hendaklah diberi penerangan yang jelas mengenai tujuan kajian, kaedah melaksanakan persampelan, cara mendapatkan kerjasama dari penjawab dan cara mengemukakan soalan supaya penjawab sanggup memberi maklumat yang diperlukan secara sukarela tanpa ragu-ragu. Semasa penerangan diberi kepada penemubual, hendaklah

¹⁴*Ibid.*, 71.

¹⁵ Mohd Ariff Hussien, *Kaedah Penyelidikan Gunaan Dalam Bidang Ekonomi* (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka, 1990), 64.

ditekankan dari semasa ke semasa betapa pentingnya mendapatkan data yang bermutu tinggi. Penemubual eloklah menjalankan beberapa percubaan sebagai latihan sebelum kajian dimulakan.¹⁶ Pengkaji akan memberi soalan temubual yang akan ditanya terlebih dahulu sebelum menjalankan proses temubual bagi memastikan pihak MPSJ bersedia dengan maklumat-maklumat yang dikehendaki semasa proses temuduga berlangsung.

Metod temubual ini bermaksud cara yang digunakan pengkaji untuk mendapatkan keterangan secara lisan daripada *interviewee* dengan cara bercakap secara lisan daripada *interviewee* secara berhadapan dengan orang berkenaan. Pengkaji menggunakan metod ini bagi memperolehi maklumat utama untuk diambil sebagai bahan kajian bertujuan untuk memantapkan isi penyelidikan yang dilakukan.

Temubual digunakan sebagai alat pengumpulan data untuk memperoleh maklumat tentang fakta, perasaan, kepercayaan dan aspek-aspek lain yang ingin diselidiki dalam sesuatu kajian atau penyelidikan. Menggunakan teknik temu bual, penyelidik dan subjek kajian perlu hadir bersama secara bersemuka. Dalam pertemuan bersemuka ini data-data dan maklumat yang diingini diperoleh secara langsung.¹⁷ Proses temubual ini akan dilaksanakan di dalam sebuah bilik atau ruang yang bersesuaian bagi mengelakkan hal-hal yang mungkin mengganggu proses pengumpulan maklumat ini.

Di dalam kajian ini, pengkaji akan menemubual beberapa orang pegawai MPSJ bagi mendapatkan maklumat yang terkini mengenai pelaksanaan pengurusan kualiti. Selain itu, pengkaji juga telah menemubual beberapa orang kakitangan MPSJ berkenaan amalan pengurusan kualiti yang diamalkan bagi mendapatkan respon amalan kualiti MPSJ dalam

¹⁶ *Ibid.*, 65.

¹⁷ Sidek Mohd Noah, *Reka Bentuk Penyelidikan Falsafah, Teori, dan Praktis* (Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia, 2002), 76.

meningkatkan mutu perkhidmatan. Ini adalah bergantung kepada keadaan responden itu sendiri bagi memastikan proses mendapatkan maklumat berjalan lancar.

Jenis Temuduga¹⁸

1- Temuduga Tak berstruktur

Soalan yang dikemukakan semasa temuduga, tidak disusun dan dijadualkan secara tetap. Responden bebas memberi maklumbalas dengan caranya sendiri dan masa untuk responden memberi respons tidak ditetapkan. Melalui kaedah ini, penemuduga mungkin akan memperoleh maklumat-maklumat lain yang penting selain daripada apa yang telah ditetapkan yang boleh membantu penyelidik lebih memahami aspek yang dikaji.

Bilangan soalan tidak perlu banyak, tetapi ia dapat mengumpul semua maklumat yang diperlukan oleh objektif kajian. Bilangan soalan yang terlalu banyak akan menyebabkan data yang dikumpulkan terpesong daripada objektif kajian dan merumitkan pengkaji untuk mengurus dan menganalisis data. Tiga andaian asas pembentukan soalan (*item*) temubual berstruktur ialah :

- a. Semua responden mempunyai keupayaan bahasa yang sama.
- b. Soalan-soalan dibina dengan bahasa yang boleh difahami dengan jelas oleh setiap responden kajian.
- c. Soalan membawa maksud yang sama kepada setiap responden, iaitu setiap responden mempunyai kefahaman yang sama terhadap soalan kajian.¹⁹

¹⁸ *Ibid.*, 76-77.

¹⁹ Chua Yan Piaw, *Kaedah Penyelidikan* (Kuala Lumpur: Mc Graw Hill Education. Sdn. Bhd., 2006), 114.

2. Temu Duga Berstruktur

Semasa temuduga, soalan yang dikemukakan kepada responden menggunakan cara serta mengikut susunan yang sama. Penemuduga boleh mempermudah serta memperjelaskan soalan dalam had yang telah ditetapkan dan dibenarkan. Kaedah temuduga ini menjurus kepada orientasi maklumat yang diharapkan dan ditentukan sahaja secara ringkas dan padat.

3. Temu Duga Semi-Struktur

Soalan yang dikemukakan kepada responden disusun dan dijadualkan tetapi responden diberi kelonggaran semasa memberi jawapan. Ia tidak begitu tegas seperti temuduga berstruktur dan tidak begitu bebas seperti temuduga tidak berstruktur. Soalan mungkin diubahsuai dari segi susunan dan cara menyoal lebih fleksibel. Ia boleh memberi maklumat yang mungkin boleh membandingkan antara responden berdasarkan faktor umur, kecerdasan, status dan sebagainya. Maklumat yang lengkap yang diharapkan boleh diperoleh di samping mempunyai peluang untuk meneliti dan mengkaji perkara lain yang berkaitan secara tidak langsung dengan tujuan kajian secara lebih mendalam.

Format kaedah temubual semi struktur terletak di antara temubual berstruktur dan temubual tidak berstruktur. Dalam temubual semi struktur, pengkaji menyoal sebilangan soalan formal yang telah dibina sebelum sesi temubual dijalankan, tetapi penemubual juga diberi kebebasan untuk menyoal dan menjelajah lebih mendalam tentang jawapan responden kepada satu soalan formal yang telah ditanya. Terdapat beberapa andaian temubual semi struktur :

- a) Setiap soalan boleh diberi dalam aras bahasa yang berbeza kerana setiap responden mempunyai keupayaan memahami bahasa yang berlainan. Sebagai contoh, seorang pelukis dan seorang doktor mempunyai keupayaan bahasa yang berbeza yang perlu disoal dengan menggunakan istilah yang berbeza mengenai satu isu yang sama.
- b) Soalan yang digunakan dalam temubual semi struktur boleh diubahsuai dan disusun mengikut urutan tertentu supaya setiap responden boleh memahami dengan baik.
- c) Pengkaji melihat isu di bawah kajian dari perspektif subjek, maka aras bahasa dalam soalan boleh diubahsuai mengikut keperluan dalam proses temubual.²⁰

Teknik Temubual

1- Temubual Individu

Temubual secara individu adalah satu cara konvensional dalam mengumpul data secara bersemuka. Temubual individu ialah untuk orang perseorangan dan dengan itu maklumat yang bersifat lebih personal boleh diperolehi. Ia membolehkan responden memberi respon yang lebih bebas dan mendalam tanpa rasa malu dan curiga. Ia juga dapat memberi gambaran perasaan, gerak tubuh responden, nada suara dan keadaan persekitaran secara lebih tepat.

Implikasi temubual individu lebih kepada implikasi kewangan atau kos yang tinggi di samping masa yang lebih lama untuk menyelesaikannya. Penemubual juga berkemungkinan tanpa disedari boleh menyinggung perasaan responden dengan isu-isu sensitif seperti ras, taraf sosioekonomi, budaya dan sebagainya. Ia juga memerlukan

²⁰ *Ibid.*, 117.

penemubual yang benar-benar mahir dan terlatih. Kelemahan lain yang mungkin ialah konflik personaliti dan kemungkinan berlakunya berat sebelah di pihak penemubual.

2. Temubual Berkumpulan

Keadaan-keadaan temubual berkumpulan boleh menjadi alternatif yang baik kepada temubual individu. Kadang-kadang temubual berkumpulan menjadi satu keperluan terutama jika tingkahlaku yang ingin diperhatikan dan difahami berlaku dalam interaksi berkumpulan.

Kaedah temubual ini menjimatkan masa, lebih cekap dan ekonomi. Ini adalah kerana penemubual boleh bertemu dengan responden secara serentak dan memperoleh maklumat dengan hanya satu pertemuan. Di samping itu, maklumat yang diperoleh mungkin dapat menggambarkan tingkahlaku berkumpulan, penyesuaian individu dan pola interaksi antara ahli. Kelemahan kaedah temubual ini ialah ia mungkin menimbulkan rasa kebimbangan, rasa tidak selesa, dan ketakutan dikalangan responden kerana adanya perbezaan antara individu di samping tidak mengenali antara satu sama lain. Mungkin juga ada ahli kumpulan yang sukar dikawal kerana ia sangat berpengaruh dalam kumpulan itu. Unsur kesetiaan yang wujud dalam kumpulan mungkin menyekat dan menjadi penghalang kepada ahli untuk membuat penjelasan dan pendedahan kepada penemubual.

Teknik Kaedah Temubual

Teknik kaedah bersemuka terbahagi kepada 2 bahagian:

- 1- Temubual bersemuka: kaedah ini sering digunakan oleh para sarjana. Temubual bersemuka adalah satu kegiatan atau perbuatan komunikasi yang mana penemubual mengemukakan soalan dengan tujuan memperoleh maklumat daripada responden.

Ianya melibatkan dua orang iaitu penemubual dan responden. Bagi penemubual tugasnya adalah nyata. Manakala responden adalah punca maklumat. Beberapa sarjana barat mengemukakan tiga syarat bagi membolehkan temubual dijalankan dengan jayanya iaitu:

- i. Keupayaan mendapatkan maklumat
- ii. Kefahaman responden dalam proses temubual
- iii. Motivasi bagi responden menjawab dengan benar

Kebaikan temubual bersemuka:

- 1- Pengawalan ke atas sampel
- 2- Kadar responden yang tinggi
- 3- Tindak balas responden dapat dikaji
- 4- Responden dapat digalakkan bercakap

Kelemahan temubual bersemuka:

- 1- Perbelanjaan untuk kendalian kaedah ini adalah tinggi
- 2- Penemubual boleh mempengaruhi jawapan responden melalui cara soalan dikemukakan
- 3- Sifat penemubual seperti jantina, bangsa, umur atau keadaan kelas sosialnya dapat mempengaruhi jawapan responden
- 4- Seorang *interviewee* yang letih mungkin akan menipu jawapan
- 5- Ada kalanya penemubual mengambil masa yang lama untuk mencari responden.

Temubual Tidak Bersemuka

Menemubual melalui telefon bermakna penemubual mendapatkan maklumat daripada responden melalui telefon. Apa yang membezakan temubual bersemuka dengan temubual tidak bersemuka ialah jarak yang memisahkan penemubual dengan responden, tetapi melalui telefon penemubual tidak dapat melihat wajah responden yang sedang memberikan jawapan. Menurut *Selltiz et.al.* (1965) berkata kaedah temubual melalui telefon hanya berguna bagi mendapatkan maklumat dan aktiviti yang sedang dilakukan oleh responden ketika panggilan itu dibuat. Kaedah itu juga tidak sesuai kerana bukan semua responden mempunyai telefon bagi dipilih secara rawak. Namun, pengkaji tidak menggunakan cara temubual tidak bersemuka ini sebagai metodologi kajian kerana pengkaji sudah maklum akan beberapa kelemahan kaedah metodologi ini.

1.6.1.3 Historis

Metod historis adalah cara pengumpulan data yang dilakukan dengan cara merujuk kepada fakta-fakta yang berbentuk sejarah. Ini amat penting kerana pengkaji akan melihat beberapa fakta khususnya yang berkait rapat dengan latarbelakang pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) di Majlis Perbandaran Subang Jaya (MPSJ) serta sejarah penubuhan MPSJ ini. Dengan adanya metod ini, ia akan dapat membantu menjelaskan sejarah awal penubuhan MPSJ sebagaimana yang akan dimuatkan dalam bab ketiga.

1.6.1.4 Metod Dokumentasi

Metod dokumentasi merupakan cara pengumpulan data dengan melakukan penyelidikan terhadap dokumen-dokumen yang mempunyai hubungan dengan

permasalahan yang dikaji. Ia juga penting dalam proses pengumpulan data kerana sebahagian besar maklumat tersebut akan digunakan dalam perbincangan ini terutama dalam bab keempat. Kebanyakan maklumat yang diperolehi melalui metod ini adalah melalui *pamphlet* dan fail-fail yang berkenaan sejarah ataupun latar belakang penubuhan, misi, visi serta struktur organisasi MPSJ.

1.6.1.5 Observasi

Observasi adalah suatu pemerhatian yang dilaksanakan ke atas satu keadaan yang telah dikenalpasti hasil dari satu perancangan yang teliti. Pemerhatian ini akan menghasilkan satu diskripsi terperinci tentang keadaan berkenaan bagi membolehkan penyelidik memahaminya secara mendalam. Bagi sesetengah pihak, observasi merupakan satu kaedah pengumpulan data yang paling objektif kerana penyelidik mengenalpasti sendiri subjek kajiannya tanpa perantaraan. Bagi kaedah lain, temubual misalnya, penyelidik ‘diberi’ maklumat oleh satu pihak, iaitu *interviewee*, yang mungkin telah mewarnai, maklumat berkenaan dengan nilai yang menjadi amalannya atau emosi yang menguasainya atau paling tidak maklumat itu adalah dari perspektif peribadinya. Hal seperti ini tidak terjadi pada observasi kerana penyelidik terlibat sendiri secara langsung dengan situasi yang dikajinya.²¹ Pengkaji akan menggunakan metod observasi ini untuk membuat kajian di MPSJ dengan memerhatikan cara bekerja dan cara susun atur pejabat di MPSJ tersebut.

1.6.2 Metod Analisis Data.

Dalam menganalisis sesuatu data, secara tidak langsung beberapa proses juga akan terlibat sama iaitu bermula daripada pemilihan data yang ingin digunakan, melakukan

²¹ Idris Awang, *Penyelidikan Ilmiah Amalan Dalam Pengajian Islam*, 75.

penyusunan, pengkategorian, perbandingan serta pemerhatian terhadap keseluruhan data yang telah berjaya dikumpulkan. Kemudiannya, penganalisan dan pengolahan data akan dilakukan dengan mengadaptasikan metod-metod yang berikut :

a. Kaedah Deduktif: Iaitu satu cara menganalisis data atau maklumat yang diperolehi berdasarkan kepada pola berfikir dan mencari pola pembuktian daripada maklumat umum kepada hal-hal khusus. Pengkaji akan menggunakan kaedah ini untuk mencari maklumat tentang permasalahan kajian serta faktor-faktornya. Kaedah ini banyak digunakan di dalam bab 3 dan 4 iaitu mengenai latar belakang amalan kualiti di MPSJ dan amalan kualiti menurut perspektif Islam. Pengkaji akan menganalisa maklumat yang didapati hasil daripada temubual dan pengamatan yang dilakukan.

b. Metod Induktif: Iaitu merujuk kepada proses penghuraian yang membawa kepada pencapaian sesuatu kesimpulan daripada fakta-fakta atau maklumat-maklumat yang bersifat khusus. Oleh itu, metod induktif ini merupakan metod untuk menganalisis data kajian melalui pola berfikir dengan membenarkan perkara-perkara yang bersifat khusus bagi mendapatkan maklumat yang diperlukan untuk membuat kesimpulan dan rumusan terhadap kajian yang dibuat. Metod ini digunakan bagi menganalisis data-data daripada sumber sekunder dan *interview* yang dilakukan kepada responden. Kaedah ini banyak digunakan di dalam bab kelima kerana penulis akan cuba membuat kesimpulan daripada maklumat-maklumat yang dikemukakan di dalam bab-bab sebelumnya.

c. Kaedah Komparatif: Iaitu satu cara untuk membuat kesimpulan dengan melakukan perbandingan terhadap segala fakta yang diperolehi dalam masa penyelidikan. Hasil yang diperolehi akan dibuat rumusan. Hasil daripada perbandingan ini, pengkaji akan membuat kesimpulan dan saranan terhadap kajian. Kaedah ini biasanya digunakan dalam bab yang

terakhir dalam sesebuah kajian. Ini kerana pemulis akan cuba menyimpulkan semua perbincangan dalam bab-bab sebelumnya dan penulis akan cuba membuat kesimpulan dan cadangan di akhir kajiannya itu.

1.7 Kajian Lepas (*Literature review*)

Pengetahuan asas mengenai perkara yang ingin dikaji perlu sebelum melaksanakan kajian agar kajian yang dilakukan tidak terpesong, lengkap dan sempurna. Tanpa bahan rujukan tidak mungkin dapat menghasilkan kajian yang lengkap dan bertepatan dengan permasalahan yang ingin dirungkaikan. Oleh itu, sorotan literatur amat penting dalam sesebuah kajian. Sorotan literatur merujuk kepada “aktiviti-aktiviti mencari maklumat berkaitan perkara yang ingin dikaji berdasarkan kajian yang sedia ada”.

Sorotan literatur atau *literature review* didefinisikan sebagai “*critical analysis of a segment of a published body of knowledge through summary, classification, comparison of prior research studies, review of literature and theoretical articles*”.²² Secara umumnya, sorotan literatur merupakan satu bahagian yang mengandungi rumusan kajian-kajian lepas yang berkaitan dengan topik kajian dengan membuat analisa dan perbandingan secara ilmiah dan teoritikal. Oleh yang demikian, di sini penulis akan mengemukakan beberapa rujukan utama bagi menghasilkan kajian ini di samping terdapat juga bahan-bahan tambahan lain sebagai rujukan sampingan penulis.

Pertamanya, penulis telah menggunakan buku berjudul “*Pengurusan Di Malaysia Dari Perspektif Islam*” karangan Azman Che Omar (2003).²³ Buku ini mempuyai 12 bab

²²Duke University Thomson Writing Program, laman seawang, dicapai 17 September 2010, [http://uwp.duke.edu/wstudio/resources/genres/lit review.pdf](http://uwp.duke.edu/wstudio/resources/genres/lit%20review.pdf).

²³ Azman Che Omar, *Pengurusan Di Malaysia Dari Perspektif Islam* (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka, 2003).

yang menerangkan tentang asas-asas dan prinsip-prinsip yang terdapat dalam pengurusan moden dan seterusnya ia dibincangkan dari perspektif Islam. Penjelasan prinsip pengurusan menurut perspektif Islam ini banyak membantu penulis untuk membincangkan tentang tajuk disertasi ini iaitu mengenai pengurusan kualiti menurut perspektif Islam.

Ia sedikit sebanyak telah memberi gambaran yang jelas dalam bidang pengurusan Islam yang menjadi asas kepada pengurusan kualiti yang sedang dibincangkan oleh penulis dalam disertasi ini. Buku ini dibincangkan berdasarkan pendapat atau fakta secara umum sahaja, manakala kajian yang dibuat oleh penulis ini lebih mendalam berdasarkan realiti sebenar pengurusan kualiti di sesebuah institusi perkhidmatan kerana penulis menggunakan kaedah temubual dalam menjalankan kajian ini.

Keduanya, penulis juga telah menyelidiki buku yang bertajuk "*Pengurusan Islam Abad Ke-21: Revolusi Pengurusan Untuk Keunggulan Sektor Awam Dan Korporat*" karangan Wan Liz Ozman Wan Omar (1996).²⁴ Buku ini pula menerangkan tentang nilai-nilai Islam yang terdapat dalam pengurusan moden khususnya dalam sektor awam dan korporat. Kajian ini menjadi asas kepada penulis dalam menjelaskan tentang prinsip atau amalan yang terdapat dalam pengurusan Islam iaitu penjelasannya lebih tertumpu kepada sektor awam dan korporat. Ia sangat bertepatan dengan apa yang dikaji oleh penulis iaitu mengenai pengurusan kualiti di MPSJ menurut perspektif Islam yang mana MPSJ ini merupakan salah satu sektor awam dan korporat yang terdapat di Negara ini. Namun, kajian ini dilihat lebih bersifat umum berbanding dengan apa yang dikaji oleh penulis dalam disertasi ini.

²⁴ Wan Liz Ozman Wan Omar, *Pengurusan Islam Abad Ke-21: Revolusi Pengurusan Untuk Keunggulan Sektor Awam Dan Korporat* (Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd., 1996)

Ketiganya, penulis telah mengkaji buku bertajuk “*Islamic Values And Management*” tulisan Syed Othman Alhabshi dan Aidit Haji Ghazali (1994).²⁵ Buku ini juga dijadikan rujukan utama oleh penulis kerana ia menerangkan tentang nilai-nilai Islam yang terdapat dalam pentadbiran dan pengurusan. Nilai Islam yang terdapat dalam pentadbiran dan pengurusan ini menjadi asas dengan apa yang ingin dibincangkan oleh penulis dalam disertasi ini. Ia sedikit sebanyak telah membantu penulis untuk mengkaji nilai-nilai Islam yang terkandung dalam pengurusan kualiti moden. Namun, penulis merasakan buku ini tidak menjelaskan nilai-nilai pengurusan Islam secara praktikal dan hanya sekadar teori semata-mata. Tetapi, kajian penulis ini lebih praktikal kerana melibatkan sebuah organisasi yang mengamalkan pengurusan kualiti secara menyeluruh dalam memberi khidmat kepada orang ramai. Ini seterusnya akan memudahkan pembaca lebih memahami prinsip-prinsip Islam yang terkandung dalam pengurusan kualiti moden.

Keempat, penulis juga telah mengkaji buku berjudul “*Pengurusan Berkualiti Dalam Perkhidmatan*” karangan Chek Mat (2000).²⁶ Buku ini pula hanya membincangkan amalan-amalan pengurusan kualiti moden seperti mengutamakan pelanggan, pengurusan sumber manusia dan perancangan strategik menurut perspektif konvensional sahaja tetapi dalam disertasi ini penulis lebih mengutamakan teori dan amalan pengurusan kualiti menurut perspektif Islam. Ia sedikit sebanyak dapat menaikkan martabat keilmuan Islam dalam bidang kajian ilmiah tanpa terlalu bergantung harap dengan pengurusan konvensional semata-mata.

²⁵ Syed Othman Alhabshi dan Aidit Haji Ghazali, *Islamic Values And Management* (Kuala Lumpur: Intitute Of Islamic Understanding Malaysia (IKIM), 1994)

²⁶ Chek Mat, *Pengurusan Berkualiti Dalam Perkhidmatan* (Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd., 2000).

Manakala buku kelima yang telah dirujuk ialah “*Organisasi Kualiti Mutlak: Keseimbangan & Keharmonian Demi Keunggulan*” karangan Dr. Thomas J. Barry (1998).²⁷ Buku ini mempunyai 7 bab yang banyak menceritakan tentang amalan-amalan dalam pengurusan kualiti moden. Ia amat penting kepada penulis kerana ia dapat memberi gambaran yang jelas tentang amalan pengurusan kualiti moden yang boleh dijadikan garis panduan kajian penulis tentang pengurusan kualiti menurut perspektif Islam. Kajian ini juga dilihat lebih bersifat umum berbanding dengan apa yang sedang dikaji oleh penulis. Manakala kajian penulis lebih spesifik kerana bersumberkan amalan di MPSJ yang jelas mengamalkan pengurusan kualiti dan juga telah dibandingkan dengan amalan pengurusan kualiti menurut perspektif Islam.

Keenam, penulis juga telah merujuk buku bertajuk “*Keinsanan Dalam Pengurusan*” karangan Ab. Aziz Yusof (2007)²⁸. Buku ini berkisar tentang nilai-nilai insaniah yang terdapat dalam pengurusan seperti sifat jujur, amanah dan layanan yang baik pengurus kepada pekerjaannya. Ini sedikit sebanyak dapat membantu penulis dalam mengeluarkan idea-idea dari buku ini yang mempunyai nilai-nilai pengurusan Islam. Nilai-nilai pengurusan Islam ini telah disesuaikan dengan bidang kajian penulis iaitu mengenai pengurusan kualiti menurut perspektif Islam. Buku ini telah banyak memberikan input dalam kajian penulis terutamanya tentang pengurusan kualiti Islam.

Ketujuh, penulis telah mengkaji buku berjudul “*Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis Dan Kontemporari*”²⁹. Buku ini bermanfaat bagi penulis kerana ia menghuraikan

²⁷ Dr. Thomas J. Barry, *Organisasi Kualiti Mutlak: Keseimbangan & Keharmonian Demi Keunggulan* (Kuala Lumpur: Penerbit Piramid Sdn Bhd., 1998).

²⁸ Ab. Aziz Yusof, *Keinsanan Dalam Pengurusan* (Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd., 2007).

²⁹ Dr. Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis Dan Kontemporari* (Jakarta: PT Raja Grafindo, 1996).

tentang pengurusan menurut perspektif Islam dan prinsip-prinsip syariah yang terdapat di dalam pengurusan Islam. Buku ini menerangkan konsep kualiti secara umum dan tidak memberi fokus kepada amalan pengurusan yang diamalkan di dalam sesebuah organisasi. Ini akan membuatkan pembaca sukar untuk memahami pengurusan kualiti Islam berdasarkan realiti keadaan yang sebenar. Justeru itu, kajian penulis akan menjelaskan lagi kepada khalayak tentang amalan sebenar pengurusan kualiti menurut perspektif Islam.

Kelapan, penulis telah memilih buku berjudul “*Pengurusan Personal Awam Dan Swasta: Suatu Tinjauan Konflik Dalam Organisasi*.”³⁰ Buku ini menjeaskan tentang masalah-masalah yang kebiasaannya timbul dalam pengurusan awam mahupun swasta. Ia dapat membantu penulis dalam mengenalpasti masalah yang timbul dalam pengurusan kualiti di MPSJ. Buku ini lebih memaparkan perbincangan secara umum mengenai amalan-amalan baik yang perlu ada dalam diri seseorang pekerja. Ia termasuklah kefahaman tentang dasar dan matlamat organisasi, bermotivasi melaksanakan kerja dan pandai mengatur strategi organisasi. Kesemua nilai-nilai ini mempunyai persamaan dengan amalan pengurusan kualiti untuk disesuaikan dengan kajian penulis. Namun, kajian buku ini lebih tertumpu dengan pandangan pemikir-pemikir barat dan tidak langsung membincangkan mengenai pengurusan kualiti menurut perspektif Islam.

Seterusnya, penulis juga telah mengkaji buku “*Kualiti Dalam Pengurusan Sumber Manusia*”.³¹ Pengurusan sumber manusia merupakan salah satu amalan pengurusan kualiti dan ia sangat penting untuk dilaksanakan bagi melahirkan pekerja yang berintegriti dan berkemampuan melaksanakan kerja dengan baik. Ini bagi memastikan segala kerja yang

³⁰ Ahmad Atory Hussaian, *Pengurusan Personal Awam Dan Swasta: Suatu Tinjauan Konflik Dalam Organisasi* (Kuala Lumpur: Utusan Publication, 2001).

³¹ Mumtaz Begam Hj. Abdul Kadir, Norasiken Bakar dan Norhayatee Ismail, *Kualiti Dalam Pengurusan Sumber Manusia* (Kuala Lumpur: Penerbit Fajar Bakti, 2002).

terkandung di dalam pengurusan kualiti dapat dijalankan dengan jayanya. Ia sangat membantu dalam kajian penulis iaitu pengurusan kualiti Islam khususnya dalam aspek sumber manusia terutama dari pandangan konvensional dan barat.

Akhir sekali, penulis merujuk buku berjudul “*Efektif Governan Di Malaysia Menurut Perspektif Islam*”³² karangan Dr. Sharifah Hayaati Syed Ismail al-Qudsy. Buku ini mengandungi beberapa tajuk yang menerangkan tentang peranan kerajaan dalam memastikan pentadbiran sesebuah organisasi awam dan swasta bergerak seiring dengan dasar kerajaan yang berlandaskan prinsip-prinsip Islam. Contohnya Dasar Nilai-Nilai Murni telah diperkenalkan oleh kerajaan untuk memastikan bahawa setiap kakitangan awam dan swasta dapat menerapkan nilai-nilai yang baik seperti ihsan, amanah dan jujur dalam setiap gerak kerja mereka.

Kajian ini amat bermanfaat bagi penulis kerana nilai-nilai yang terkandung di dalamnya sedikit sebanyak dapat menambah maklumat mengenai tajuk pengurusan kualiti menurut perspektif Islam yang dikaji oleh penulis. Peranan kerajaan dalam menentukan dasar sesebuah syarikat ini mempunyai kaitannya dengan pengurusan kualiti iaitu berdasarkan konsep kepimpinan yang berkesan. Semua pihak terutama agensi yang berurusan dengan pelanggan (rakyat) haruslah mematuhi segala apa yang telah ditetapkan oleh kerajaan demi memuaskan hati setiap pelanggan yang berurusan dengan mereka.

1.8 Sistematika Penulisan.

Disertasi yang bertajuk *Pengurusan Kualiti Menurut Perspektif Islam: Kajian Di Majlis Perbandaran Subang Jaya* ini mengandungi enam bab keseluruhannya. Setiap bab

³²Sharifah Hayaati Syed Ismail al-Qudsy, *Efektif Governan Di Malaysia Menurut Perspektif Islam* (Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya, 2004).

akan dipecahkan kepada pokok perbincangan yang tertentu untuk mempermudah penulis mengupas dengan lebih mendalam bagi setiap bab.

Bab Satu

Dalam bab pertama ini, pengkaji membincangkan tentang pengenalan terhadap kajian ini dengan mengupas mengenai pengenalan, latar belakang kajian, permasalahan kajian, objektif kajian, kepentingan kajian, skop kajian, metodologi kajian dan juga kajian-kajian lepas yang telah dibuat berkaitan dengan tajuk ini.

Bab Dua

Manakala dalam bab kedua pula, pengkaji membincangkan mengenai konsep kualiti menurut perspektif konvensional dan Islam dalam meningkatkan perkhidmatan organisasi. Dalam perbincangan konsep kualiti ini pengkaji memfokuskan kepada definisi kualiti, kepentingan kualiti dalam perkhidmatan dan model peningkatan kualiti perkhidmatan. Selain itu, dalam bab ini juga pengkaji turut memberi penekanan terhadap teori Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) dengan memulakan perbincangannya mengenai konsep TQM, sejarah, definisi, ciri-ciri serta mengupas ketujuh-tujuh prinsip yang menyokong TQM secara mendalam supaya pembaca dapat memahami kajian ini dengan baik. Teori TQM yang dibincangkan dalam bab ini lebih menjurus kepada pandangan konvensional. Terakhirnya dalam bab ini, pengkaji turut membincangkan mengenai impak pelaksanaan TQM kepada perkhidmatan sesebuah organisasi.

Bab Tiga

Bab ini merupakan fokus dan menjadi tajuk perbincangan pengkaji mengenai amalan pengurusan kualiti dalam meningkatkan perkhidmatan di MPSJ. Permulaan bab ini,

pengkaji membincangkan mengenai latar belakang tempat kajian dari sudut sejarah penubuhan, objektif, misi, visi, piagam pelanggan, strategi, etika kerja serta bahagian-bahagian yang terdapat dalam MPSJ. Fokus utama pengkaji dalam bab ini ialah mengenai pelaksanaan pengurusan kualiti yang dilaksanakan di MPSJ, keberkesanannya serta cabaran dan halangan yang dihadapi oleh MPSJ untuk meningkatkan perkhidmatan kepada pelanggan. Selain itu, untuk memantapkan lagi maklumat yang diperolehi dalam bab ini, pengkaji telah melakukan temubual terhadap pegawai atasan, kakitangan serta para pelanggan yang menggunakan perkhidmatan di MPSJ.

Bab Empat

Hasil kajian yang didapati daripada data-data yang dikumpul ketika melaksanakan kerja-kerja lapangan seperti data yang diambil dari hasil temubual, Laporan Tahunan MPSJ, *Website* MPSJ, minit-minit mesyuarat dan sebagainya. Dalam bab empat ini, penulis telah menghuraikan hasil kajian yang telah dikumpulkan berdasarkan temubual yang telah dijalankan sebelum ini. Maklumat temubual dianalisis dan disusun menggunakan kaedah metod pembinaan tema-tema bahan kajian yang dikaji.

Bab Lima

Dalam bab lima ini merupakan perbincangan data bersandarkan objektif kajian. Penulis telah menganalisis data yang diperolehi daripada hasil kajian dalam bab empat berdasarkan objektif kajian yang utama iaitu menghuraikan amalan-amalan dan strategi-strategi pelaksanaan pengurusan kualiti di MPSJ dari perspektif Islam. Data-data dalam bab 2 dan bab 4 akan dianalisis untuk dihuraikan mengikut objektif yang terdapat dalam kajian ini.

Bab Enam

Bab keenam ini merupakan penutup kepada kajian penulisan ilmiah ini. Dalam bab ini, pengkaji membuat rumusan secara umum terhadap perbincangan dalam bab sebelumnya. Di akhir penulisan bab ini juga pengkaji turut menyatakan masalah yang wujud dan dikenalpasti dalam pelaksanaan pengurusan kualiti ini. Di samping itu, pengkaji juga turut menyatakan cadangan dan saranan yang boleh diambil dan difikirkan perlu oleh pentadbiran dan pengurusan MPSJ untuk meningkatkan mutu dan kualiti perkhidmatan mereka.

BAB 2

PENGURUSAN KUALITI: TEORI DAN AMALAN DARI PERSPEKTIF KONVENSIONAL DAN ISLAM

2.0 Pengenalan

Istilah mutu telah lama digunakan oleh orang yang berbahasa melayu sebagaimana yang tercatat dalam cogan kata “Bersekutu Bertambah Mutu”. Dalam konteks pengurusan konvensional kualiti umum dikaitkan dengan kepuasan pelanggan terhadap sesuatu barangan atau perkhidmatan. Dalam hubungan inilah terungkapnya definisi sebagai *meeting customer's expectation* (memenuhi kehendak pelanggan). Definisi seperti itu dirasakan oleh sesetengah kalangan manusia sebagai kurang praktikal berasaskan kenyataan bahawa harapan pelanggan tidak sentiasa munasabah dan berpatutan. Oleh sebab itu, definisi tersebut diubahsuai dengan menambah satu kata *reasonable* (munasabah) mengiringi kata *expectation* (harapan). Dengan demikian kualiti diertikan sebagai memenuhi harapan (pelanggan) yang munasabah.¹

Isu kualiti menjadi satu perkara yang amat penting bagi pelbagai organisasi kerana persaingan pada zaman sains dan teknologi ini tidak lagi berdasarkan kepada harga tetapi (berdasarkan kepada) kualiti.² Namun, dalam meningkatkan kualiti ini, kebanyakan organisasi dan masyarakat umum tidak sedar akan wujudnya prinsip-prinsip pengurusan Islam yang terkandung dalam pengurusan kualiti moden. Antara prinsip pengurusan Islam yang mempunyai persamaan dengan pengurusan kualiti moden ialah ihsan, syura, istiqāmah, taat dan banyak lagi.

¹ Panel Akademi Pengurusan YPEIM, *Pengurusan Dalam Islam: Menghayati Prinsip Dan Nilai Qurani*. Kuala Lumpur: Akademi Pengurusan YPEIM, 2005), 174.

² Ilhaamie Binti Abdul Ghani Azmi, “*Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM): Satu Perbandingan Antara Prinsip Konvensional Dan Islam*”, *Jurnal Syariah* 10: 2, (Januari-Jun 2002), 67.

Dalam Bab 2 ini, penulis akan cuba mengupas konsep pengurusan kualiti menurut perspektif konvensional dan Islam berdasarkan perbincangan di kalangan Guru-guru kualiti moden manakala pandangan menurut perspektif Islam pula berdasarkan pendapat sarjana-sarjana Islam. Untuk menghurai menurut perspektif Islam ini, penulis telah mengulas isu ini berdasarkan dua prinsip pengurusan Islam sahaja iaitu konsep ihsan dan syura untuk memberi gambaran yang jelas kaitan kedua-dua prinsip ini dengan pengurusan kualiti moden. Prinsip ihsan dan syura ini dominan dengan pengurusan Islam kerana ia seringkali diterapkan dalam setiap gerak kerja yang diamalkan dalam pengurusan Islam. Perbincangan konsep pengurusan kualiti ini dikupas berdasarkan amalan-amalan pengurusan kualiti yang terkandung dalam prinsip-prinsip Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) seperti mengutamakan pelanggan, latihan, sumber manusia dan sebagainya.

2.1 KONSEP PENGURUSAN KUALITI

2.1.1 Definisi Pengurusan Kualiti

2.1.1.1 Definisi Pengurusan

Pengurusan merupakan proses aktiviti sekumpulan manusia yang bergabung untuk mencapai sesuatu matlamat. Sebagaimana kelompok sosial, keagamaan, perindustrian, pemerintahan dan persatuan atau perkumpulan yang berkembang dalam kehidupan manusia. Yang nyata, pengurusan ialah kegiatan-kegiatan yang tidak dapat dipisahkan dari manusia. Ia juga merupakan proses dari pengambilan keputusan dan faktor penggerak sumber daya manusia.³ Manusia atau pelanggan memerlukan bantuan pengurusan daripada orang lain untuk memenuhi keperluan dan kehendak mereka kerana tidak semua perkara boleh dicapai dengan usaha sendiri sahaja.

³ Abu Maswah Masih, *Pengurusan Menurut Ajaran Al-Quran* (Kuala Lumpur: Serambi Timur Sdn. Bhd., t.t.), 3.

Pengurusan menurut Fadillah Mansur (2006) pula ialah proses sesebuah organisasi yang dilakukan secara optimum untuk mencapai objektif sesebuah organisasi. Ia juga berkaitan dengan proses merancang, mengorganisasi, memimpin dan memantau segala aktiviti anggota dalam sesebuah organisasi dengan menggunakan sumber organisasi yang ada bagi mencapai objektif organisasi yang ditetapkan. Sebagai contohnya, seni melakukan sesuatu pekerjaan melalui orang lain iaitu secara pengarahan, perbincangan, kerja kumpulan dan sebagainya. Dalam hal ini, proses pengurusan bermula dengan proses merancang dan menjana individu pekerja supaya bekerja bersama-sama dalam satu kumpulan, bertujuan untuk mencapai matlamat yang dipilih dan dikehendaki.⁴ Ia bertepatan dengan takrif pengurusan menurut Islam iaitu suatu proses melakukan, membuat dan menyempurnakan kerja atau tugas melalui fungsi pengurusan secara fitrah atau semulajadi melalui dan bersama orang lain dalam usaha untuk mencapai objektif kerja secara berkesan.⁵

Pengurusan menurut takrifan mudah yang diberikan oleh Follet adalah disifatkan sebagai seni melakukan perkara tertentu untuk tujuan tertentu melalui orang lain. Stoner dan Wenkel berpendapat takrif yang diberikan oleh Follet ini membuat kesimpulan bahawa para pengurus bertindak memenuhi matlamat organisasi dengan cara menguruskan atau mengarahkan orang lain supaya melakukan apa-apa tugas yang difikirkan perlu tanpa mereka sendiri melakukannya.⁶

Selain itu, menurut definisi pengurusan yang diberikan Anderson, terdapat tiga takrifan yang boleh difahami daripada istilah pengurusan yang lebih lengkap iaitu:

⁴ Fadillah Mansur, *Kualiti Kerja Dalam Organisasi: Tinjauan Dari Perspektif Pengurusan Islam*, Dalam Ab. Mumin Ab. Ghani & Fadillah Mansur, *Dimensi Pengurusan Islam: Mengurus Kerja Dan Mengurus Modal Insan* (Kuala Lumpur: Universiti Malaya, 2002), 45.

⁵ Norfazila Ismail, "Sistem Pengurusan Islam Alternatif Terbaik," *Berita Harian*, 5 Jun 2012, 6.

⁶ Syed Othman Al Habshi dan Hamiza Ibrahim, *Pengurusan Dan Pentadbiran Mencapai Kecemerlangan Melalui Penghayatan Nilai* (Kuala Lumpur: Institut Kefahaman Islam Malaysia (IKIM), 1998), 24-25.

- a) Pengurusan membawa maksud pengurus atau pekerja sesebuah organisasi yang bertanggungjawab untuk mengatur atau merancang urusan organisasi dalam lingkungan polisi dan kehendak organisasi atau institusi perniagaan pekerja tersebut.
- b) Pengurusan sesebuah Syarikat Berhad dianggotai oleh Lembaga Pengarah. Ahli Lembaga Pengarah pula dianggotai oleh ahli yang mempunyai jawatan eksekutif dalam syarikat tersebut serta ahli yang bukan eksekutif. Ahli Lembaga Pengarah yang mempunyai jawatan eksekutif seperti Ketua Pengarah atau Ketua Eksekutif berperanan untuk merancang dan mengatur segala falsafah dan polisi syarikat. Di samping itu, Ahli Lembaga Pengarah Eksekutif juga perlu mengurus operasi harian syarikat yang dikendalikannya melalui pengurus tertentu yang telah dilantik dengan tugas dan tanggungjawab tertentu.
- c) Pengurus juga boleh ditafsirkan sebagai aktiviti mengurus sumber dan tugas untuk mencapai objektif yang telah ditentukan.⁷

Menurut Auni Haji Abdullah (2007), prinsip-prinsip pengurusan Islam antaranya ialah bertaqwa, ihsan sehinggalah kepada ikhlas, amanah, bertanggungjawab dan tekun telah banyak digariskan dalam al-Quran dan Sunnah yang sentiasa relevan untuk diikuti dari dulu hingga sekarang.⁸

Menurut al-Mawardi dalam kitabnya *al-Ahkam al-Sultaniyyah* mengatakan bahawa pengurusan ialah “*al-Imamah* yang berperanan untuk menggantikan tugas-tugas kenabian kepada menjaga agama dan tugas-tugas mentadbir urusan dunia”.⁹ Manakala

⁷ *Ibid.*, 24-25.

⁸ Auni Bin Haji Abdullah, *Pengurusan Islam: Potensi Dan Cabaran*, (Kuala Lumpur: Darul Fikir, 2007), 4-5.

⁹ Al-Mawardi, Abu al-Hassan, ‘Ali Muhammad Habib al-Basri, *al-Ahkām al-Sultāniyyah*, cet. ke-2 (Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah, 1985), 5.

menurut Abu Sin (1984), pengurusan ialah suatu kesenian yang bergantung kepada bakat dan kebolehan seseorang untuk menjadi seorang pemimpin atau pengurus.¹⁰

Pengurusan dan pentadbiran mempunyai takrifan yang hampir sama. Menurut Dr. Ahmad Muhammad al-Misri (1985), pengurusan kebiasaannya digunakan dalam aktiviti seperti jualan, penghasilan dan kewangan yang biasanya tertumpu dalam urusan perniagaan. Manakala pentadbiran kebiasaannya dilaksanakan dalam kerja-kerja yang lebih umum seperti pengurusan pentadbiran dan pentadbiran awam yang melibatkan pemerintah dan organisasinya.¹¹

Menurut Ahmad Mubarak al-Baghdadi (1987) pula, Ibn Taimiyah merupakan seorang ilmuan Islam yang terkenal telah memberi banyak sumbangan tentang konsep pengurusan Islam terutamanya aspek-aspek pengurusan yang berorientasikan syariah iaitu *siyāsah syar'iyah* demi kepentingan umat Islam. Menurut beliau pemimpin atau pemerintah mempunyai kuasa budi bicara dan berhak mengambil langkah berasaskan kepentingan umum (*maslahah*) agar tidak bercanggah dengan syariah demi mengelakkan *mafsadah* kepada umum.¹² Ini menunjukkan bahawa pemimpin atau pengurus mempunyai kuasa untuk menetapkan sesuatu keputusan setelah berbincang dengan ahli majlis yang lain.

Menurut Tuan Hj. Nik Mustapha Bin Nik Hasan (YAPEIM, 2008), usaha mewujudkan penyusunan organisasi menepati Islam merupakan satu metodologi pendekatan yang sesuai dan praktikal. Proses perubahan ke arah mencapai kejayaan hendaklah melalui penerapan nilai Tauhid terhadap falsafah dan roh pada sistem yang

¹⁰ Ahmad Ibrahim Abu Sin, *al-Idārah Fi al-Islam* (Kaherah: Maktabah Wahbah, 1984), 22.

¹¹ Ahmad Muhammad al-Misri, *al-Idārat wa al-Mudir al-Asri*, (Al-Iskandariyyah: Mu'assasah Syabab al-Jamī'at li al-Tibaat wa al-Nasyr, 1985), 11.

¹² Al-Baghdadi, Ahmad Mubarak, *Dirāsah fi al-Siyāsah al-Syar'iyah* (Kuwait: Maktabah al-Falah, 1987), 39-59.

sedia ada.¹³ Konsep Tauhid amat penting diterapkan dalam pengurusan Islam kerana ia akan mengelakkan seseorang individu dari terpesong matlamatnya dari landasan Akidah Islam dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab kepada masyarakat.

Oleh yang demikian, pelaksanaan prinsip-prinsip Islam yang bersifat universal ini perlulah diterapkan dalam diri setiap individu yang berkhidmat dalam sesebuah organisasi dalam melaksanakan pengurusan kualiti yang berkesan. Sekiranya sesebuah organisasi mengamalkan prinsip-prinsip ini secara konsisten dan sistematik, maka ianya akan memberikan kesan yang positif ke atas kualiti produktiviti yang bersifat jangka panjang kepada sesebuah organisasi tersebut.

2.1.1.2 Definisi Kualiti

Pelbagai definisi kualiti yang telah dijelaskan oleh guru-guru kualiti yang kebanyakannya menjurus kepada keberkesanan dan kecekapan dalam penghasilan produk atau perkhidmatan yang dapat memenuhi kehendak pelanggan. Antaranya ialah Philip Crosby (1979), W. Edwards Deming (1982), Armand V. Feigenbaum (1983), Joseph Juran (1988), Ishikawa (1985), Mizuno (1988) dan sebagainya.

Mengikut kamus *Oxford English Dictionary* (1978) dan Kamus Inggeris-Melayu Dewan (1992), kualiti ditakrifkan sebagai “Darjah kecemerlangan, Mutu, atau sifat keunggulan”. Berdasarkan takrifan yang diberikan ini, pengertian kualiti ini masih lagi boleh diperdebatkan lagi. Sepatutnya takrifan kualiti itu tidak perlulah disempitkan pengertiannya hanya kepada perkhidmatan atau barangan yang bermutu tinggi sahaja, tetapi haruslah takrifan ini diperluaskan kepada kepuasan yang dicapai oleh individu semasa menggunakan perkhidmatan atau barangan yang dihasilkan oleh sesuatu badan atau organisasi.

¹³ Norain Ishak et. Al., *Teras dan Amalan Pengurusan Islam* (Melaka: Pusat Pemikiran Dan Kefahaman Islam (CITU) UiTM, 2010), 1.

Menurut Hannagan (2002), kualiti boleh dilihat sebagai sifat atau perkhidmatan yang mana ianya adalah kelihatan menarik di pandangan pelanggan yang menarik minat pelanggan sekiranya kemahuannya dapat dipenuhi.¹⁴ Ia disokong oleh pendapat Rosander (1991), menyatakan kualiti sebagai memenuhi keperluan pengguna.¹⁵ Pelangganlah yang akan menilai sama ada produk atau perkhidmatan yang dihasilkan memenuhi ciri-ciri dan kehendak yang mereka tetapkan.¹⁶ Kepuasan pelanggan merupakan kayu pengukur tahap kualiti sesebuah organisasi.

Kualiti sering digunakan untuk mendapatkan “kecemerlangan” sesuatu keluaran atau perkhidmatan. Guru-guru kualiti yang terkenal seperti Deming yang telah mendefinisikan kualiti sebagai suatu tahap ramalan keragaman dan keboleharapan pada kos rendah dan sesuai untuk pasaran. Dalam fikiran pekerja pengeluaran mereka menghasilkan kualiti sekiranya mereka berbangga dengan kerja mereka dan kualiti bagi pengurus kilang bermakna memperoleh jumlah yang memenuhi spesifikasi.¹⁷ Secara ringkasnya falsafah Deming telah memfokuskan kepada penambahbaikan secara berterusan dalam menghasilkan produk dan perkhidmatan yang berkualiti dengan mengurangkan ketidakpastian dan perihal sesuatu yang boleh berubah dalam proses reka bentuk, pembuatan dan perkhidmatan dengan dipandu oleh kepimpinan pihak pengurusan atasan.¹⁸ Dalam definisi ini beliau bermatlamat untuk meningkatkan kualiti dan produktiviti serta kesinambungan dan kompetitif organisasi dalam pasaran. Deming

¹⁴ Syuhailienazura Mohamad Taib, “Pengurusan Kualiti Perkhidmatan: Kajian Kes Di Lembaga Hasil Dalam Negeri” (Disertasi, Fakulti Ekonomi dan Pentadbiran, Universiti Malaya, 2005), 14.

¹⁵ *Ibid.*, 15.

¹⁶ Latifah Mohd Yusof, “Kepimpinan Pengetua Dalam Amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Di Sebuah Sekolah Menengah Di Zon Keramat, Kuala Lumpur” (Disertasi, Fakulti Pendidikan Universiti Malaya, 2003), 31.

¹⁷ Mohd Ashari Idris, *Orientasi Kualiti: Prinsip dan Amalan Strategi* (Selangor: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia, 2004), 21.

¹⁸ Evans, James R. (James Robert), *The Management And Control Of Quality* (Washington DC: South-Western College Pub., 2005)

menganjurkan penggunaan teknik-teknik statistik dalam pengukuran prestasi pengeluaran berbanding dengan spesifikasi.¹⁹

Menurut pendapat Juran pula, beliau telah mentakrifkan kualiti perlu berorientasikan kepada kepuasan pelanggan berdasarkan ciri-ciri produk-produk yang dikeluarkan dapat memenuhi keperluan dan kepuasan pelanggan. Tujuan utama untuk mencapai kualiti yang tinggi adalah untuk menyediakan lebih besar kepuasan pelanggan dengan harapan dapat meningkatkan pendapatan.

Walau bagaimanapun, bagi menyediakan barang yang lebih berkualiti atau untuk memperbaiki kualiti perkhidmatan biasanya memerlukan satu bentuk pelaburan. Oleh itu, biasanya ia membabitkan peningkatan kos. Apa yang dimaksudkan dengan kualiti yang tinggi menurut beliau adalah kebiasaannya ia memerlukan “harga yang lebih” atau kos yang tinggi. Beliau turut menjelaskan kualiti ialah bebas daripada sebarang kekurangan atau kesilapan. Apa yang dimaksudkan di sini ialah ia bebas daripada sebarang kerja yang memerlukan pembuatan semula akibat daripada kegagalan yang dilakukan, ketidakpuasan pelanggan, tuntutan pelanggan dan sebagainya. Dalam erti kata lain, makna kualiti merupakan berorientasikan kepada kos. Kualiti yang tinggi biasanya ia dapat “mengurangkan kos”.²⁰ Berbanding dengan Deming, beliau banyak memfokuskan kepada peranan pengurusan atasan dalam pengurusan kualiti. Matlamat pendekatan Juran terhadap pengurusan kualiti ialah dengan meningkatkan kepatuhan dan mengurangkan kos kualiti. Beliau menekankan kos kualiti kerana faktor kewangan amat penting kepada pengurusan atasan. Juran mencadangkan supaya kos kualiti digunakan sebagai kaedah untuk menentukan peningkatan kualiti dalam organisasi.²¹

¹⁹ Azizan Abdullah, *Sistem Pengurusan Kualiti ISO 900:2000 Strategi Ke Arah Pensijilan* (Petaling Jaya: Printice Hall, 2002), 4.

²⁰ Joseph M. Juran, *Juran's Quality Handbook*, First Edition, (McGraw-Hill, 2000), 2.1-2.3.

²¹ Azizan Abdullah, *Sistem Pengurusan Kualiti ISO 9000: 2000 Strategi Ke Arah Pensijilan* (Petaling Jaya: Printice Hall,2002), 5.

Menurut pendapat Crosby pula, takrifan kualiti ialah sebagai keselarasan dan keperluan serta hasil dari budaya yang dibina. Ia mestilah diumpamakan tubuh badan organisasi bukan sebahagian daripada tubuh badan malah tubuh badan itu sendiri bagi memperoleh kualiti adalah tidak sukar sekiranya pihak pengurusan sanggup belajar dan berubah serta melaksanakannya.²²

Menurut Armand V. Feigenbaum (1983) iaitu merupakan Pengerusi *International Academy of Quality* melihat kualiti sebagai cara menguruskan perniagaan. Menurutnya, melalui penglibatan keseluruhan kakitangan dalam organisasi dalam meningkatkan kualiti dengan berkesan. Pendekatan begini membolehkan mereka memahami apa yang akan dilakukan oleh pihak pengurusan. Beliau mengkategorikan kos kualiti kepada tiga iaitu kos pencegahan, kos penilaian dan kos kegagalan.²³ Kos-kos ini diambil berat kerana ia dapat menilai sejauhmana pencapaian organisasi itu dalam pengurusan kualitinya.

Walaupun tidak mudah mencapai taraf kualiti itu, tetapi ia tidak pula sukar untuk dicapai. Sebahagian organisasi atau industri membelanjakan wang yang terlalu banyak untuk memastikan organisasi atau industri mereka cemerlang dan hasil yang mereka keluarkan berkualiti.²⁴ Dalam kesibukan meningkatkan kualiti, perkara yang lebih penting perlu ditekankan ialah pengurusan sumber manusia dan bukan hanya membeli peralatan yang mahal dan canggih. Ini kerana sumber manusia iaitu pekerja yang memainkan peranan penting dalam menggerakkan segala usaha yang telah dirancang. Tenaga kerja yang rajin dan cemerlang inilah yang mampu menghasilkan pengurusan kualiti yang sempurna.

²² Mohd Ashari Idris, *Orientasi Kualiti: Prinsip dan Amalan Strategi* (Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia, 2004), 41.

²³ Azizan Abdullah, *Sistem Pengurusan Kualiti ISO 9000: 2000 Strategi Ke Arah Pensijilan* (Petaling Jaya: Printice Hall, 2002), 5.

²⁴ Mohd Yusof Hj Othman, *Menjejak Kualiti Menjana Kecemerlangan* (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka, 2000), 1.

Latihan-latihan atau kursus-kursus yang dirancang pihak atasan mampu memupuk semangat kualiti dalam pekerjaan dan perkhidmatan. Di sini, pihak pengurusan atasan perlu bertanggungjawab dalam memastikan setiap pekerja bawahannya mendapat informasi dan latihan sewajarnya sekiranya mereka memerlukan latihan bagi memantapkan lagi kemahiran mereka. Tidak dapat dinafikan bahawa dalam melaksanakan amalan tersebut memerlukan setiap ahli mengamalkan prinsip-prinsip Islam dalam setiap tugas yang telah dipertanggungjawabkan. Prinsip-prinsip Islam yang dilaksanakan secara berterusan akan dapat menjamin pengeluaran produk atau penyampaian perkhidmatan yang berkualiti. Dalam Islam terdapat beberapa prinsip yang perlu diamalkan oleh setiap individu bagi mencapai tahap insan kamil iaitu insan yang sempurna akhlak dan berperibadi unggul. Prinsip-prinsip Islam yang bersifat universal seperti *istiqāmah*, *ihsan*, *syurā*, *itqān* dan sebagainya.

Berdasarkan definisi pengurusan dan kualiti di atas, dapatlah disimpulkan bahawa pengurusan kualiti merupakan satu proses yang melibatkan aktiviti merancang, memimpin dan mengawal sesebuah organisasi dan kepentingan kualiti dikaitkan dalam setiap aktiviti yang terdapat dalam organisasi terbabit. Selain itu, pengurusan kualiti meliputi proses mendapatkan modal dan menggembelngkan segala input yang terdapat dalam sesebuah organisasi yang terdiri daripada sumber manusia, peralatan, aset dan sebagainya dan digunakan secara optimum bagi mencapai matlamat organisasi.

2.2 Pengurusan Kualiti Menurut Perspektif Islam

2.2.0 Pengenalan.

Konsep *ihsan*, *syura*, *istiqamah* dan *muhasabah* sangat dominan dengan amalan pengurusan kualiti kerana keempat-empat prinsip ini terkandung dalam prinsip-prinsip pengurusan Islam. Prinsip *ihsan* mempunyai kaitan dengan pengurusan kualiti Islam

yang mana ia berperanan untuk memudahkan urusan umat manusia dan sentiasa memberikan sesuatu yang terbaik dalam sesuatu kerja serta ikhlas kerana Allah SWT. Prinsip ihsan ini tidak boleh dipisahkan dengan aktiviti pengurusan kerana antara tujuan utama pengurusan ialah untuk memudahkan urusan hidup manusia sepertimana yang terkandung dalam nilai ihsan.

Manakala prinsip syura pula seringkali diterapkan dalam pengurusan Islam apabila pemerintah atau pemimpin mahu memutuskan sesuatu keputusan demi kepentingan negara atau melantik khalifah yang baru. Ia dibincangkan di kalangan mereka yang berautoriti dan dipercayai oleh masyarakat seperti para sahabat Nabi SAW. Syura amat penting untuk dilaksanakan dalam pengurusan kualiti kerana pengurus organisasi juga tidak lari dari membuat sesuatu keputusan dalam organisasinya. Kebanyakan program-program kualiti memerlukan mesyuarat dan perjumpaan antara ahli jawatankuasa sesebuah organisasi bagi melicinkan gerak kerja mereka. Contohnya apabila pengurus mahu melaksanakan sesuatu program, beliau akan memanggil beberapa kakitangannya bermesyuarat untuk melantik ahli jawatankuasa pelaksana. Namun, penulis juga telah membincangkan beberapa prinsip-prinsip yang lain seperti istiqamah dan muhasabah untuk dibincangkan dalam bab ini.

2.2.1 Ihsan

Perkataan *ihsān* merupakan kata terbitan (*masdar*) yang mana kata dasarnya ialah *ahsana* (احسن) iaitu berbuat baik, *yuhsinu* (يحسن), *ihsān* (احسان) iaitu bermaksud perbuatan baik.²⁵ Ihsan juga ditakrifkan sebagai “memberi nikmat dan kelebihan”²⁶, tetapi sebenarnya *ihsān* boleh memberi tafsiran yang luas iaitu ia juga sering ditakrifkan


²⁵ Khalil al-Nahwi, *al-Mu'jam al-'Arabi al-Maisir* (Larousse: Munazzamah al-'Arabiyyah wa al-Saqafah wa al-'Ulum, 1991), 318.

²⁶ Jiwa Mohd Isa, *Etika Perniagaan*, dalam Sheikh Ghazali Sheikh Abod, *et al.* (ed), *Pengurusan Perniagaan Islam* (Shah Alam: HIZBI Sdn. Bhd., 1991), 97.

sebagai “membuat baik” dan lawannya ialah “membuat buruk” manakala *hasanah* (حسنة) pula membawa maksud “perbuatan baik”.²⁷

2.2.1.1 Ihsan Menurut Istilah

Manakala perkataan ihsan dari sudut pengertiannya ialah melakukan segala yang baik dan menghindarkan yang buruk dengan penuh keikhlasan kerana Allah SWT dan berdasarkan cara yang betul.²⁸ Perbuatan baik ini seringkali dikaitkan dengan tingkahlaku manusia yang sentiasa menjaga hubungannya dengan Allah SWT dan sesama manusia seperti tolong-menolong, memudahkan urusan orang lain, tidak menzalimi binatang, taat kepada perintah Allah SWT dan sebagainya. Jika dikaitkan dengan pengurusan kualiti pula, ihsan lebih bermaksud cemerlang iaitu sentiasa menekankan kecemerlangan sewaktu melaksanakan sesuatu kerja atau tugas. Firman Allah SWT:

 وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ

al-Baqarah, 2: 195

Terjemahan: Dan berbuat baiklah, kerana
sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang
berbuat baik.

Ayat di atas menerangkan tentang suruhan Allah SWT supaya hambanya berbuat baik kepada orang lain mahupun makhluk lain kerana Allah sangat menyukai hambanya yang berbuat baik terhadap orang lain dengan hati yang ikhlas.

Sifat ihsan ini boleh diterjemahkan dengan melakukan sesuatu kerana Allah SWT seolah-olah Allah melihat setiap amalan yang dilakukan oleh hambanya. Sebagaimana hadis Nabi SAW:

²⁷ *Ibid.*

²⁸ Ahmad al-Syarbashi, *Mausū'ah Akhlāk al-Qurān*, jil. 2 (Beirut: Dār al-Rā'id al-Ghasb, 1981), 44.

الإِحْسَانُ أَنْ تَعْبُدَ اللَّهَ كَأَنَّكَ تَرَاهُ ، فَإِنْ لَمْ تَكُنْ تَرَاهُ فَإِنَّهُ يَرَاكَ²⁹

Terjemahan: Ihsan itu ialah bahawa engkau melaksanakan ibadat kepada Allah SWT seolah-olah engkau nampak Tuhanmu, sekiranya tidak nampak, hendaklah merasakan yang Allah SWT sentiasa melihat engkau.

Contohnya seorang hamba yang mendermakan hartanya secara tersembunyi tanpa dilihat oleh orang lain.³⁰ Ihsan ini bermaksud mengelokkan perbuatan zahir dengan ibadat dan mengelokkan perbuatan batin dengan ikhlas.³¹ Sifat ikhlas inilah yang akan membuatkan setiap amalan hamba Allah SWT ini akan diterima-Nya.

Ini merupakan amalan yang diajar oleh Nabi SAW kepada umatnya agar tidak timbul rasa riak dalam diri manusia. Ihsan juga boleh didefinisikan sebagai menyempurnakan atas wajah yang paling baik serta menunaikannya benar-benar menurut yang digariskan oleh agama Islam yang suci iaitu dengan menjaga hak-hak ketuhanan dalam ibadat itu, memeliharanya dengan penuh kewajaran, sentiasa merasakan kebesaran Tuhan yang disembahnya dan meyakinkan kehebatan-Nya pada ketika melakukan ibadat itu sejak dari awal sehingga ke akhir.³² Apabila kesemua amalan ini menjadi garis panduan dalam diri manusia maka manusia akan terhindar dari melakukan dosa dan maksiat terhadap Allah SWT. Firman Allah SWT:

وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِّمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا

وَقَالَ إِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ

al-Fuṣṣilat, 41: 33

²⁹ Abu ‘Abd. Allah Ismail, *Syarh al-Karāman Sahih al-Bukhāri*, cet. 1, (Beirut: Dar Ihya’ al-Turath al-‘Arabi, 1981), 196.

³⁰ Abdul Hadi Awang, *Taqwa, Takut Tetapi Rindu* (Selangor: PTS Islamika, 2007), 42-45.

³¹ Abdul Majid Aziz al-Zandani, *Tauhid Pendekatan Saintifik* (Kuala Lumpur: BAHEIS Jabatan Perdana Menteri, 1992), 2: 67.

³² Syed Ahmad Semait, *Kuliah Subuh* (Singapura: Pustaka Nasional PTE LTD., 1991), 75.

Terjemahan: Siapakah yang lebih baik perkataannya daripada orang yang menyeru kepada Allah, mengerjakan amal yang soleh, dan berkata: "Sesungguhnya Aku termasuk orang-orang yang menyerah diri?"

Terdapat sesetengah pendapat yang mentakrifkan maksud ihsan ini dengan melakukan sesuatu perintah dan meninggalkan larangan Allah SWT dengan ikhlas, khusyuk dan berhadap jiwa kepada Allah SWT sahaja.³³ Sifat ihsan dan ikhlas ini mempunyai kaitan yang rapat agar segala amal ibadat manusia boleh diterima oleh Allah SWT. Pengaplikasian perkataan ihsan di kalangan masyarakat Arab adalah untuk menerangkan beberapa pengertian di bawah:³⁴

- i. Menghindar dari melakukan kejahatan, kerosakkan atau kelemahan dalam bekerja.
- ii. Mengerjakan kebajikan dan kebaikan kepada seseorang serta berbakti kepada kedua ibubapa, kaum kerabat dan sebagainya.
- iii. Mengerjakan sesuatu dengan baik dan bersungguh-sungguh (itqan).
- iv. Mengetahui sesuatu dengan sempurna. (melalui latihan)
- v. Melakukan sesuatu amal dengan penuh kesempurnaan dan sebaik-baiknya (cemerlang).

Allah SWT telah mensyariatkan kepada manusia agar sentiasa bersifat ihsan terhadap semua perkara yang dilakukannya. Sebagaimana firman Allah SWT:

³³ Muhammad al-Hasbi al-Shiddiqi, *Hakikat Islam Dan Unsur-Unsur Agama* (Acheh: Menara, 1947), 63.

³⁴ *Ibid.*

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي
 الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ
 يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾

al-Nahl, 16: 90

Terjemahan: Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.

Firman Allah SWT:

﴿ لِلَّذِينَ أَحْسَنُوا الْحُسْنَىٰ وَزِيَادَةٌ ﴾

Yunus, 10: 26

Terjemahan: Bagi orang-orang yang berbuat baik, ada pahala yang terbaik (syurga) dan tambahannya.

Firman Allah SWT yang lain:

﴿ وَالْوَٰلِدَيْنِ إِحْسَانًا وَبِذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ
 وَالْمَسْكِينِ وَالْجَارِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَالْجَارِ الْجُنْبِ
 وَالصَّاحِبِ بِالْجَنبِ وَابْنِ السَّبِيلِ وَمَا مَلَكَتْ
 أَيْمَانُكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ مَن كَانَ مُخْتَالًا فَخُورًا ﴾



al-Nisā' , 4: 36

Terjemahan: dan berbuat baiklah kepada dua orang ibu-bapa, karib-kerabat, anak-anak yatim, orang-orang miskin, tetangga yang dekat dan tetangga yang jauh, dan teman sejawat, ibnu sabil dan hamba sahayamu.

Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang sombong dan membangga-banggakan diri.

Berdasarkan ayat-ayat di atas jelaslah bahawa ihsan mempunyai pelbagai maksud yang luas. Bolehlah disimpulkan ihsan sebagai satu nilai yang terpuji yang merangkumi tingkahlaku yang baik, jujur, bersikap simpati, bekerjasama, pendekatan yang berperikemanusiaan serta ikhlas, mementingkan orang lain walaupun melebihi daripada yang sepatutnya diterima oleh seseorang dan berpuas hati dengan sesuatu perkara itu walaupun nilainya kurang daripada yang sepatutnya.³⁵ Nilai-nilai yang terkandung dalam ihsan ini boleh menjadikan hubungan sesama manusia semakin baik kerana ia melibatkan sifat memudahkan urusan orang lain dan seterusnya ihsan ini juga boleh mendekatkan manusia dengan Allah SWT kerana ia merupakan suruhan daripada Allah SWT terhadap hambanya.

Ihsan juga seringkali dikaitkan dengan sifat ketekunan melaksanakan sesuatu pekerjaan dan menyempurnakan dengan penuh kesungguhan. Ini kerana ihsan dalam setiap pekerjaan yang dilaksanakan bukanlah satu perbuatan yang sunat atau kebaikan ataupun perintah semata-mata, bahkan ianya merupakan satu tuntutan agama yang mewajibkan ke atas umat Islam untuk melaksanakannya.³⁶ Ihsan amat penting diamalkan dalam pengurusan kualiti kerana ia boleh memberikan perkhidmatan yang cemerlang terhadap pelanggan yang mempunyai hajat yang perlu dipenuhi oleh organisasi.

Prinsip ihsan ini bukan sekadar suatu kerja dalam kadar atau bentuknya yang biasa tetapi ia menggambarkan suatu tahap kerja yang sangat teliti, halus dan tinggi kualitinya sama ada dengan kerja yang dilakukan itu sendiri, terhadap pelanggan, rakan

³⁵ Mohd Affandi Hassan, dalam Syafie Hj. Salleh et. Al (ed), *Kecemerlangan Pentadbiran, Dasar Dan Amalan Dalam Islam* (Kuala Lumpur: INTAN., 1990), 57.

³⁶ Yusof al-Qardawi, *Dawr al-Qiyām Wa al-Akhlāk Fi al-Iqtisād al-Islāmi* (Kaherah: Maktabah Wahbah, 1995), 151.

sekerja, majikan dan juga dengan Allah SWT. Apabila ihsan diterapkan dalam pengurusan kualiti, ia akan menambahkan lagi kepercayaan pelanggan terhadap perkhidmatan yang diberikan oleh organisasi tersebut.

Oleh yang demikian, organisasi yang mengamalkan ihsan akan cuba sedaya upaya untuk memperbaiki kelemahan yang terdapat dalam organisasi mereka berdasarkan aduan yang diterima daripada pelanggan mereka. Ini akan memudahkan lagi kerja penambahbaikan dilaksanakan demi menjamin objektif mengutamakan pelanggan oleh kebanyakan organisasi dapat dicapai dengan jayanya.

2.2.2 Syura.

Istilah *syūrā* berasal dari kalimah *syāwir* (شاور) yang juga menerbitkan beberapa istilah-istilah lain seperti *al-syūrā* (الشورى), *al-masyūrah* (المشورة) dan *al-musyāwarah* (المشاوره). Perkataan-perkataan ini membawa maksud bermesyuarat dalam sesuatu perkara atau mengeluarkan sesuatu yang ada padanya (pendapat).³⁷ Maksud bagi kalimah *al-syūrā*, *al-tashāwur* dan *al-mushāwarah* ialah membincangkan sebarang perkara yang berkait sama ada dengan kepentingan individu ataupun di kalangan masyarakat, oleh kalangan cendikiawan yang mempunyai kepintaran dan pengalaman serta mampu memberikan suatu pandangan mengenai sesuatu perkara.³⁸

Dalam memberikan penerangan dan pendapat mengenai takrifan syura ini, para cendikiawan Islam mempunyai perbezaan pendapat. Antaranya menurut Abu Ali al-Tabarasi (1153M) telah mengatakan syura adalah perbincangan untuk mendapatkan kebenaran.³⁹ Ibn al-‘Arabi (1148M) mendefinisikan syura sebagai permesyuaratan

³⁷ Abdul Hamid Ismail al-Ansari, *al-Syūrā Wa Asāruha Fi Demokratiyyah* (Beirut: Dirasah Muqaranah, Mansyurat Maktabah Arabiyyah, 1980), 3.

³⁸ Dr. Abdullah Ahmad Qadiri, *Syura: Prinsip Utama Sistem Pemerintahan Islam*. Terj. Hapiz Mahaiyadin (Kuala Lumpur: al-Hidayah Publishers, 2002), 1.

³⁹ Lukman Taib (Dr) (1995), *Syura Dan Aplikasinya Dalam Sistem Pemerintahan Masa Kini* (Kuala Lumpur: ELMAN, 1995), 26.

untuk mencari pendapat atau nasihat dalam mencari kepastian. Menurut al-Asfahani (916M) pula, syura ialah merumuskan pendapat melalui perbincangan.⁴⁰ Dapatlah disimpulkan bahawa syura bermaksud perbincangan atau perundingan bertujuan untuk mengetahui pelbagai buah pemikiran ke arah pencapaian sesuatu rumusan.

2.2.2.1 Syura Dari Segi Istilah.

Terdapat beberapa takrif mengenai pengertian syura yang dikemukakan oleh para ulama'.⁴¹ Ini kerana tiada pengertian khusus yang diterangkan dalam al-Quran dan hadis tentang syura ini. Menurut apa yang terdapat dalam lisan Arab, syura memberi maksud meminta sesuatu dan menyatakan apa yang diminta itu setelah dibuat kesimpulan atau keputusan. Ianya boleh diertikan dengan meminta dikeluarkan sesuatu pendapat dan dirujuk oleh sebahagian yang lain.⁴²

Amalan syura menjadikan keputusan yang dibuat lebih baik kerana berdasarkan logik biasa sesungguhnya pandangan ramai lebih baik daripada pandangan seorang.⁴³ Ini menunjukkan bahawa syura ini melibatkan beberapa orang yang dipertanggungjawabkan untuk menentukan sesuatu keputusan melalui perbincangan dan ia seterusnya tidak akan mengakibatkan ketidakpuasan hati di kalangan ahli majlis tersebut di atas keputusan yang telah dibuat.

Syura juga merupakan wadah untuk memanfaatkan mereka yang berilmu, berpengalaman dan berkemahiran.⁴⁴ Ini kerana kebiasaannya ahli syura terdiri daripada mereka yang dihormati dan disegani kerana mereka mempunyai kemahiran atau pengalaman membuat sesuatu keputusan sebelum ini.

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ Ismail al-Badwi, *Mabda' al-Syūrā Fi al-Syāri'ah al-Islāmiyyah* (Kaherah: Dar al-Fikr, 1981), 8.

⁴² Ibn Manzur, al-Fadl Jamal al-Din Muhammad b. Mukarram (1968), *Lisan al-'Arab*, Juz 6 (Beirut: Dar Shasdar, 1968), 103-105.

⁴³ Rasid Muhammad, Mohd Yadman, S. Salahudin Suyurno, *Pengurusan Islam: Teori Dan Praktis*, cet. 3, (Shah Alam: Penerbit UiTM Shah Alam, 2011), 43.

⁴⁴ *Ibid.*, 44.

Menurut Fiqh Siasah pula, syura merupakan pandangan yang terbit daripada ummah atau wakil mereka dalam urusan yang berkaitan dengan kepentingan ummah. Syura juga merupakan tempat untuk mendengar pandangan yang sukar dan benar. Hal ini kerana idea, apabila dikumpulkan dan dibincangkan maksudnya, maka ianya akan jelas seperti lampu apabila dikumpulkan maka banyaklah sinarannya.⁴⁵ Di dalam al-Quran Allah SWT telah berfirman:

وَأْمُرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ

al-Syura, 42:38

Terjemahan: sedang urusan mereka (diputuskan) dengan mesyuarat antara mereka.

Ayat di atas menerangkan tentang pentingnya membuat mesyuarat sebelum menentukan sesuatu perkara. Ini bagi mengelakkan keputusan itu tidak diterima oleh masyarakat kerana ia dibuat tanpa ada perbincangan daripada wakil-wakil mereka. Majlis syura ini berperanan penting dalam menentukan sesuatu keputusan melalui perbincangan di antara wakil-wakil yang telah diberi kepercayaan untuk mewakili sekumpulan masyarakat. Mereka umpama sebuah pasukan yang bertanggungjawab menyelesaikan masalah di kalangan masyarakat.

Pasukan yang berjaya ialah pasukan yang dapat menggabungkan setiap kelebihan yang ada pada sumber manusianya agar menjadi satu kumpulan yang kuat. Pasukan yang berkesan akan memaksimumkan sumber yang sedia ada dan sebaliknya pasukan yang kurang berkesan akan meminimumkan sumber yang sedia ada.⁴⁶ Menurut Morrison (1998), kerja berpasukan mempunyai beberapa kelebihan seperti boleh mencapai sesuatu matlamat yang tidak boleh dicapai secara individu; mampu menyelesaikan pelbagai masalah yang sukar berbanding dengan kemampuan seorang

⁴⁵ Mahdi Fadzullah, *al-Syūrā Ṭā'biyyah al-Hakimiyyah Fi al-Islam* (Beirut: Dar al-Andalus, 1984), 53.

⁴⁶ Mumtaz Begam Abdul Kadir, Mohammed Sani Ibrahim, *Integriti Peningkatan Kualiti Organisasi* (Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd., 2009), 82.

individu (*two heads are better than one*); menjalinkan hubungan yang erat antara individu dan bekerjasama untuk kebaikan organisasi; berkongsi beban tugas dan masalah serta meningkatkan moral pekerja dengan memberi pengupayaan kepada semua pekerja.⁴⁷

Syura ini merupakan inti proses dalam kerja-kerja pengurusan yang melibatkan penyertaan dan penglibatan pekerja dalam pembuatan keputusan yang melibatkan kerja mereka.⁴⁸ Mereka melaksanakan syura berdasarkan garis panduan yang telah diperkenalkan oleh Islam. Contohnya mereka perlu mendengar semua pendapat ahli syura sebelum berbincang untuk menentukan sesuatu keputusan.

Proses syura antaranya dapat dilihat melalui Perjanjian ‘Aqabah 1 dan 2 yang berlaku sebelum peristiwa Hijrah. Bahkan penekanan kepada aspek ini boleh diteliti dalam peruntukan fasal-fasal yang terdapat dalam Piagam Madinah. Fasal 12 dalam Piagam Madinah ini menyebut “*Dan hendaklah seseorang yang beriman itu tidak membuat apa-apa perjanjian dengan orang yang di bawah kawalan seseorang mukmin yang lain tanpa mendapat persetujuannya terlebih dahulu*”.⁴⁹ Sesungguhnya Rasulullah SAW sentiasa berunding dengan para sahabatnya dalam hal-hal yang berlaku termasuklah ketika menghadapi peperangan seperti Perang Badar, Perang Uhud, dan Perang Khandak serta dalam proses Perjanjian Hudaibiah.⁵⁰

Ini menunjukkan bahawa permuafakatan melalui perundingan dan perbincangan adalah sangat digalakkan dalam pentadbiran Rasulullah SAW. Tujuan syura dan segala usaha yang tidak bertentangan dengan prinsip syarak adalah untuk mencari kebenaran

⁴⁷ *Ibid.*, 86.

⁴⁸ Azman Che Omar, *Pengurusan Di Malaysia Dari Perspektif Islam* (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka, 2001), 56-57

⁴⁹ Dato’ Dr. Hj. Muhammad Zubir Hj. Awang, *Piagam Madinah* (Kuala Terengganu: Majlis Agama Islam dan Adat Melayu Terengganu (MAIDAM), 2006), 49.

⁵⁰ Sharifah Hayaati Syed Ismail al-Qudsi, *Efektif Governan Di Malaysia Menurut Perspektif Islam* (Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya, 2004), 7.

dan kebaikan termasuklah dalam urusan pentadbiran Negara. Ia juga menjadi misi kepada usaha mencapai kualiti sesebuah pentadbiran atau organisasi.

Dalam pengurusan kualiti, syura seringkali diamalkan dalam organisasi untuk membincangkan sesuatu perkara yang baru. Contohnya untuk merancang sesuatu program, sesebuah organisasi biasanya akan bermesyuarat untuk menetapkan tarikh, tempat dan masa program yang hendak dilaksanakan di samping melantik ahli jawatankuasa untuk mengagihkan tugas. Ini bagi menjamin kelancaran sesuatu program tersebut dan agar tidak berlaku kekalutan atau masalah yang timbul sewaktu program itu berlangsung.

Oleh yang demikian, syura amat penting diamalkan dalam pengurusan kualiti bagi menjamin kelancaran program dan mengelakkan ketidakpuasan hati di kalangan kakitangan sesebuah organisasi akibat daripada perlantikan ahli jawatankuasa yang tidak melalui proses syura atau mesyuarat. Ia juga boleh mengelakkan daripada berlakunya pengurus atau pentadbir yang syok sendiri dalam melaksanakan sesuatu program dan seringkali menyalahgunakan kuasa yang diberi.

2.2.3 Istiqamah

Amalan pengurusan kualiti juga tidak boleh dipisahkan dengan konsep istiqamah dalam Islam. Ini kerana prinsip ini sangat bertepatan dengan konsep penambahbaikan berterusan yang diamalkan dalam pengurusan kualiti. Sesuatu perkara yang diamalkan secara berterusan sangat disukai oleh Allah SWT seperti berterusannya ibadah seseorang Muslim, berbuat baik terhadap manusia secara berterusan sama ada ketika kita senang mahupun susah.

Merujuk kepada proses pengharaman arak yang berperingkat-peringkat juga merupakan satu proses penambahbaikan yang diarahkan oleh Allah SWT. Perbuatan

tersebut tidak diharamkan secara serta merta kerana ianya sudah menjadi budaya di dalam kehidupan pada zaman Jahiliyyah. Pengharaman tersebut dilakukan dengan penurunan ayat al-Quran secara berperingkat-peringkat.⁵¹ Pengharaman secara berperingkat-peringkat ini menunjukkan bahawa Islam mengajar umatnya agar membuat sesuatu perkara itu secara sedikit demi sedikit dan berterusan. Maka ianya akan memperoleh kejayaan perlaksanaan untuk selamanya berbanding sesuatu perkara yang dilakukan secara tergopoh-gapah dan tidak berterusan yang akhirnya akan mengakibatkan kegagalan.

Proses penambahbaikan ini juga boleh menggunakan peralatan kawalan proses bersistematik untuk membantu penganalisaan dalam membuat keputusan. Apa yang penting, segala proses ini mestilah dilakukan dengan istiqamah kerana ia akan menjamin kepada peningkatan kualiti.⁵²

2.2.4 Muhasabah (*Tazkiyyah al-Nafs*)

Amalan pengukuran prestasi yang terdapat dalam pengurusan kualiti amat bertepatan dengan amalan muhasabah atau *tazkiyyah al-nafs* dalam Islam. Ia dilakukan untuk mengukur keupayaan seseorang itu bekerja sama ada mereka bertanggungjawab atau tidak terhadap tugas yang diberikan oleh majikannya. Bagi pekerja yang baik dan kurang melakukan kesalahan sewaktu bekerja selepas diukur prestasinya, kemungkinan mudah baginya untuk dinaikkan pangkat atau diberi anugerah. Manakala bagi pekerja yang malas dan banyak melakukan kesalahan sewaktu bekerja, kemungkinan mereka akan dihukum dengan balasan yang setimpal dengan kesalahannya.

⁵¹ Mohd Said Ishak, *Umar Ibn al-Khathab: Perlaksanaan Hukum Islam* (Johor: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia, 2000), 72.

⁵² Ahmad Zaidee Laidin, Pengurusan Kualiti Menyeluruh Anjakan Paradigma Menuju Alaf Baru. (Kertas Kerja dibentangkan dalam Seminar Kebangsaan Islam & Pengurusan Berkualiti Menyeluruh, Shah Alam, Selangor, September 1997), 6-7.

Penggunaan istilah “*tazkiyyah al-nafs*” di dalam bidang kerohanian Islam adalah merujuk kepada suatu usaha gigih untuk membersihkan hakikat atau zat sejati diri manusia daripada pelbagai sifat mazmumah untuk dihiasi zat sejati tersebut dengan pelbagai sifat mahmudah.⁵³ Islam sangat mementingkan agar umatnya sentiasa bermuhasabah selepas melakukan sesuatu pekerjaan agar ia menjadi peringatan baginya agar tidak melakukan sesuatu yang zalim kepada dirinya mahupun majikannya.

Jelaslah di sini menunjukkan bahawa “*tazkiyyah al-nafs*” merupakan suatu usaha gigih manusia yang mencakupi dua dimensi:

- i. Proses penyingkiran dan pembersihan sifat-sifat mazmumah dari diri manusia yang diistilahkan dalam bidang kerohanian Islam sebagai *al-takhalli*, dan
- ii. Proses perhiasan atau pemakaian diri sejati manusia dengan sifat-sifat mahmudah yang juga diistilahkan di dalam bidang kerohanian Islam sebagai *al-tahalli*.⁵⁴
- iii. Islam juga telah mengajar umatnya agar sentiasa menginsafi diri dengan melakukan muhasabah diri. Ini merupakan salah satu penilaian Taqwa yang diajar oleh Islam supaya umat Islam semakin hari semakin baik amalannya. Umat Islam diajar supaya yakin dengan penilaian neraca *al-Mizan* Allah yang akan menghitung setiap amalan hamba-hambanya. Sebagaimana firman Allah SWT:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ
وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا



al-Isra', 17: 36

⁵³ Zakaria Stapa, *Akidah Dan Tasawuf*, cet.1 (Kuala Lumpur: Bahagian Hal Ehwal Islam, Jabatan Perdana Menteri, 1997), 13.

⁵⁴ Mohd Sulaiman Yasin, *Akhlaq Dan Tasawuf* (Bangi: Yayasan Salman, 1992), 219-220.

Terjemahan: Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungan jawabnya.

Firman Allah yang lain dalam Surah an-Nahl:

وَلْتَسْأَلْنَ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

al-Nahl, 16: 93

Terjemahan: Dan Sesungguhnya kamu akan ditanya tentang apa yang telah kamu kerjakan.

Di sini jelas menunjukkan bahawa penilaian Allah SWT akan dibuat di akhirat kelak dengan segala apa yang telah dilakukan oleh hambanya di muka bumi sama ada hal kecil atau besar tetap akan diberi ganjaran dan balasan. Setiap amalan yang baik akan dibalas dengan Syurga Allah SWT yang terkandung pelbagai nikmat manakala setiap amalan maksiat akan dibalas dengan seksaan api neraka yang amat dahsyat. Jadi, sebagai umat Islam kita perlulah sentiasa menilai diri kita dengan melakukan muhasabah diri agar semua amalan kita di dunia akan mendapat balasan yang baik di Hari Akhirat kelak.

2.3 Amalan-Amalan Pengurusan Kualiti Menurut Perspektif Konvensional Dan Islam

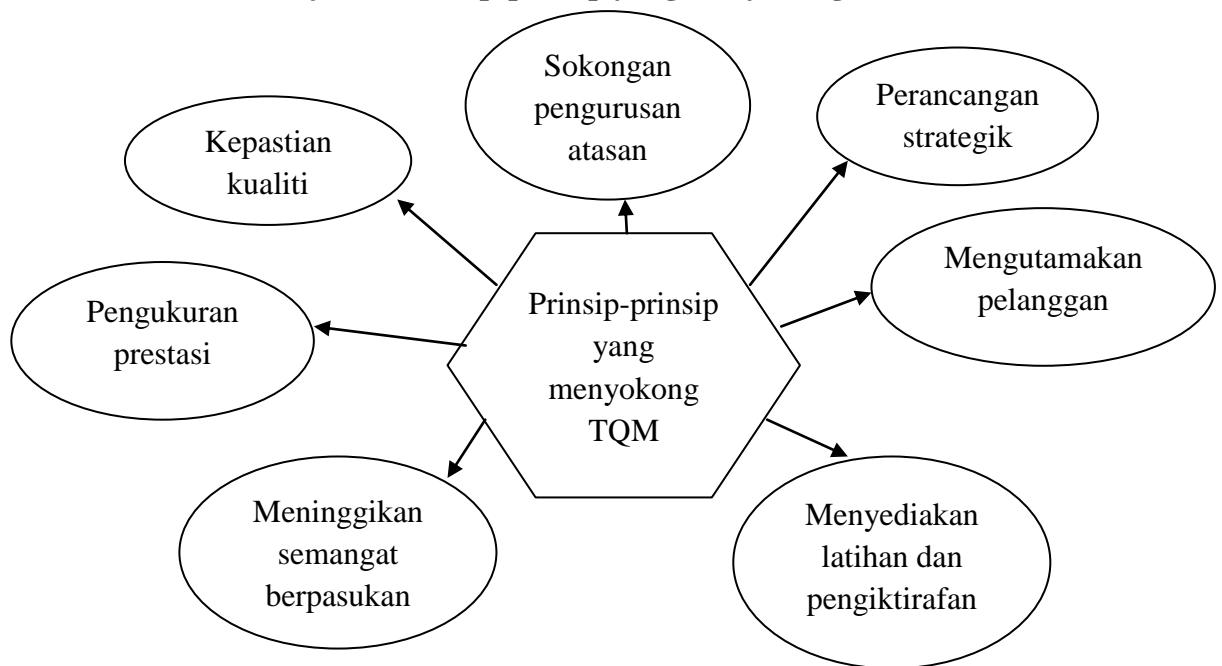
Sejak tahun 1989, Gerakan Budaya Kerja Kualiti dalam Perkhidmatan Awam telah berjaya menerapkan budaya kualiti di agensi-agensi kerajaan. Pengamalan prinsip-prinsip Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) iaitu komitmen pengurusan atasan, perancangan strategik, penekanan kepada pentingnya latihan, pengiktirafan, semangat kerja berpasukan, pengukuran prestasi, kepastian kualiti dan prinsip mengutamakan pelanggan telah dapat meningkatkan keprihatinan terhadap penambahbaikan yang berterusan. Penggunaan IT dan multimedia yang semakin meluas telah memudahkan dan

mempercepatkan usaha ke arah ini. Bagi menggalakkan agensi-agensi meningkatkan prestasi dan kecemerlangan masing-masing, pelbagai jenis anugerah kualiti terus disediakan.⁵⁵ Anugerah kualiti inilah yang akan memberi dorongan dan semangat kepada penerimanya untuk berkerja dengan lebih gigih dan bertanggungjawab.

Pengurusan kualiti memerlukan beberapa prinsip yang boleh dilaksanakan demi mencapai matlamat sesebuah organisasi. Rajah 1 menunjukkan prinsip-prinsip TQM yang mempunyai persamaan dengan amalan-amalan dalam pengurusan kualiti. Hampir keseluruhan prinsip ini akan dibincangkan dalam Bab 2 untuk membandingkan amalan pengurusan kualiti konvensional dengan amalan pengurusan Islam.

Model TQM Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam 1992

Rajah 1: Prinsip-prinsip yang menyokong TQM



Sumber: Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam 1992

Rajah 1 di atas menunjukkan tentang beberapa prinsip yang menyokong amalan TQM seperti latihan, kerja berpasukan dan sebagainya. Dengan adanya prinsip-prinsip

⁵⁵ “Penulis Tidak Diketahui”, *Perkhidmatan Awam Malaysia: Meningkatkan Keutuhan Pengurusan Pembaharuan Dan Kemajuan Dalam Perkhidmatan Awam 1998*, (Kuala Lumpur: Percetakan Malaysia Nasional Berhad, 1999), 10.

ini, ia akan memudahkan penulis untuk menerangkan tentang amalan-amalan dalam pengurusan kualiti menurut perspektif Islam berpandukan prinsip konvensional ini.

2.3.1 Mengutamakan Pelanggan

Kepuasan pelanggan kebiasaannya menjadi objektif utama amalan pengurusan kualiti sesebuah organisasi. Penjawat awam perlu mengutamakan pelanggan dalam perkhidmatannya termasuklah mengamalkan sifat mesra, manis muka, bersopan santun, peramah dan responsif. Selain itu, sedia membantu terutama dalam hal-hal yang mudah walaupun kadangkala tidak bersangkutan dengan tugasnya dan tidak mengamalkan pilih kasih walaupun pelanggan tersebut mempunyai pertalian persaudaraan dengannya.⁵⁶

Selain daripada itu, hubungan yang baik antara syarikat atau organisasi dengan pelanggan harus diwujudkan agar segala maklumbalas yang diterima daripada pelanggan dapat membantu sesebuah organisasi melakukan penambahbaikan terhadap produk atau perkhidmatan yang telah diberikan. Sesetengah daripada syarikat menggalakkan pekerja-pekerjanya berinteraksi dengan pelanggan dan peka terhadap ukuran kepuasan pelanggan. Ini kerana apabila sesebuah organisasi lebih memahami pelanggan ia akan membantu organisasi menghasilkan produk atau perkhidmatan yang memuaskan hati mereka.⁵⁷

Aset paling penting dalam sesebuah organisasi ialah pengguna atau pelanggan. Oleh itu, kehendak dan keperluan pelanggan harus sentiasa dipenuhi bagi menjamin kemajuan organisasi. "TQM memerlukan perubahan di dalam budaya organisasi kerana ia merupakan satu pembaharuan asas di dalam bidang pengurusan terhadap cara seseorang individu atau kumpulan mengendalikan tugas mereka. Contohnya, perubahan

⁵⁶ Sharifah Hayaati Syed Ismail al-Qudsy, *Efektif Governan Di Malaysia Menurut Perspektif Islam* (Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya, 2004), 28.

⁵⁷ Stephen Goerge & Arnold Weimerskirch, *Total Quality Management: Strategies And Techniques Proven At Today's Most Successful Companies* (Canada: John Wiley & Sons, Inc., 1994), 36.

suasana organisasi yang sentiasa dibayangi kekecewaan dan ketakutan dengan suasana organisasi yang mengamalkan dasar tertutup kepada organisasi yang lebih terbuka, daripada gaya pengurusan yang fleksibel, daripada pemusatan kuasa di peringkat atasan kepada perkongsian kuasa bersama pekerja dan daripada mementingkan keputusan atau hasil akhir kepada kemajuan organisasi.⁵⁸

Layanan yang baik dan juga perhubungan berkekalan dengan pelanggan yang berurusan dengan syarikat amat penting untuk diamalkan dalam sesebuah organisasi. Mereka akan menghargai setiap urusan yang berkaitan yang bakal meningkatkan keamatan hubungan antara syarikat dengan pelanggan atau pengguna. Hubungan yang berpanjangan akan terjalin bagi tempoh yang lama. Oleh itu, keprihatinan yang tinggi terhadap kualiti barangan yang dibuktikan oleh pengurus akan dilihat oleh pelanggan sebagai satu komitmen yang telah diberikan oleh syarikat terhadap mereka.⁵⁹

Manakala mengutamakan pelanggan menurut perspektif Islam pula, Islam mengajar umatnya agar sentiasa mementingkan orang lain (pelanggan) berbanding diri sendiri. Contohnya ketika zaman pemerintahan Bani Umayyiah, pemerintah atau khalifah ketika itu amat mementingkan rakyatnya yang juga boleh ditakrifkan sebagai pelanggan iaitu mereka yang berhak mendapat bantuan dari pihak berkuasa. Bagi menggantikan sistem sedia ada yang telah diamalkan semenjak zaman pemerintahan Khalifah Umar al-Khattab, penduduk di Basrah telah dibahagikan kepada 5 kelompok (*akhmas*) dan penduduk di Kufah pula dibahagikan kepada 4 kelompok (*arba'*). Pembahagian ini bertujuan untuk menjamin keadilan sosial agar pembahagian agihan

⁵⁸ Mumtaz Begam, Norasiken Bakar, Norhayatee Ismail, *Kualiti Dalam Pengurusan Sumber Manusia* (Kuala Lumpur: Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd., 2002), 73.

⁵⁹ Ab. Aziz Yusof (2010), *Pengurus Bertakwa Memakmurkan Syarikat* (Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia, 2010), 193-194.

pendapatan Negara dapat dinikmati oleh rakyat dengan seadilnya.⁶⁰ Ini menunjukkan bahawa kerajaan Islam pada ketika itu amat mementingkan rakyatnya (pelanggan).

Selain itu, bagi mengelakkan terjadinya perbezaan ketara dalam jurang pendapatan antara rakyat dan pemimpin, pengurangan gaji yang diterima oleh pemimpin-pemimpin suku (*Syaraf al- 'Ata*) juga telah dilaksanakan. Jika sebelum ini, para pemimpin menerima bayaran sebanyak 2500 dirham, ia telah dikurangkan menjadi 2000 dirham sahaja.⁶¹ Dengan pemotongan yang dilakukan, lebih daripada hasil ini dapat dimanfaatkan untuk menjalankan pembangunan sosial agar faedahnya dinikmati bersama oleh seluruh umat Islam. Ini menunjukkan bahawa pemimpin pada zaman Bani Umaiyyah amat mementingkan kebajikan rakyatnya yang perlu dicontohi oleh penjawat-penjawat awam dan swasta pada zaman sekarang.

Perjanjian utama organisasi adalah memberikan perkhidmatan sepertimana yang dijanjikan bagi memenuhi kehendak masyarakat. Permintaan dan kehendak pelanggan menjadi keutamaan operasi organisasi dan perlu diberikan keutamaan. Di dalam Islam, konsep keutamaan pelanggan jelas terdapat di dalam al-Quran sebagaimana firman-Nya yang bermaksud:⁶²

بَدِيعُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ

لَهُ كُنْ فَيَكُونُ

al-Baqarah, 1: 117

Terjemahan: Allah Pencipta langit dan bumi, dan bila dia berkehendak (untuk menciptakan) sesuatu, Maka (cukuplah) dia Hanya mengatakan kepadanya: "Jadilah!" lalu jadilah ia.

⁶⁰ Mahayuddin Hj. Yahya, *Sejarah Awal Perpecahan Umat Islam (11-78H/632-698M)*, cet.1 (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka, 1984), 6.

⁶¹ *Ibid.*, 7.

⁶² Muhammad Nubli Abdul Wahab (2008), *Kecemerlangan Pengurusan Organisasi Dalam Islam siri 1*. (Pahang: Penerbit Universiti Malaysia Pahang, 2008), 40-41.

Firman Allah SWT yang lain:

﴿١٧﴾ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا ط

al-Isra' , 17: 34

Terjemahan: Sesungguhnya janji itu pasti diminta pertanggung jawaban.

Ayat di atas jelas menunjukkan bahawa Allah SWT amat mementingkan apa yang telah dipertanggungjawabkan oleh-Nya kepada hamba-Nya yang mana ia akan dipersoalkan oleh Allah di Akhirat kelak. Allah SWT juga amat mementingkan hamba-Nya menunaikan janji kerana ia merupakan tuntutan agama. Untuk itu, keperluan organisasi dan pelanggan perlu menjadi keutamaan pekerja yang mendapat imbuhan daripada kerja yang telah dilaksanakan. Konsep keutamaan pelanggan adalah seperti berikut:

1. Allah sebagai pelanggan tertinggi.

Dalam konteks ini, organisasi sentiasa meletakkan Allah SWT sebagai pihak yang perlu sentiasa diberi prioriti. Setiap aktiviti organisasi perlu sentiasa berada dalam keredaan Allah dan dibenarkan oleh Islam. Tiada aktiviti yang dilaksanakan bertentangan dengan perintah Allah.

2. Memenuhi kehendak pelanggan.

Organisasi perlu sentiasa menunaikan haknya kepada pelanggan seperti yang dikehendaki dan dijanjikan. Kehendak pelanggan seperti yang tercatat dalam perjanjian produk perlu ditunaikan 100 peratus dan tidak boleh dikurangkan. Islam melarang barang dan perkhidmatan yang cacat diberikan kepada pelanggan dengan tidak dijelaskan kecacatan dan kekurangan berkenaan.

3. Kehendak pelanggan selari dengan syariah.

Organisasi tidak boleh menunaikan kehendak pelanggan yang bertentangan dengan kehendak Islam. Jika barangan dan perkhidmatan yang dikehendaki oleh pelanggan bertentangan dengan arahan Allah SWT, maka kehendak berkenaan tidak boleh ditunaikan, tetapi digantikan dengan barangan lain yang dibenarkan.

4. Kehendak umum mengatasi kehendak individu.

Jika terdapat pertembungan di antara kehendak individu dengan kehendak pelanggan yang ramai, adalah menjadi tanggungjawab memberikan hak berkenaan kepada pelanggan yang ramai. Hal ini kerana *masalah* untuk masyarakat umum perlu lebih diutamakan berbanding kehendak individu.

5. Keutamaan kepada keperluan lebih penting.

Jika terdapat banyak kehendak pelanggan dalam satu masa, institusi perlu memberikan keutamaan memberi barangan dan perkhidmatan yang lebih penting kepada pelanggan berbanding yang kurang penting.

6. Kehendak pelanggan lebih diutamakan dari kerja.

Jika berlaku pertembungan di antara kehendak pelanggan dengan kehendak pekerja, maka pekerja perlu memberikan keutamaan kepada pelanggan berkenaan berbanding dengan pekerja atau individu dalam organisasi berkenaan.

7. Menghentikan kehendak pelanggan.

Jika terdapat kehendak pelanggan yang tidak patut untuk ditunaikan kerana bertentangan dengan kehendak Islam dan institusi tidak mempunyai sebarang gantian terhadap kehendak pelanggan berkenaan, adalah menjadi tanggungjawab pekerja dan organisasi untuk menghentikan kehendak berkenaan. Institusi perlu menjelaskan kepada pelanggan bahawa perkhidmatan dan barangan yang diminta berkenaan tidak boleh disediakan kerana bertentangan dengan prinsip Islam.⁶³

2.3.2 Kepimpinan Yang Berkesan

Pemimpin yang berkesan haruslah seorang pengurus yang mampu memberi komitmen yang tinggi dalam mengetuai pekerja-pekerjanya di peringkat bawahan bagi mencapai kejayaan dalam sesuatu perniagaan atau perkhidmatan. Pemimpin mestilah memahami secara jelas mengenai pengurusan kualiti dan menunjukkan komitmen serta sokongan yang berterusan melalui amalan pengurusan kualiti yang dilakukan setiap hari.

Menurut Roslina (2006)⁶⁴ dalam bukunya menyatakan bahawa kepimpinan yang berkesan memerlukan lima teras iaitu:

1. Visi: pemimpin mestilah berwawasan untuk menguruskan masa depan organisasinya dengan membuat persediaan fizikal dan mental dan sentiasa berkongsi visi dengan pekerjanya.
2. Perkasa: pemimpin mestilah tidak ragu-ragu dengan amanah membuat keputusan dan penambahbaikan terhadap pekerjanya.
3. Gerak hati: pemimpin tidak takut untuk mengikut gerak hatinya untuk membantu organisasi mencapai kejayaan.

⁶³ *Ibid.*, 41-43.

⁶⁴ Roslina Ab. Wahid, *Quality Management: Principles, System And Tools* (Shah Alam: University Publications Centre (UPENA), 2006), 61.

4. Memahami diri: pemimpin hendaklah mempunyai kebolehan untuk memahami kelebihan dan kekurangan diri sendiri serta bekerjasama dengan pekerja dalam organisasi.
5. Kesesuaian nilai: pemimpin sentiasa menambahbaik nilai-nilai mereka dalam menguruskan organisasi.

Penting sebagai seorang pemimpin dalam sesebuah organisasi bertindak sebagai jaguh (wira) dan kejaguhan ini dapat diterima secara umum. Organisasi yang ingin berkembang maju dan ingin memotivasikan pekerjanya perlulah melahirkan wira yang ramai. Budaya organisasi yang utuh dapat digambarkan melalui daya kepimpinan individu yang dikagumi. Kejayaan pemimpin akan menjadi topik perbualan dan rangsangan kepada semua pekerja. Selain itu, kejayaan pemimpin dapat meningkatkan imej sesebuah organisasi.⁶⁵ Pemimpin merupakan tunjang kepada pembangunan sesebuah organisasi kerana setiap arahan mereka harus dipatuhi.

Pengurusan dan kepimpinan yang lemah dikenalpasti antara faktor yang menyumbang kepada masalah kualiti penyampaian kesihatan, kata Timbalan Menteri Kesihatan Datuk Dr. Abdul Latif Ahmad.⁶⁶ Oleh sebab itu, setiap organisasi perlulah mempunyai seorang pengurus yang berwawasan dan disegani oleh pekerja bawahannya. Menurut *Dale H. Besterfield*, terdapat tujuh karakter yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin atau pengurus yang berkualiti iaitu:

- i. Kehendak pelanggan diberi keutamaan dari sudut dalaman dan luaran.
- ii. Memberi keyakinan dan kepercayaan iaitu dengan memberi kuasa kepada para pekerjanya berbanding mengarah dan mengawal mereka.

⁶⁵ Mumtaz Begam, Norasiken Bakar, Norhayatee Ismail, *Kualiti Dalam Pengurusan Sumber Manusia* (Kuala Lumpur: Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd., 2002), 51.

⁶⁶ "Pengurusan Dan Kepimpinan Beri Kesan Kepada Kualiti Perkhidmatan" *Bernama News*, 5 Disember 2007.

- iii. Komunikasi dua hala antara ketua dengan pekerja dan para pelanggan hendaklah sentiasa diperbaiki dan dipertingkatkan terutamanya tahap komunikasi.
- iv. Sentiasa memberikan pekerjaanya latihan dan seminar yang diperlukan berbanding hanya mengarah sahaja.
- v. Sentiasa menggalakkan sikap bekerjasama berbanding bermusuhan dan berlawan-lawanan.
- vi. Memilih pembekal dengan melihat kualiti barangan yang dibekalkan bukannya berdasarkan harga yang murah tetapi tidak berkualiti.
- vii. Sentiasa memberi komitmen dan memperbaiki kepimpinannya untuk mencapai kualiti.⁶⁷

Manakala kepimpinan menurut perspektif Islam telah banyak dibincangkan oleh tokoh-tokoh pemikir Islam seperti al-Imam al-Mawardi (M. 422H), Ibn Khaldun dan Imam al-Haytami (Syihab al-Din Ahmad Bin Muhammad). Menurut Ibn Khaldun, khalifah ialah pembawa seluruh manusia berada di atas landasan syarak bagi kepentingan akhirat dan urusan keduniaan yang menguntungkan akhirat. Ini kerana segala urusan di dunia bagi Allah SWT semuanya diukur penerimanya mengikut neraca akhirat. Justeru itu, khalifah adalah wakil dari Allah dan Rasul di dalam mengawal agama dan menguruskan urusan keduniaan berdasarkan agama.⁶⁸ Pengurus Islam wajib mempunyai sifat seperti *'ubudiyyah, mas'ūliyyah, itqān* dan *qanā'ah*. *'Ubudiyyah* ialah segala yang berhubung dengan ibadah dan akhirat.⁶⁹ Pemimpin dalam Islam amat

⁶⁷ Dale H. Besterfield, Glen H. Besterfield et al., *Total Quality Management*, Third Edition (Columbus, Ohio: Prentice Hall, 2003), 48-49.

⁶⁸ Shukri Muhammad, "Kepimpinan Islam: Satu Agenda Pembangunan Ummah", *Jurnal Usuluddin*, Bil. 6-7 (Julai 1997), 132.

⁶⁹ "Sistem Pengurusan Islam Alternatif Terbaik," *Berita Harian*, 5 Jun 2012, 6.

penting untuk dipatuhi dan dicontohi selagi mereka tidak terpesong dari landasan Islam yang sebenar.

Al-Imam al-Mawardi (422H) menyatakan bahawa kepimpinan (*al-imāmah*) ialah menggantikan tugas kenabian bagi menjaga agama dan menguruskan kehidupan dunia.⁷⁰

Para nabi ditugaskan Allah untuk menyampaikan risalah Allah kepada manusia demi memastikan Islam itu terlaksana di atas muka bumi ini. Samalah seperti konsep pemimpin di dalam sesebuah organisasi iaitu memimpin kakitangannya supaya tidak melakukan kesalahan yang melanggar peraturan organisasi dan seterusnya memimpin mereka ke arah yang lebih baik dan sistematik.

Dalam ajaran Islam, manusia diamanahkan untuk menguruskan kuasa dan perjawatan untuk mengurus. Hal yang dipentingkan ialah kecekapan, kemampuan serta keadilan dalam mengawal selia tugas dan juga orang bawahan.⁷¹ Golongan yang layak sahaja yang wajar dipilih untuk menjawat jawatan tersebut.⁷² Pemerintah berkewajipan melantik individu yang benar-benar layak sama ada dari sudut akademik mahupun akhlaknya bagi menjawat sesuatu jawatan. Pemilihan tersebut mestilah di kalangan mereka yang sanggup untuk melaksanakan amanah yang diberikan kepada mereka secara bersungguh-sungguh. Status jawatan tersebut akan terlaksana selagi individu yang dipilih berupaya untuk melakukan tanggungjawabnya dengan sempurna. Seseorang pegawai hanya layak untuk diberhentikan tugasnya jika beliau tidak lagi

⁷⁰ Al-Mawardi, *al-Ahkām al-Sulṭaniyyah wa al-Wilāyat al-Diniyyah* (Beirut: Dar al-Fikr, t.t.), 5.

⁷¹ Solahuddin Ismail, "Pembentukan Organisasi Cemerlang: Pandangan Islam Dalam Melantik Pemimpin", *Jurnal Usuluddin*, Bil. 29, (2009), 209.

⁷² Abu Sin, Ahmad Ibrahim, *Pengurusan Dalam Islam* (terj.), (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka, 1997), 74-78.

berkemampuan untuk mengeluarkan idea dengan baik, mempunyai kelemahan fizikal serta melakukan penipuan semasa menjalankan tugasnya.⁷³

Menurut Auni Hj. Abdullah (2010), *istikhlāf* ialah satu istilah yang sama dengan istilah kepimpinan yang bermaksud ketetapan manusia yang ditugaskan dan diwakilkan Allah untuk membangun dan memakmurkan dunia ini.⁷⁴ Pemimpin merupakan pemegang amanah yang besar dan mereka hendaklah menyempurnakan tanggungjawab mereka. Firman Allah SWT:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لَا تَخُوْنُوْا اللّٰهَ وَالرَّسُوْلَ
وَ تَخُوْنُوْا اٰمَنَاتِكُمْ وَاَنْتُمْ تَعْلَمُوْنَ

al-Anfal, 8: 27

Terjemahan: “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati (amanah) Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanah-amanah yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu Mengetahui salahnya”

Daripada segi fungsi, *tamkin* dan *tasyri'* saling bergandingan antara satu sama lain untuk memantapkan *istikhlāf*. *Tamkin* boleh mendorong manusia membina daya kepimpinan dan mendirikan kuasa demi memakmurkan kehidupan ini. *Tasyri'* pula boleh menyedarkan manusia tentang keperluan mencipta kesejahteraan dan keharmonian hubungan di kalangan anggota masyarakat.⁷⁵ Ini bermakna kedua-dua fungsi tersebut penting untuk diamalkan untuk memastikan kebaikan proses kepimpinan itu tercapai.

Menurut Mustafa Haji Daud (1994), hasil kerjasama antara individu dengan pemimpin, mereka boleh membentuk ciri-ciri masyarakat manusia yang bertamadun.

⁷³ *Ibid.*, 82.

⁷⁴ Auni Bin Haji Abdullah, *Pengurusan Islam: Potensi dan Cabaran* (Kuala Lumpur: Darul Fikir, 2007), 2.

⁷⁵ *Ibid.*, 18.

Setiap organisasi memerlukan ketua yang berfungsi untuk mencapai matlamat bersama. Setiap organisasi hendaklah melantik seorang ketua sebagai lambang galakkan hidup berperaturan sebagaimana yang digalakkan dalam Islam. Ini berdasarkan hadis Rasulullah SAW bermaksud:⁷⁶

عندما يسافر ثلاثة أشخاص، يجب أن يكون هناك واحد
من الأمير (رئيس)⁷⁷

“Apabila tiga orang bermusafir, maka hendaklah salah seorang daripadanya menjadi amir (ketua)”

Hadis Nabi ini menerangkan bahawa sangat penting melantik seorang ketua dalam sesebuah organisasi mahupun sesuatu keadaan. Ini kerana pemimpin mempunyai peranan yang penting dalam mengawal tingkahlaku anak buahnya atau pekerjanya dari melakukan sesuatu perkara yang boleh menggugat hubungan di antara ahli kumpulan tersebut seperti bercanggah pendapat dan perselisihan faham yang boleh membawa kepada perpecahan.

Pemimpin dalam organisasi awam mahupun swasta mestilah melaksanakan tugas yang telah diamanahkan dengan sebaik yang mungkin dan hendaklah menjadi contoh tauladan terbaik kepada pekerja-pekerja bawahannya. Ini bagi mengelakkan pekerja bawahan hilang rasa hormat kepada ketuanya yang tidak mencerminkan sifat-sifat sebagai seorang pemimpin.

Aspek kepimpinan telah diberi perhatian berat oleh Islam termasuklah ciri-ciri pendekatan yang diamalkan oleh pemimpin dan juga faktor persekitaran yang mempengaruhi gaya kepimpinan. Islam telah menggariskan beberapa ciri utama model kepimpinan yang perlu diamalkan oleh seorang pemimpin Islam. Antara ciri-ciri

⁷⁶ Norain Ishak et al., *Teras dan Amalan Pengurusan Islam* (Melaka: Pusat Pemikiran Dan Kefahaman Islam (CITU) UiTM., 2010), 109.

⁷⁷ Abu Daud, “Kitāb al-Sittah”, dalam *Kitāb al-Jihād Bab Fil Qaum Yusāfirūna Yuammirūna Ahaduhum*, no. Hadith (2608: 80), (Riyadh: Dar al-Salam, 2000), 1416.

tersebut ialah berkebolehan, amanah, semangat, sabar dan jujur. Al-Mawardi (1996), menyatakan terdapat tujuh syarat yang ditetapkan untuk menjadi seorang pemimpin agar kepimpinannya berkesan dan mencapai objektif yang ditetapkan antaranya ialah mempunyai anggota badan yang mampu berkomunikasi secara berkesan dan mempunyai keupayaan yang tinggi untuk memotivasikan orang lain dan dirinya.⁷⁸ Penting bagi seorang pemimpin untuk mengamalkan apa yang diperkatakannya.⁷⁹

Firman Allah SWT:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لِمَ تَقُوْلُوْنَ مَا لَا تَفْعَلُوْنَ

كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللّٰهِ اَنْ تَقُوْلُوْا مَا لَا

تَفْعَلُوْنَ

as-Soff, 61 : 2-3

Terjemahan: “Wahai orang-orang yang beriman!
Mengapa kamu memperkatakan apa yang kamu tidak
melakukannya? Amat besar kebencian di sisi Allah-kamu
memperkatakan sesuatu yang kamu tidak melakukannya”

Ayat di atas menerangkan bahawa Allah membenci orang yang tidak melaksanakan apa yang telah dijanjikan olehnya terutamanya pemimpin yang hanya tahu mengarah sahaja tetapi mereka sendiri tidak melakukannya.

Pemimpin merupakan pendorong dan penggerak utama kepada orang-orang yang dipimpinnnya. Sifat kejelasan pemimpin terhadap arah dan matlamat sesuatu tugas, keperibadian dan akhlak pemimpin yang tinggi, contoh teladan pemimpin yang sentiasa menjadi panduan dan sumber inspirasi dan metodologi serta gaya kerja pemimpin yang

⁷⁸ Al-Mawardi, Abu al-Husain Ali Bin Muhammad, *al-Ahkām al-Sulṭaniyyah wa al-Wilāyāt al-Dīniyyah* (Beirut: Maktab al-Islami, 1996), 15.

⁷⁹ Siti Arni Basir, Bharudin Che Pa, Raja Hisyamudin Raja Sulong. (2010), “Suntikan Nilai-Nilai Islam Ke Atas Perlaksanaan Penambahbaikan Berterusan Dalam Konteks Sistem Pengurusan Kualiti(SPK) ISO 9000”, *Jurnal Syariah*, 18(1), (2010), 91-122.

berkesan telah membuatkan pekerja-pekerja akan menjadi terarah dan terdorong untuk mencapai matlamat.⁸⁰ Ciri-ciri pemimpin di atas sangat penting untuk diterapkan dalam pengurusan kualiti kerana ia berkait rapat dengan kemampuan pekerja dan majikan sesebuah organisasi sama ada mereka kagum dengan kreadibiliti majikan mereka atau tidak.

Matlamat kepimpinan dalam sistem pentadbiran Islam adalah sebahagian daripada memenuhi matlamat Islam yang umum, iaitu menempatkan *hablum min al-nas* di tempat yang ditentukan syarak. Dengan itu, matlamat pentadbiran dalam Islam, dalam apa sahaja bidangnya ialah untuk memenuhi dua perkara asasi iaitu pengabdian kepada Allah dan hubungan yang baik dan erat sesama manusia.⁸¹ Matlamat sistem pentadbiran Islam ini amat penting untuk dilaksanakan kerana ia melibatkan tuntutan Allah terhadap hambanya. Manusia yang mengingkari perintah tersebut maka akan dibalas dengan seksaan yang pedih di akhirat kelak atau mereka akan ditimpa malapetaka atau musibah di dunia lagi akibat dari kelalaian manusia mentaati perintah Allah SWT.

Kepimpinan dalam Islam hendaklah berasaskan kepada paradigma Tauhid iaitu dengan meletakkan dirinya di bawah kekuasaan Allah SWT. Ini adalah kerana Allah sahaja yang memiliki kuasa *de facto* dan *de jure*. Kekuasaannya tidak terbatas dan tercabar. Allah berfirman dalam surah al-Hadid, ayat 5 yang bermaksud:

لَهُ مَلِكُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ ۖ وَإِلَى اللَّهِ

تُرْجَعُ الْأُمُورُ ﴿٥﴾

al-Hadid, 57: 5

⁸⁰ Anfaal Saari, *Risalah Usrah 3-Sistem-Sistem Islam*. (Kuala Lumpur: Focus Approach Sdn. Bhd, 2004), 231.

⁸¹ *Ibid.*, 232.

Terjemahan: “Bagi-Nya kerajaan di langit dan bumi dan kepada Allah dikembalikan segala urusan.”

Dengan adanya paradigma Tauhid ini semua lapisan pemimpin diletakkan di bawah kekuasaan Allah dan Dia sahaja yang mempunyai kedaulatan mutlak. Segala tindak tanduk pemimpin akan dipersoalkan di kemudian hari. Keadaan sedemikian menuntut supaya pemimpin itu mempunyai kualiti yang tertentu. Pemimpin hendaklah bersifat adil. Ini kerana penyelewengan daripada dasar ini akan mengakibatkan *masalah* umat tidak dapat dipelihara dengan baik.⁸² Dengan adanya konsep Tauhid dalam kepimpinan ini, maka pihak atasan akan merasa takut untuk melakukan kesalahan yang boleh mengundang dosa ke atas umat Islam. Pihak atasan akan cuba melaksanakan tanggungjawab dengan sempurna dan tidak menindas pekerja bawahan yang lain. Ini sebaliknya akan mengundang kebencian pekerja bawahan dengan majikan yang bersikap tidak adil atau tidak amanah. Maka akan sukarlah matlamat pengurusan kualiti dicapai jika pemimpin bersikap tidak amanah.

Pemimpin Islam hendaklah sentiasa berpegang kepada ajaran Islam dalam segala tindakan dan menjadikan kuasa yang diperoleh bukanlah sebagai batu loncatan untuk memudahkan diri mendapatkan harta yang banyak.⁸³ Pemimpin haruslah sentiasa berhubung dengan pengikut kerana ia boleh mengeratkan hubungan antara pemimpin dan pengikut dan hubungan akan menjadi lemah sekiranya pemimpin jarang membuat perhubungan dengan pengikut. Hubungan akan menjadi baik dan lemah berdasarkan persepsi dan sikap masing-masing. Pengikut biasanya amat mementingkan kualiti kepimpinan di dalam berhubung untuk terus menaruh keyakinan terhadap seseorang pemimpin. Kualiti pemimpin adalah terletak pada ilmu, hikmah, peribadi, nilai moral

⁸² Siti Fatimah Abdul Rahman, *Membangun Fitrah Kehidupan* (Kuala Lumpur: Institut Kefahaman Islam Malaysia (IKIM), 1996), 122-123.

⁸³ Mohamad Tajuddin Mohamad Rasdi, Fatimah Mohamad Tajudin, Nor Atiah Ismail, *Nilai-Nilai Cemerlang Kepimpinan Islam* (Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn.Bhd., 2002), 40.

dan tatacara serta pendekatan dan perhubungan pemimpin ketika berbicara dan bertindak dengan orang lain.⁸⁴

Seseorang pemimpin Islam wajib mempunyai dua bidang ilmu iaitu fardhu ‘ain dan fardhu kifayah.⁸⁵ Ilmu fardhu ‘ain merupakan ilmu asas yang wajib diketahui oleh setiap Muslim bagi mengetahui tugasnya sebagai hamba Allah dan juga ahli masyarakat. Ia berkisar tentang Rukun Iman dan Rukun Islam menjadi dasar atau teras kepada segala perbuatan dan kelakuan Muslim. Pemimpin yang berjaya memahami, menguasai dan menghayati sepenuhnya bidang ilmu ini akan memastikan segala langkah dalam kepimpinan tidak melanggar batas-batas syarak dan sentiasa mengingati Allah SWT dalam setiap tindakannya. Ibadat wajib akan dikerjakan tepat pada waktunya dan tidak dilalaikan dengan beban tugas semasa memimpin.⁸⁶

Pemimpin yang berkemampuan atau yang berkaliber sahaja yang layak memimpin sesebuah organisasi demi mencapai matlamat kualiti ini. Pemimpin haruslah menjalankan tanggungjawabnya dengan sebaik mungkin seperti melaksanakan *amar makruf nahi mungkar* di tempat kerja dan sebagainya. Menyuruh yang wajib adalah wajib dan menyuruh yang sunat adalah sunat kerana keadaan perintah tidak akan menambah atas hal perbuatan yang disuruh pada wajib. Ada pun kemungkaran itu semuanya merupakan satu jenis sahaja di mana semuanya wajib ditegah. Oleh itu, kepimpinan Islam dalam mana-mana peringkat dan bahagian haruslah menjadikan

⁸⁴ Sheikh Abdul Munir Bin Sheikh Abdul Rahim, "Etika kepimpinan Menurut Islam: Suatu Kajian Di Kalangan Pemimpin Melayu Peringkat Negeri, Di Pahang Darul Makmur" (Disertasi Sarjana Syariah, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya, Kuala Lumpur, 2008), 62.

⁸⁵ Syed Muhammad Naquib al-Attas, *Islam and Secularism* (Kuala Lumpur: Muslim Youth Movement Of Malaysia, 1987), 160.

⁸⁶ Al-Maududi, *Fundamental of Islam* (Lahore: Islamic Publications Ltd., 1976), 8.

matlamat utamanya ialah menegakkan kebenaran dan mencegah kemungkaran di mana dan bila-bila masa sekalipun jika berbeza pada cara dan tindakan.⁸⁷

Kepimpinan Islam mestilah berteraskan oleh Iman dan amal salih. Suatu perjuangan yang diberi nama perjuangan Islam hanya dapat diakui bilamana perjuangan itu digerakkan oleh iman dan amal salih oleh para pemimpinnya sama ada perjuangan itu dalam bentuk kebajikan, ekonomi, ilmu pengetahuan, politik, kemasyarakatan dan lain-lain. Kepimpinan yang digerakkan oleh kepentingan diri, warna kulit, kedudukan, kemewahan dan seumpamanya bukanlah merupakan perjuangan Islam sekalipun diberi nama berbentuk keislaman.⁸⁸

Setiap pemimpin bertanggungjawab ke atas setiap apa yang dipimpinnya sebagaimana yang diterangkan dalam hadis yang diriwayatkan oleh Saidina Umar bahawa Rasulullah SAW bersabda yang bermaksud:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ⁸⁹

Terjemahan: Kamu semua ialah pemimpin dan kamu semua akan bertanggungjawab terhadap apa yang kamu pimpin.

Oleh yang demikian, pengurus perlulah memainkan peranan yang penting dalam pencapaian objektif organisasinya yang selaras dengan syariah Islam dan seterusnya mencapai kebahagiaan hidup di dunia dan di akhirat. Pemimpin yang unggul ialah pemimpin yang berjaya mencapai objektif organisasinya iaitu menghubungkan manusia dengan pencipta serta dapat melaksanakan tanggungjawab sebagai khalifah dengan melakukan *masalahah* dan menjauhi *mafsadah*.⁹⁰

⁸⁷ Ustaz Abdul Wahab Zakaria, *Konsep Kepimpinan Dalam Islam, Pesanan seorang Da'ie* (Kuala Lumpur: Angkatan Belia Islam Malaysia, 1994), 80.

⁸⁸ *Ibid.*, 81.

⁸⁹ Al-Bukhari, "Ṣahīh al-Bukhari", dalam *Kitāb al-Jum'ah, Bab al-Jum'ah fi al-Qurā wa al-Mudun*, no. Hadith 893 (Riyadh: Dar al-Salam, 2000), 70.

⁹⁰ Ahmad Ibrahim Abi Sin, *al-Idārah fi al-Islām* (Dubai: Matba'ah al-Asriyyah, 1986), 6-8.

2.3.3 Mengadakan Perancangan Strategik Kualiti

Pengurusan strategik boleh ditafrikkan sebagai satu seni berteraskan taktik-taktik kerja untuk membuat pengunjukan dan mengarahkan pergerakan serta operasi satu badan ke arah mencapai matlamat tertentu. Perancangan strategik berperanan membantu banyak organisasi di sektor swasta dan semakin ketara dalam sektor awam. Ia dapat membantu jabatan-jabatan kerajaan di negara ini mengetahui dengan jelas siapakah pelanggan mereka, keperluan-keperluan pelanggan seterusnya menentukan jenis-jenis output yang perlu dikeluarkan. Dengan adanya perancangan strategik ini, ia boleh menentukan program-program penambahbaikan yang sesuai untuk jangka pendek dan jangka panjang juga sesuai dijadikan landasan kepada misi dan objektif kualiti jabatan.⁹¹

Namun pada masa kini, memandangkan perkembangan dan perubahan yang berlaku adalah cepat dan pantas, pengurus perlu membentuk strategi baru untuk menyelesaikan masalah dan merebut peluang yang ada pada masa depan. Mereka perlu memandang jauh ke hadapan semasa membuat sebarang perancangan pada masa lalu.⁹²

Perancangan strategik turut diamalkan dalam Islam. Contoh yang paling ketara ialah peristiwa Hijrah Nabi dari Mekah ke Madinah dan perancangan untuk menawan kota Mekah. Sepanjang sejarah melaksanakan misi kerasulannya, Junjungan Muhammad SAW telah menempuh pelbagai peristiwa, sebahagiannya berlaku tanpa sebarang perancangan seperti peristiwa *isra'* dan *mi'raj* yang berlaku dalam bentuk mukjizat semutlaknya, tetapi sebahagian besar yang lain berlaku dengan perancangan junjungan SAW sendiri seperti peristiwa hijrah. Memang Tuhan menghendakinya berlaku sedemikian untuk menjadi contoh kepada manusia agar berfikir, merancang dan

⁹¹ Lokman Abdul Rahman, *Pengurusan Islam: Etika, Komunikasi dan Motivasi* (Melaka: Jabatan Agama Islam Melaka (JAIM), 1997), 48-49.

⁹² Mumtaz Begam Hj. Abdul Kadir, Norasiken Bakar, Norhayatee Ismail, *Kualiti Dalam Pengurusan Sumber Manusia* (Kuala Lumpur: Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd., 2002), 118-119.

berstrategi.⁹³ Rasulullah SAW telah merancang strategi sebelum memulakan penghijrahan antaranya dengan mengupah Abdullah Bin Arqat sebagai petunjuk jalan, memberi tanggungjawab kepada anak Abu Bakar iaitu Abdullah untuk merisik hal ehwal puak Quraisy di siang hari dan memberi tanggungjawab kepada Amir Bin Quhairah supaya membawa ternakannya ke tempat persembunyian Rasulullah untuk memadamkan kesan tapak kaki nabi di siang hari dan memberi minum susu pada malam hari.⁹⁴

Seterusnya, setelah sampainya Nabi di Madinah, Nabi telah membuat perancangan dengan menyatukan puak yang sering berkelahi di Madinah iaitu ‘Aus dan Khazraj yang kemudiannya dikenali sebagai kaum Ansar. Baginda juga telah mempersaudarakan golongan yang berhijrah yang dikenali sebagai kaum Muhajirin dengan kaum Ansar. Pertalian persaudaraan ini merupakan usaha perancangan yang berkesan dilakukan oleh Nabi sebagai langkah awal untuk menyusun masyarakat awal Madinah Munawwarah.⁹⁵

Perancangan strategik juga telah diamalkan oleh Nabi apabila baginda telah menggubal dan menyusun undang-undang pertama Negara Islam Madinah yang digelar *al-Sahifah* (Piagam Madinah). Undang-undang ini digubal berlandaskan al-Quran dan al-Sunnah bagi mengelakkan pertelingkahan penduduk di Madinah yang terdiri daripada pelbagai kaum dan agama. Menurut sarjana Islam bernama Imaddudin Khalil (1986)⁹⁶, Piagam Madinah ini melambangkan perkembangan yang cukup besar dalam ilmu politik kemasyarakatan kerana ia merupakan undang-undang bertulis pertama yang

⁹³ Panel Akademi Pengurusan YPEIM, *Pengurusan Dalam Islam: Menghayati Prinsip Dan Nilai Qurani* (Kuala Lumpur: Akademi Pengurusan YPEIM., 2005), 158-159.

⁹⁴ Al-Buti, Muhammad Sa'id Ramadhan, *Fiqh al-Sirah al-Nabawiyah*, cet.11 (Beirut: Dar al-Fikr al-Mu'asir, 1991), 132, 133.

⁹⁵ Asmadi Mohamed Naim, *Maqasid Syariah dan Pemikiran Pengurusan Islam* (Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia, 2008), 17.

⁹⁶ Imaddudin Khalil, *Dirasat fi al-Sirah* (Beirut: Mu'assah al-Risalah, 1402H), 406.

wujud di tanah Arab yang tidak menjadikan sistem kabilah (sistem suku kaum) dan ikatan darah sebagai sistemnya.

Ketika zaman pemerintahan Bani Umaiyyah, perancangan strategik juga telah diamalkan dalam pentadbiran Islam ketika itu. Mu'awiyah telah memulakan perancangan strategik dengan memindahkan pusat pentadbiran Islam dari Madinah dan Kufah ke Damsyik yang bertujuan untuk memudahkan beliau dalam menjalankan urusan pemerintahannya. Tambahan pula, kebanyakan penyokong beliau juga berada di Damsyik dan Bani Umaiyyah mempunyai pengaruh yang sangat kuat di situ jika hendak dibandingkan dengan tempat lain. Berdasarkan sokongan yang ada inilah satu demi satu kejayaan diraih dan ia juga boleh dianggap sebagai tanda penghargaan Mu'awiyah kepada penyokongnya. Pemilihan Damsyik sebagai pusat pentadbiran dan ibu kota bagi kerajaan ini juga disebabkan Mu'awiyah hendak berjauhan dengan konflik politik ketika itu yang telah terjadi di Basrah dan Kufah, tempat yang dirasakan sesuai adalah di Damsyik. Damsyik juga sebuah tempat yang mempunyai nilai komersial yang tinggi, sebuah kota yang indah berada di persimpangan jalan perdagangan dan perniagaan antara semua negeri. Tanahnya sangat subur untuk pertanian yang dilingkungi oleh dataran Syria dan pergunungan Lubnan.⁹⁷ Perancangan strategik ini amat penting dilaksanakan dalam pentadbiran bagi memudahkan urusan sesebuah organisasi supaya semua yang dirancang dapat dilaksanakan dengan sistematik.

Islam menggalakkan penelitian dan penganalisan terhadap sesuatu perkara sebelum melaksanakan sesuatu tindakan. Al-Quran telah menekankan tentang pentingnya perancangan sebagaimana firman Allah SWT:

⁹⁷ Prof. Madya Mohd. Mokhtar Shafie, *Sejarah Islam Abad Pertama*, cet. 1 (Kuala Lumpur: Nurin Enterprise, 1986), 289.

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا
قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ



al-Hasyr, 59: 18

Terjemahan: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Ayat di atas menerangkan bahawa Allah menyeru orang yang beriman supaya merancang dan menilai setiap apa yang telah dilakukan. Ia penting kerana perancangan akan mengelakkan seseorang itu tersilap langkah mahupun terpesong dari landasan Islam.

Penggunaan pengurusan strategik dalam melakukan Islamisasi pentadbiran sektor awam dan korporat dapat memberikan faedah-faedah seperti berikut:

- a) Menjawab persoalan-persoalan yang berkaitan dengan perubahan organisasi.
- b) Memberi respon yang sesuai kepada alam persekitaran.
- c) Memberikan garis panduan mengenai keputusan-keputusan yang diambil.
- d) Memberi gambaran mengenai pengharapan (*expectation*).
- e) Membantu menangani perubahan dan masalah-masalah pelaksanaan.

f) Melicinkan penilaian hasil perubahan secara sistematik.⁹⁸

Islam telah menekankan aspek perancangan perlu dilaksanakan dengan rapi dan teratur sebelum memulakan sesuatu tindakan. Oleh itu, dalam memastikan kualiti, perancangan strategik perlulah dilakukan dan selari dengan kehendak Islam.

2.3.4 Kerja Berpasukan

Kerja berpasukan merujuk kepada sekumpulan pekerja dalam organisasi yang melaksanakan tugas secara berganding bahu antara satu sama lain dan sama-sama bergabung bagi mencapai matlamat kumpulan. Kerja berpasukan merupakan salah satu amalan pengurusan kualiti dan ia bermaksud kerjasama antara pengurus ataupun ketua jabatan yang bertanggungjawab merancang dan kakitangan yang menjalankan tanggungjawab mereka dengan baik.⁹⁹ Ahli-ahli pasukan akan berinteraksi rapat, berkongsi maklumat, membuat keputusan dan memikul tanggungjawab bersama bagi melakukan tugas yang ditetapkan dalam ruang lingkup kuasa yang diperturunkan.¹⁰⁰

Setiap ahli dalam syarikat hendaklah bekerjasama dalam merancang memilih, membentuk, membuat keputusan yang melibatkan program pembangunan yang sedang dan akan dilaksanakan. Kesan daripada kerjasama akan memupuk perasaan tolong-menolong, menghormati dan bertanggungjawab.¹⁰¹ Semangat kerjasama ini amat penting diterapkan dalam organisasi bagi memudahkan apa yang dirancang dalam program kualiti sesebuah organisasi itu dilaksana dengan mudah dan mendapat sokongan dari semua ahli organisasi.

⁹⁸ Wan Liz Ozman Wan Omar, *Pengurusan Islam Abad ke-21: Revolusi Pengurusan Untuk Keunggulan Sektor Awam Dan Korporat* (Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributions, 1996), 136.

⁹⁹ Yoep Hussin Bidin, *Kerja Berpasukan* (Selangor: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd., 2006), 2.

¹⁰⁰ Alauddin Sidal, *Kerja Berpasukan Dalam Organisasi, Siri Pengurusan INTAN* (Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara, 2004), 40.

¹⁰¹ Ab. Aziz Yusof, *Pengurus Bertakwa Memakmurkan Syarikat* (Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia, 2010), 62.

Penggunaan pendekatan pasukan dalam penyelesaian masalah, mempunyai banyak kelebihan daripada membiarkan individu mengatasi masalah secara berasingan.¹⁰² Kerja berpasukan mempunyai banyak kelebihan di mana kebiasaannya anggota dalam sesebuah organisasi akan lebih menunjukkan komitmen mereka apabila melibatkan diri dalam proses pembuatan keputusan secara berpasukan atau berkumpul berbanding dengan pembuatan keputusan secara individu.¹⁰³

Di antara kebaikan yang dapat dilihat melalui kerja berpasukan ialah:

- a) Masalah boleh didedahkan kepada kepelbagaian pengetahuan, kemahiran dan pengalaman yang lebih luas.
- b) Pelbagai masalah boleh diatasi yang di luar keupayaan individu ataupun jabatan.
- c) Masalah yang merentasi sempadan jabatan boleh diatasi dengan mudah.
- d) Pendekatan ini lebih memuaskan hati anggota pasukan dan menaikkan semangat.

Oleh itu, apabila kerja berpasukan diurus dengan baik, ia dapat memperbaiki proses penyelesaian masalah, membuahkan hasil dengan cepat dan menjimatkan masa, tenaga dan wang. Kerja berpasukan dalam organisasi merupakan komponen penting dalam pengurusan kualiti. Ini kerana ia dapat membina kepercayaan, memperbaiki komunikasi dan membentuk saling memerlukan antara satu sama lain. Kerja berpasukan yang ditumpukan pada penambahbaikan kualiti mengubah kebebasan kepada saling memerlukan antara satu sama lain melalui komunikasi, kepercayaan dan pertukaran

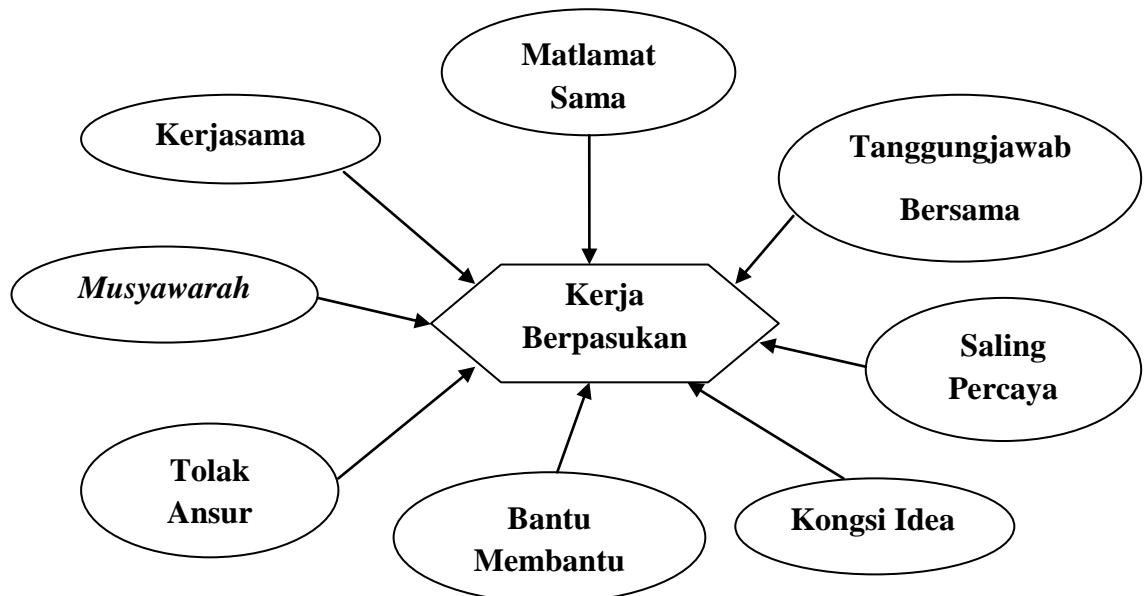
¹⁰² John S. Oakland, *Pengurusan Kualiti Menyeluruh*. (terj.) (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka, 1995), 266.

¹⁰³ Larry Reynolds, *Beyond Total Quality Management* (London: Mary Lebone Road, Sheldon Press, SPCK., 1994), 42.

idea, pengetahuan, data dan maklumat.¹⁰⁴ Apabila semua kakitangan dan majikan bersatu padu dalam melaksanakan tugas yang wajib di dalam sesebuah organisasi, maka bebanan tugas itu dapat dikurangkan dan sekaligus kerja juga akan menjadi lebih mudah dan ringan.

Kerja berpasukan hanya akan terbentuk berdasarkan hubungan baik dalam menghasilkan produk dan perkhidmatan. Hubungan baik ini hanya boleh terjalin menerusi asas-asas tertentu seperti keikhlasan niat, kejujuran bekerja, ketulusan komunikasi, semangat ukhwah (persaudaraan), bertimbang rasa dan menjauhi konflik. Hanya setelah memiliki asas-asas tersebut barulah individu dapat menjalinkan kerjasama dengan individu lain dan bergabung menerusi matlamat yang satu. Oleh yang demikian terdapat nilai-nilai utama yang mendasari kerja berpasukan iaitu seperti Rajah 2.

Rajah 2: Nilai-Nilai Utama Dalam Kerja Berpasukan



Sumber: Institut Tadbir Awam Negara (INTAN) 2004

Nilai-nilai utama tersebut akan menjadi pengikat kepada anggota-anggota kumpulan supaya sentiasa bersatu hati serta memastikan kumpulan tidak mengalami

¹⁰⁴ John S. Oakland, *Pengurusan Kualiti Menyeluruh* (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka, 1995), 266-267.

perpecahan dan kehancuran.¹⁰⁵ Ia amat penting dilaksanakan bagi memastikan kerja dapat dilakukan secara kerjasama dan tidak mempedulikan hal pekerja lain.

Manakala kerja berpasukan menurut perspektif Islam ialah kerja secara berjamaah iaitu kerja dengan orang lain dalam satu pasukan. Islam menggalakkan umatnya agar melakukan sesuatu kerja atau ibadah itu secara berjamaah. Seperti suruhan Allah dalam al-Quran iaitu:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى
الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ
الْعِقَابِ ﴿٢﴾

al-Maidah, 5: 2

Terjemahan: Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah amat berat seksa-Nya.

Setiap organisasi yang inginkan kecemerlangan, memerlukan kerjasama yang mantap di kalangan anggotanya. Dengan itu, usaha untuk memupuk perasaan kasih sayang dan semangat berpasukan di kalangan anggotanya hendaklah dijalankan secara berterusan dan teratur. Ini penting kerana dengan kerjasama yang jitu, sesebuah organisasi boleh meningkatkan daya kerja serta mengelakkan dari perasaan tertekan ketika berhadapan dengan sesuatu masalah.

Kerjasama dalam pelaksanaan Islam mengikut *manhaj* Hadhari bermaksud melaksanakan sistem dan prinsip syura atau perbincangan sebelum menetapkan sesuatu keputusan. Perkataan syura dalam bahasa Arab terbit daripada perkataan *syawara*.

¹⁰⁵ Alauddin Sidal, *Kerja Berpasukan Dalam Organisasi, Siri Pengurusan INTAN* (Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara, 2004), 40-41.

Perkataan ini mempunyai banyak makna antaranya ialah memeriksa badan binatang sebelum membelinya dan mengeluarkan madu dari sarangnya. Namun, makna yang paling sesuai digunakan di sini ialah meminta pandangan untuk mencari keputusan yang paling baik.¹⁰⁶ Firman Allah SWT yang berbunyi:¹⁰⁷

ط
وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ

Ali Imran, 3: 159

Terjemahan: “dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu”

Ayat di atas jelas menunjukkan bahawa, kerjasama dalam menentukan sesuatu keputusan penting untuk dimesyuaratkan dahulu sebelum sesuatu ketetapan dibuat. Ini bagi mengelakkan ada sesetengah pihak dalam organisasi tidak bersetuju dengan keputusan yang dibuat oleh pihak atasan. Konsep syura dalam Islam ini samalah juga dengan mesyuarat yang diadakan oleh sesebuah organisasi mengikut tempoh tertentu dan apabila ia dirasakan perlu.

Baginda Rasulullah, sering bermesyuarat dengan para sahabatnya dalam segala hal yang tidak ada nas yang jelas dan nyata daripada Allah. Baginda juga menghormati pandangan orang lain, baik pandangan individu mahupun pandangan ramai dan menerima pandangan itu serta mempratikkannya.¹⁰⁸ Contohnya dapat dilihat ketika peperangan Badar yang mana Rasulullah pernah menerima pendapat sahabat yang bernama Khabbab Bin al-Munzir yang mencadangkan kepada Rasulullah teknik peperangannya dengan menggali sebuah perigi untuk takungan air sebagai sumber air kepada tentera Islam.

¹⁰⁶ Al-Fakhr al-Razi, Muhammad Bin Dhiya'uddin Umar, *Tafsir al-Fakhr al-Rāzi*, Jil. 9 (Beirut: Dar al-Fikr, 1994), 68.

¹⁰⁷ Jaafar Salleh, *Falsafah Hadhari Dalam Islam Relevan Sepanjang Zaman* (Kuala Lumpur: Thinker's Library Sdn. Bhd., 2008), 295.

¹⁰⁸ Ahmad Ibrahim Abu Sin, *Pengurusan Dalam Islam* (terj.) (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka, 2002), 199.

Allah SWT juga memuji orang mukmin yang mengamalkan syura dalam setiap urusan yang bakal mereka laksanakan dengan firman-Nya yang berbunyi:¹⁰⁹

وَأْمُرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ

al-Syura, 42: 38

Terjemahan: “sedang urusan mereka (diputuskan) dengan mesyuarat antara mereka”

Mesyuarat yang dianjurkan dalam Islam ialah untuk mencari sesuatu kesepakatan dalam sesuatu masalah dengan terlebih dahulu para peserta bermesyuarat untuk mengemukakan cadangan terhadap sesuatu yang dibincangkan. Kemudian cadangan-cadangan itu dibincangkan dan diambil suatu kesimpulan daripadanya. Rasulullah SAW selaku pemimpin ummah banyak mendengarkan pendapat dan pandangan para sahabat baginda dalam setiap mesyuarat yang diadakan. Apabila ada sesuatu cadangan baginda sendiri yang mengemukakan cadangan kepada ahli mesyuarat.

Dalam sesebuah organisasi juga penting untuk diterapkan semangat kerjasama (*taā' wun*). Setiap ahli dalam syarikat hendaklah bekerjasama dalam merancang, memilih, membentuk, membuat keputusan yang melibatkan program pembangunan yang sedang dan akan dilaksanakan. Kesan daripada kerjasama akan memupuk semangat tolong-menolong, menghormati dan bertanggungjawab.¹¹⁰ Ini seterusnya akan dapat mengelakkan sikap tidak mempedulikan pendapat orang lain dan mengelakkan ketidakpuasan dikalangan pekerjaanya.

¹⁰⁹ Jaafar Salleh, *Falsafah Hadhari Dalam Islam Relevan Sepanjang Zaman* (Selangor: Thinker's Library Sdn. Bhd., 2008), 296.

¹¹⁰ Ab. Aziz Yusof (2010), *Pengurus Bertakwa Memakmurkan Syarikat*. Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia, h. 62.

2.2.5 Latihan

Latihan merupakan salah satu dari amalan pengurusan kualiti. Tanpa latihan, tidak mungkin seseorang itu dapat mencapai tahap kualiti yang diinginkan olehnya atau syarikatnya kerana latihan merupakan faktor terpenting yang perlu dititikberatkan oleh setiap majikan dan pekerjanya. Bagaimanapun, bagi menjamin keberkesanan sesuatu latihan, perancangan bagi menjalankan latihan perlulah sistematik dan berobjektif. Latihan kualiti harus berterusan untuk menepati bukan sahaja dalam perubahan teknologi tetapi juga perubahan yang melibatkan persekitaran organisasi termasuk strukturnya dan yang paling penting orang-orang yang bekerja di dalamnya. Setiap organisasi harus menjadikan latihan sebahagian daripada dasar kualiti. Dasar-dasar itu harus mengandungi prinsip dan matlamat untuk menyediakan rangka di mana dasar ini menjadi asas atau panduan bagi merancang aktiviti-aktiviti latihan dan perlaksanaannya.

Perkara penting yang perlu ada semasa perancangan aktiviti latihan dilakukan antaranya ialah:

- a) Menentukan objektif latihan dengan meletakkan objektif yang ingin dicapai melalui latihan yang akan dijalankan. Objektif yang ditetapkan perlu bersifat realistik dan boleh dicapai.
- b) Mewujudkan organisasi latihan. Setiap organisasi bertanggungjawab dalam memastikan bahawa latihan kualiti dikendalikan dengan sempurna oleh seseorang atau lebih eksekutif kanan yang telah dilantik.
- c) Menentukan keperluan untuk latihan kualiti. Ini termasuklah menentukan peserta-peserta kursus, tempoh latihan, sumber peralatan dan sebagainya.
- d) Melaksanakan dan mengawasi latihan. Pelaksanaan program-program latihan kualiti yang berkesan memerlukan komitmen dan penyesuaian jurulatih dan

pelatih. Latihan adalah suatu proses yang progresif yang harus mengambil kira masalah pembelajaran para pelatih.

- e) Penilaian latihan yang telah dijalankan bagi mengetahui sama ada lanjutan latihan selanjutnya diperlukan, pihak pengurusan harus menilai semula prestasi apabila latihan selesai. Penilaian yang dibuat ini akan memberi kesan yang baik kepada organisasi agar kelemahan yang wujud dalam latihan yang telah dijalankan dapat diperbaiki pada masa akan datang.
- f) Mengkaji semula keberkesanan keseluruhan. Tujuan audit dan kajian semula sistem adalah untuk menilai keberkesanan usaha kualiti sesebuah organisasi. Ia dapat memberi maklumat yang berguna bagi mengenalpasti keperluan latihan kualiti yang berubah-ubah.¹¹¹

Manakala latihan menurut perspektif Islam ialah ia merupakan sunnah yang memainkan peranan untuk memajukan sesuatu projek dengan menyediakan dengan pekerja-pekerja yang bertanggungjawab melaksanakan segala kerja dengan sebaiknya. Dalam hal ini, Rasulullah merupakan orang yang mula-mula memikul tanggungjawab dalam menyediakan pekerja-pekerja yang berkecukupan untuk memenuhi pelbagai jawatan bagi Negara Islam. Baginda melatih ulama' fikah sebelum dihantar ke segenap ceruk kawasan jajahan Islam bagi mengajar urusan agama kepada orang ramai.¹¹²

Latihan merupakan pendekatan yang utama bagi menerapkan dan memupuk nilai yang dikehendaki. Menerusi latihan yang dibuat secara komprehensif dan konsisten, segala sifat-sifat lemah manusia seperti kealpaan, kejahilan dan lain-lain sifat dapat

¹¹¹ Larry Reynolds, *Beyond Total Quality Management* (London: Mary Lebone Road, Sheldon Press, SPCK., 1994), 298-301.

¹¹² Ahmad Ibrahim Abu Sin, *Pengurusan Dalam Islam* (terj) (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka, 2002), 204.

diminimakan. Manusia itu jika tidak dilatih hatinya¹¹³, maka jadilah mereka seperti yang digambarkan oleh Allah SWT:

هُمْ قُلُوبٌ لَا يَفْقَهُونَ بِهَا وَهُمْ أَعْيُنٌ لَا
يُبْصِرُونَ بِهَا وَهُمْ آذَانٌ لَا يَسْمَعُونَ بِهَا أُولَئِكَ
كَالْأَنْعَامِ بَلْ هُمْ أَضَلُّ أُولَئِكَ هُمُ الْغَافِلُونَ



al-A'raaf, 7: 179

Terjemahan: “mereka (manusia) mempunyai hati, tetapi tidak dipergunakannya untuk memahami (ayat-ayat Allah) dan mereka mempunyai mata (tetapi) tidak dipergunakannya untuk melihat (tanda-tanda kekuasaan Allah), dan mereka mempunyai telinga (tetapi) tidak dipergunakannya untuk mendengar (ayat-ayat Allah). mereka itu sebagai binatang ternak, bahkan mereka lebih sesat lagi. mereka Itulah orang-orang yang lalai.”

Ayat di atas jelas menunjukkan bahawa penting bagi setiap manusia untuk menggunakan segala nikmat yang dikurniakan oleh Allah SWT dengan baik melalui latihan atau pembelajaran yang berterusan.

Selanjutnya, usaha memperbaharui dan memperkukuhkan tekad “*reaffirmation*” juga perlu sentiasa dilakukan. Maka sedikit sebanyak ia akan dapat membantu seseorang kakitangan memperteguh imannya untuk menentang godaan tingkahlaku yang negatif. Ini bererti ia dapat mengelakkan atau mencegah daripada berlakunya sesuatu kesalahan. “*Reaffirmation*” ini ialah suatu usaha memperkukuh nilai ke atas peribadi seseorang. Sekiranya ini dapat dilakukan, maka ia merupakan benteng yang

¹¹³ Dr. Hj. Hassan Ali, *Pembentukan Peribadi Pentadbir dan Pengurus Ke Arah Pencapaian Tahap Excellence' dalam Khidmat Cemerlang* (Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN), t.t), 72.

paling teguh bagi mengelakkan tingkahlaku yang boleh membawa kepada pelanggaran peraturan dan undang-undang.¹¹⁴

2.3.6 Penambahbaikan Berterusan

Penambahbaikan berterusan merupakan suatu proses atau alat penambahbaikan produktiviti yang dibuat bagi mewujudkan satu perkembangan dan penambahbaikan yang stabil dan berterusan dalam setiap proses penghasilan produk atau perkhidmatan. Sesebuah organisasi yang mahu perkembangan dan pembangunan kualiti berlaku dalam produktiviti, perlu mengenalpasti semua proses pembangunan tersebut dengan melakukan ukuran analisis bagi setiap peringkat pemprosesan. Di antara mekanisme penambahbaikan berterusan termasuklah analisis tindakan pembetulan, analisis tindakan pencegahan dan analisis kepuasan pelanggan.¹¹⁵

Organisasi perlu mewujudkan suasana yang memfokuskan kepada pencegahan masalah daripada berlaku dan tidak kepada menyelesaikan masalah apabila ia berlaku. Panduan dan peraturan pencegahan boleh membimbing para pekerja ke arah kecacatan sifar (*zero defect*). Setiap pekerja akan melalui proses asimilasi kualiti dan mewujudkan satu budaya organisasi yang berkualiti.¹¹⁶ Falsafah penambahbaikan berterusan meliputi kehendak meningkatkan realibiliti dan kawalan ketepatan (melakukan kerja dengan betul dari awal setiap kali). Penambahbaikan berterusan adalah tahap aktiviti pembaikan yang paling mudah berbanding kaedah ukur tara dan penjuruteraan semula yang lebih kompleks untuk dilaksanakan.¹¹⁷

¹¹⁴ Haji Mohamad Shaid Bin Mohd Taufek, “Perkhidmatan Awam Pada Abad Ke 21: Ke Arah Penghayatan Budaya Cemerlang Melalui, Sistem Nilai” dalam Ismail Ibrahim & Wan Rosili Majid, *Penerapan Nilai-Nilai Murni* (Kuala Lumpur: Institut Kefahaman Islam Malaysia, 1995), 102.

¹¹⁵ Laman sesawang *Wikipedia: The Free Encyclopedia*, dicapai 4 Mac 2011, http://en.wikipedia.org/wiki/Continual_improvement.

¹¹⁶ Lokman Abd Rahman, *Pengurusan Islam: Etika, Komunikasi dan Motivasi* (Melaka: Jabatan Agama Islam Melaka (JAIM), 1997), 39-40.

¹¹⁷ Mohd Ashari Idris, *Orientasi Kualiti: Prinsip dan Amalan Strategi* (Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia, 2004), 87.

Proses penambahbaikan berterusan memerlukan sokongan pihak pengurusan, maklum balas dan langkah-langkah bagi melakukan kajian semula proses yang telah dilaksanakan, pembahagian kuasa kepada pekerja dan sistem matriks yang tepat yang boleh mengukur hasil daripada proses penambahbaikan.¹¹⁸

Penambahbaikan berterusan memerlukan kerjasama dari semua pihak untuk menjayakannya. Menurut Fazila Azni Ahmad (2006), komitmen ini perlu melibatkan keseluruhan ahli syarikat, pembekal dan juga pihak pelanggan syarikat. Bagi beliau antara strategi yang perlu diambil dalam usaha untuk melakukan penambahbaikan adalah dengan mengenalpasti matlamat penambahbaikan, menentukan kaedah pelaksanaan, latihan terancang terhadap pekerja pelaksana, mengimplimentasikan penambahbaikan yang terancang, menilai pencapaian penambahbaikan, menyeragamkan proses kerja yang diperluaskan dan membuat tindakan pembetulan yang perlu dilakukan.¹¹⁹

Manakala Konsep penambahbaikan berterusan menurut perspektif Islam mempunyai persamaan yang ketara dengan konsep ihsan dan istiqāmah dalam Islam. Ihsan bermaksud melakukan sesuatu itu dengan sebaik mungkin dan ikhlas. Konsep ihsan ini bertujuan untuk memperelokkan lagi amalan seseorang Muslim itu supaya ia diterima oleh Allah. Menurut al-Habsyi, ihsan bermaksud seseorang melakukan pekerjaan melebihi standard minima. Menurut beliau lagi, ihsan atau kecemerlangan boleh dicapai dengan kita selalu melakukan penambahbaikan berterusan (*kaizen*) dalam pekerjaan. Mendapatkan kecemerlangan sangat dituntut dalam Islam. Sebagaimana firman Allah:

¹¹⁸ Laman sesawang “*Wikipedia*”, The Free Encyclopedia, dicapai 4 Mac 2011, http://en.wikipedia.org/wiki/Continual_improvement.

¹¹⁹ Ab. Aziz Yusof, *Pengurus Bertakwa Memakmurkan Syarikat* (Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia, 2010), 240.

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا

نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴿٣٠﴾

al-Kahfi, 18: 30

Terjemahan: Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal saleh, tentulah kami tidak akan menyalakan pahala orang-orang yang mengerjakan amalan(nya) dengan yang baik.

Istiqāmah pula bermaksud berpendirian teguh atas jalan yang lurus, berpegang kepada Aqidah Islam dan melaksanakan syariat dengan teguh, tidak berubah dan berpaling walau dalam apa-apa keadaan sekalipun.¹²⁰ Penambahbaikan ini haruslah berterusan demi menjamin apa yang dilakukan itu sentiasa bertambah baik dan berterusan untuk kebaikan organisasi dan pelanggan. Contohnya Allah menyuruh hambanya tetap berada di landasan Islam yang sebenar seperti firman-Nya:

قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمْ

إِلَهُ وَاحِدٌ فَاسْتَقِيمُوا إِلَيْهِ وَاسْتَغْفِرُوهُ ۗ وَوَيْلٌ

لِلْمُشْرِكِينَ ﴿٦﴾

al-Fushilat, 41: 6

Terjemahan: “Katakanlah: "Bahawasanya Aku hanyalah seorang manusia seperti kamu, diwahyukan kepadaku bahawasanya Tuhan kamu adalah Tuhan yang Maha Esa, Maka tetaplah pada jalan yang lurus menuju kepadanya dan mohonlah ampun kepadanya. dan Kecelakaan besarlah bagi orang-orang yang mempersekutukan-Nya”

Ayat di atas menerangkan tentang peri pentingnya untuk kita sebagai manusia tetap berada di jalan yang benar iaitu Islam. Hanya Islam sahaja yang mampu membawa kita ke syurga dengan melaksanakan perintah Allah dan meninggalkan larangannya.

¹²⁰ Laman sesawang Al-Azim, dicapai 23 Mei 2012, <http://www.al-azim.com/masjid/istiqamah.html>.

Untuk berada tetap di jalan Allah ini, manusia perlulah istiqāmah dalam melaksanakan amal ibadat dan tidak sesekali mengabaikannya. Jika kita tidak istiqāmah dalam melaksanakan ibadat, maka kita akan mudah terpesong dari ajaran Islam dan kita akan mudah dipengaruhi oleh syaitan yang durjana.

Dalam melaksanakan pengurusan kualiti dan proses penambahbaikan, walau apa pun kaedah atau prinsip yang digunakan, Islam amat memerlukan pihak-pihak yang terlibat seperti pengurusan atasan dan juga ahli organisasi beristiqamah iaitu berterusan untuk menjayakan proses ini sekaligus di dalam menjayakan pengurusan kualiti. Allah SWT berfirman:

فَأَسْتَقِمَّ كَمَا أُمِرْتَ وَمَنْ تَابَ مَعَكَ وَلَا تَطْغَوْا
إِنَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ

Hud, 11: 112

Terjemahan: Maka tetaplah kamu pada jalan yang benar, sebagaimana diperintahkan kepadamu dan (juga) orang yang telah Taubat beserta kamu dan janganlah kamu melampaui batas. Sesungguhnya dia Maha melihat apa yang kamu kerjakan.

Ayat di atas menerangkan bahawa Allah menyeru hambanya supaya istiqāmah berada di jalan yang benar dan jangan sesekali melampaui batas kerana Allah tidak pernah tidur dalam melihat setiap amalan yang dilakukan hambanya.

Setiap organisasi yang ingin maju dengan meningkatkan mutu atau kualiti terhadap output yang dihasilkan perlu berkebolehan dalam menangani karenah pelanggan yang pelbagai. Selain itu, cara atau perlaksanaannya mestilah selari dengan syarak. Proses penambahbaikan ini juga boleh menggunakan peralatan kawalan proses bersistematik untuk membantu penganalisan dalam membuat keputusan. Apa yang

penting, segala proses ini mestilah dilakukan dengan istiqāmah kerana ia akan menjamin kepada peningkatan kualiti.¹²¹

2.3.7 Pengukuran Prestasi

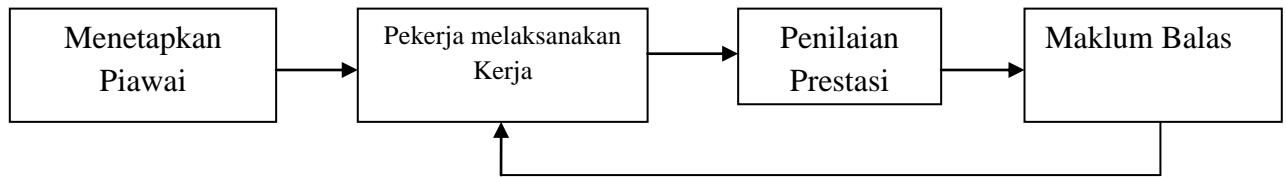
Pengukuran prestasi adalah penilaian formal yang dijalankan ke atas pekerja bagi menentukan sama ada pekerja melaksanakan tugasnya dengan berkesan atau tidak. Menurut Leap dan Crino (1993) mendefinisikan penilaian prestasi sebagai proses pengukuran pencapaian prestasi kerja dari segi kualitatif dan kuantitatif.¹²² Menurut Robbins dan Decenzo (2001), pengukuran prestasi adalah proses menilai prestasi bagi membuat keputusan yang berkaitan dengan sumber manusia seperti kenaikan gaji dan keperluan latihan. Gitman dan McDaniel (2002) mendefinisikan pengukuran prestasi sebagai perbandingan prestasi sebenar dengan jangkaan bagi menentukan sumbangan pekerja terhadap organisasi dan membuat keputusan berkenaan latihan, pampasan, kenaikan pangkat dan perubahan kerja.

Pengukuran prestasi juga dapat memberikan petunjuk kepada organisasi sama ada pemilihan individu bagi sesuatu jawatan adalah sesuai dan terbaik ataupun sebaliknya. Berdasarkan definisi di atas pengukuran prestasi adalah penilaian menyeluruh terhadap prestasi pekerja bagi membantu organisasi membentuk strategi berkesan yang berkaitan dengan pengurusan sumber manusia. Ini bermakna pengukuran prestasi dapat menjayakan fungsi pengurusan sumber manusia yang lain. Proses pengukuran prestasi yang dijalankan oleh sesebuah organisasi dapat ditunjukkan dalam Rajah 3:

¹²¹ Ahmad Zaidee Laidin, "Pengurusan Berkualiti Menyeluruh Anjakan Paradigma Menuju Alaf Baru" (Kertas Kerja Dibentangkan Dalam Seminar Kebangsaan Islam & Pengurusan Berkualiti Menyeluruh, Shah Alam, Selangor, 1997), 6-7.

¹²² Ab. Aziz Yusof, *Penilaian Prestasi: Kepentingan Dan Permasalahan* (Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd., 2005), 14.

Rajah 3: Proses Pengukuran Prestasi



Sumber :Zafir Mohd Makhbul, Mohd Rizal Palil dan Ahmad Khairy Ahmad Domil (2004). Mengurus Perniagaan, Pahang: PTS Publications Distributors Sdn. Bhd.

Proses pengukuran prestasi tersebut menunjukkan organisasi terlebih dahulu menetapkan piawai yang berkaitan dengan kerja yang dilakukan oleh pekerjanya. Piawaian ini dapat dirujuk melalui analisis kerja yang dapat memberi garis panduan berkenaan tugas yang perlu dilakukan bagi sesuatu jawatan. Ada kalanya matlamat ini ditetapkan melalui perbincangan yang dibuat antara pengurus dengan pekerja. Kemudian pekerja melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya mengikut matlamat yang telah ditetapkan.¹²³

Pengukuran prestasi merujuk kepada suatu tindakan yang dilakukan untuk memastikan matlamat perancangan tercapai. Pengurus atasan mestilah mendefinisikan matlamat organisasi secara realistik agar rancangan organisasi dapat direalisasikan. Langkah yang perlu diambil dalam melaksanakan proses pengukuran prestasi adalah seperti berikut: ¹²⁴

- a) Menenal pasti prestasi yang ingin diukur.
- b) Menetapkan ukuran prestasi.
- c) Mengukur pelaksanaan sebenar.
- d) Membandingkan prestasi sebenar dengan piawaian.
- e) Mengambil tindakan pembetulan.

¹²³ Zahir Mohd Makhbul, Mohd Rizal Palil dan Ahmad Khairy Ahma Domil, *Mengurus Perniagaan* (Pahang: PTS Publication Distributors Sdn. Bhd., 2004), 230-231.

¹²⁴ Mumtaz Begam Abdul Kadir, Mohammed Sani Ibrahim, *Integriti Peningkatan Kualiti Organisasi* (Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd., 2009), 134-135.

Tafti (1990) menegaskan bahawa semua pengurus patut menyedari hakikat yang penilaian pekerja merupakan suatu proses yang berterusan dan bukan suatu peristiwa yang dijalankan setahun sekali. Istilah “pengukuran prestasi” bukanlah suatu istilah yang kabur. Ia terdiri daripada dua perkataan iaitu “pengukuran” dan “prestasi”. Kalau dikaitkan dengan pekerja, penilaian membawa maksud bahawa pekerjaan berkenaan akan diukur pencapaiannya berdasarkan sesuatu kriteria yang ditetapkan oleh ketua. Prestasi pula ialah pencapaian pekerja dalam tugasnya sama ada di bawah matlamat, mencapai matlamat atau pun melebihi matlamat.¹²⁵

Manakala pengukuran prestasi menurut perspektif Islam pula ialah ia berkaitan dengan konsep muhasabah. Islam amat mementingkan kualiti ibadah seseorang hambanya. Pengukuran prestasi ini boleh dilakukan oleh individu itu sendiri melalui muhasabah diri mahupun melalui penilaian orang lain. Tujuan Islam mementingkan penilaian prestasi ini adalah bagi mengelakkan sesuatu ibadah itu menjadi sia-sia dan tidak memberi ganjaran pahala dari Allah SWT. Ini seterusnya akan merugikan masa dan ia juga boleh mengundang kemurkaan Allah akibat ibadah hambanya yang tidak dilaksanakan dengan sempurna.

Sebagai individu Muslim, kita diwajibkan meyakini tentang kejadian Hari Akhirat yang mana pada hari tersebut semua amalan kita akan dihisab dan dinilai oleh neraca timbangan Allah iaitu *al-Mizan* yang paling Agung dan Maha Adil. Firman Allah dalam Surah al-Isra’:

¹²⁵ Mohamad Yazam sharif, *Asas Pengurusan Sumber Manusia, Pendekatan Proses* (Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd., 2001), 85.

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ
وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا



al-Isra' 17: 36

Terjemahan: Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawaban.

Firman Allah yang lain dalam Surah al-Nahl:

وَلْتَسْأَلْنِ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

an-Nahl, 16: 93

Terjemahan: Dan Sesungguhnya kamu akan ditanya tentang apa yang telah kamu kerjakan.

Penilaian prestasi juga boleh dilakukan melalui satu sistem pengawasan oleh orang ramai yang akan menilai pekerja. Islam menekankan kepada aspek *public accountability*. Hal ini boleh dilihat pada zaman Umar al-Khattab iaitu apabila seseorang individu itu dilantik untuk memegang sesuatu jawatan, kesemua hartanya dicatat dan direkodkan. Sekiranya terdapat peningkatan yang luar biasa dalam kewangannya, pegawai terlibat akan dipanggil untuk disoal siasat.

Khalifah Umar juga melaksanakan pengukuran prestasi terhadap semua pegawainya yang telah dilantik iaitu Khalifah Umar berkata kepada sahabatnya :
“Apakah engkau tidak melihat mereka, jika aku angkat pegawai dari orang yang paling pandai (mengerti) di antara kalian. Kemudian aku perintahkan untuk berbuat adil. Apakah hal itu telah membebaskan tanggunganku? Kemudian para sahabat menjawab, benar. Umar berkata: tidak, hingga aku melihat kerjanya, apakah dia melakukan perintahku ataupun tidak? Barangsiapa di antara pegawaku melakukan suatu kezaliman

kepada seseorang, dan kezalimannya telah sampai kepadaku, tapi aku tidak mengubahnya, maka aku telah berbuat zalim kepadanya.¹²⁶ Ini menunjukkan bahawa Khalifah Umar sangat bertanggungjawab dan sentiasa melakukan pengukuran prestasi terhadap kerja yang telah dilakukan oleh pegawai yang telah dilantiknya.

Falsafah dasar fungsi dalam Islam muncul dari pemahaman tanggungjawab individu, amanah dan keadilan. Islam memerintahkan setiap individu untuk menyampaikan amanah yang diterimanya, kerja merupakan bentuk amanah yang harus dijalankan. Allah berfirman yang bermaksud:¹²⁷

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا
وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ
اللَّهَ نَعِيمًا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾



al-Nisa', 4: 58

Terjemahan: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.

Ayat di atas menerangkan akan tanggungjawab manusia di atas muka bumi ini untuk menyampaikan amanah kepada yang berhak menerimanya dan menetapkan hukum dengan adil kerana Allah sentiasa memerhatikan tingkahlaku hambanya dengan

¹²⁶ Dr. Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis Dan Kontemporer* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2008), 148.

¹²⁷ *Ibid.*, 180.

apa sahaja yang mereka lakukan. Allah sentiasa mengawasi dan menilai apa sahaja yang dilakukan hambanya.

2.3.8 Pengurusan Sumber Manusia (PSM)

Pembangunan sumber manusia adalah berkaitan dengan persoalan tentang bagaimana untuk memahami manusia dan membangunkan kepakaran pekerja agar mereka menjadi pekerja yang cekap dan dapat memberi sumbangan yang berkesan kepada sesebuah organisasi.¹²⁸ Pengurusan sumber manusia sangat penting bagi memastikan semua objektif dan gerak kerja sesebuah organisasi tercapai dengan jayanya.

PSM merupakan aktiviti memikat, membangun, memotivasi dan mengekalkan pekerja yang paling berupaya yang cemerlang bagi meningkatkan prestasi dalam organisasi.¹²⁹ Menurut Ricky, ia adalah suatu proses untuk mengajar para pengurus dan profesional kemahiran yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan keperluan masa kini dan akan datang.¹³⁰ Sementara itu menurut Mondy pula, pembangunan sumber manusia bermaksud suatu proses pembelajaran untuk mendapatkan pengetahuan dan kemahiran bagi memenuhi tuntutan masa kini dan hadapan.¹³¹ Peranan sumber manusia amat penting dalam memastikan segala sumber tenaga kerja dapat dipertingkatkan melalui latihan dan kursus yang dirancang untuk meningkatkan kualiti dan prestasi kakitangan di dalam sesebuah organisasi. Namun, ia memerlukan sejumlah peruntukan yang agak banyak untuk melaksanakannya tetapi pelaburan ini tidak dianggap sesuatu bebanan

¹²⁸ Siti Arni Basir (2004), "Pembangunan Sumber Manusia Menurut Perspektif Islam", *Jurnal Usuluddin*, Bahagian Pengajian Usuluddin, Akademi Pengajian Islam Universiti Malaya, Bil.19, (Julai 2004), 211.

¹²⁹ Ilhaamie Abdul Ghani Azmi (2008), "Amalan Pengurusan Sumber Manusia Berteraskan Kompetensi Dan Kualiti Perkhidmatan Dalam Organisasi Awam Di Malaysia: Kesaling Bergantungan Tugasan Sebagai Penyederhana" (Tesis Doktor Falsafah, Penang: Universiti Sains Malaysia, 2008), 73.

¹³⁰ Ricky W. Griffin, *Management* (New Jersey: Houghton Mifflin Co., 1999), 428.

¹³¹ *Ibid.*, 254.

kerana ia merupakan pelaburan jangka panjang yang akan memastikan organisasi itu terus cemerlang dengan adanya tenaga kerja yang berkualiti dan inovatif.

Pengurusan Sumber Manusia (PSM) pada hari ini mencakupi enam bidang utama sepertimana yang telah disebutkan iaitu penarikan, pemilihan, penahanan, pembangunan, penilaian dan pelarasan. Ia membentuk sebahagian daripada Pengurusan Sumber Manusia. Oleh kerana ia menggambarkan suatu rangkaian komponen yang saling berkait, pengurusan atasan memandang fungsi PSM sebagai alat penting untuk menggalakkan daya saing untuk mencapai tujuan ini, fungsi PSM harus digunakan secara berstrategi. Ia bertanggungjawab memaksimumkan produktiviti kualiti kehidupan bekerja dan keuntungan melalui pengurusan manusia yang lebih baik.¹³²

Amalan PSM progresif bertujuan untuk memaksimumkan pengetahuan, kemahiran dan motivasi pekerja.¹³³ PSM, kewangan dan aset yang berkesan melibatkan enam aktiviti dalam Pengurusan Sumber Manusia iaitu:

1.Penarikan.

Ia mengandungi aktiviti mengenalpasti keperluan kerja di dalam sesebuah organisasi. Ia juga menentukan jumlah orang dan campuran kemahiran yang diperlukan untuk melakukan kerja tersebut. Selain itu, ia menyediakan peluang yang sama bagi calon yang berkecenderungan untuk memohon pekerjaan tersebut.

2. Pemilihan.

Ia merupakan proses memilih orang yang paling layak untuk melakukan pekerjaan tersebut.

¹³² Wayne F. Cascio (1995), *Pengurusan Sumber Manusia : Produktiviti Kualiti Kehidupan Bekerja dan Keuntungan*. (terj.) (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka, 1995), 60.

¹³³ Ilhaamie Abdul Ghani Azmi, "Amalan Pengurusan Sumber Manusia Berteraskan Kompetensi Dan Kualiti Perkhidmatan Dalam Organisasi Awam Di Malaysia: Kesaling Bergantungan Tugas Sebagai Penyederhana" (Tesis Doktor Falsafah, Universiti Sains Malaysia, Penang, 2008), 75.

3. Penahanan.

Ia mengandungi aktiviti memberi ganjaran kepada pekerja kerana melaksanakan kerja mereka dengan berkesan dan mengekalkan persekitaran yang selamat dan sihat.

4. Pembangunan.

Ia merupakan fungsi dan aktiviti bertujuan untuk mengekalkan dan menggalakkan pekerja dalam melakukan kerja mereka dengan meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan kemampuan mereka.

5. Penilaian.

Ia melibatkan pemerhatian dan penilaian tentang tingkahlaku dan sikap yang relevan dengan pekerjaan dan dengan prestasi pekerjaan.

6. Pelarasan.

Ia mengandungi aktiviti yang dihasratkan untuk mengekalkan kepatuhan dengan dasar personal organisasi.¹³⁴

Kakitangan sumber manusia harus merancang dan melaksanakan perubahan dalam struktur organisasi atau amalan-amalan pengurusan seperti:

- a) Perubahan kakitangan akibat penurunan saiz, penstrukturan semula pengambilan alihan.
- b) Meningkatkan inovasi, kreativiti dan kebolehan yang perlu untuk menggalakkan persaingan.

¹³⁴ Wayne F. Cascio, *Pengurusan Sumber Manusia : Produktiviti Kualiti Kehidupan Bekerja dan Keuntungan*, (terj) (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka, 1995), 47.

- c) Jabatan sumber manusia yang proaktif akan menggunakan pendekatan-pendekatan baru untuk mereka bentuk kerja, perancangan, penggantian, pembangunan kerjaya dan mobiliti antara organisasi.
- d) Mengurus pelaksanaan perubahan teknologi melalui pengurusan kakitangan latihan dan komunikasi yang lebih baik dengan para pekerja.¹³⁵

Manakala pengurusan sumber manusia menurut perspektif Islam mempunyai peranan dan fungsi yang tersendiri iaitu dari segi pembangunan sumber manusia yang menyeluruh. Hal ini bertepatan dengan taraf kemuliaan dan kedudukan tertinggi manusia sebagai makhluk pilihan Allah yang mempunyai tiga unsur utama iaitu akal, fizikal, dan spiritual.¹³⁶

Menurut M. Abdul Mannan (1997), istilah sumber manusia juga diertikan sebagai buruh. Dalam Islam majikan tidak mutlak bebas untuk berbuat apa sahaja yang dikehendakinya dengan tenaga buruhnya itu. Mereka tidak boleh melakukan kerja-kerja yang tidak diizinkan oleh syariat. Pekerja mahupun majikan tidak boleh saling memaksa. Sebaliknya mereka mempunyai tanggungjawab moral untuk melindungi kepentingan majikan mahupun pekerja.¹³⁷

Menurut pendapat Yusof al-Qaradawi (1995), orang Muslim akan meyakini bahawa dirinya adalah makhluk yang dijadikan oleh Allah jika mereka benar-benar menghayati konsep *istikhlāf*. Mereka juga akan bekerja di tanah yang dijadikan Allah di muka bumi dengan kemampuan dan peralatan yang telah Allah sediakan untuknya. Jika mereka mendapat hasil dari usahanya itu, maka hasil itu adalah kepunyaan Allah dan

¹³⁵ *Ibid.*, 51-52.

¹³⁶ Ahmad Ibrahim Abu Sin, *Pengurusan Dalam Islam* (terj) (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka, 1997), 161.

¹³⁷ M. Abdul Mannan, *Teori Dan Praktik Ekonomi Islam* (Yogyakarta: PT. DANA BAKTI PRIMA YASA., 1997), 58-59.

mereka hanya layak untuk menguruskannya.¹³⁸ Oleh itu, penting untuk seseorang itu sedar akan tujuan mereka dijadikan oleh Allah di atas muka bumi ini iaitu untuk memudahkan urusan manusia dengan melaksanakan segala amanah Allah seperti memilih mereka yang layak memegang sesuatu jawatan tersebut sahaja.

Islam amat menekankan agar pekerjaan itu dilakukan secara tersusun, terancang, secara berjemaah dan bermuafakat. Natiujahnya timbullah pengurusan sumber manusia melalui aktiviti pekerjaan. Pengurusan sumber manusia dalam hierarki organisasi membantu melicinkan urusan kerja. Setiap kakitangan dalam organisasi sentiasa bekerjasama, bantu-membantu, hormat-menghormati antara satu dengan yang lain. Di dalam Islam kemuliaan bukanlah diukur melalui bilangan harta yang banyak atau kecantikan rupa paras atau kekuatan tetapi diukur dari segi taqwanya kepada Allah SWT Inilah amalan utama Muslim yang ingin berjaya di dunia dan di akhirat.

Ibn Taimiyyah pernah mengulas sikap Saidina Umar r.a dengan menyatakan bahawa perkara penting dalam pemilihan pegawai atau pekerja yang paling layak menjawat sesuatu jawatan itu ialah dengan menerangkan kepadanya sempadan atau batasan kuasa pentadbirannya supaya baik kerja yang dilakukannya.¹³⁹

Islam menjelaskan pembangunan sumber manusia melalui pembangunan individu muslim dan sumbangannya kepada masyarakat. Islam juga menekankan pembangunan sumber manusia yang bersifat menyeluruh dan kolektif serta menyeru manusia untuk mengamalkan proses pembelajaran seumur hidup (*min al-mahd ila al-lahd*).¹⁴⁰ Qutb menekankan bahawa pembangunan amat dititikberatkan dalam Islam melalui seruan supaya penganutnya membangunkan potensi diri dan masyarakat secara


¹³⁸ Yusuf al-Qaradawi, *Dawr al-Qiyām wa al-Akhlāq fi al-Iqtisād al-Islāmi* (Kaherah: Maktabah Wahbah, 1995), 42.

¹³⁹ Ahmad Bin ‘Abd Halim Bin Taymiyyah, *al-Siyāsah al-Syar’iyyah fi Islah al-Ra’yi wa al-Ra’iyyah* (Cairo: Dar al-Kutub al-‘Arabiyyah, 1979), 21.

¹⁴⁰ Siti Arni Basir, “Pembangunan Sumber Manusia Menurut Perspektif Islam”, *Jurnal Usuluddin*, Bil.19, Akademi Pengajian Islam Universiti Malaya, (Julai 2004), 213.

keseluruhan.¹⁴¹ Tambah beliau lagi, umat Islam hendaklah mencapai potensi yang paling tinggi melalui proses pembelajaran.

Sehubungan dengan dengan itu, ilmu menjadi prasyarat utama untuk membangunkan sumber manusia. Terdapat banyak ayat al-Quran yang menekankan akan kepentingan untuk membangunkan peribadi Muslim melalui proses pendidikan. Dalam konteks ini, ilmu menjadi perkara pokok dalam usaha untuk mempertingkatkan kecekapan dan kemahiran dalam pelbagai lapangan.¹⁴² Firman Allah yang bermaksud:

 وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ط

Toha, 20: 114

Terjemahan: “Katakanlah wahai Tuhanku, tambahkan kepadaku ilmu pengetahuan”

Matlamat pengurusan sumber manusia menurut perspektif Islam adalah untuk mencapai *al-falah* (kejayaan) di dunia dan di akhirat. Ia juga menjaga kebajikan dan kebaikan kepada semua makhluk. Pihak pengurusan dan pekerja adalah hamba Allah SWT Jawatan yang disandang merupakan satu tanggungjawab dan amanah yang perlu dilaksanakan. Oleh itu, matlamat akhir pengurusan sumber manusia menurut Islam ialah untuk mendapat keredhaan Allah.

Dr. Hassan Hj. Mohd Ali menjelaskan untuk mencapainya perlu menggunakan tiga dimensi utama:¹⁴³

¹⁴¹ Dilnawaz A. Siddiqui, “Human Resources Development: A Muslim World Perspective”, *The American Journal of Islamic Social Science*, vol. 4, No. 2, (1987), 281.

¹⁴² Siti Arni Basir (2004), “Pembangunan Sumber Manusia Menurut Perspektif Islam”, *Jurnal Usuluddin*, Bil.19, Akademi Pengajian Islam Universiti Malaya, (Julai 2004), 213-214.

¹⁴³ Muhammad A. Al-Burawy, *Islam Landasan Alternatif Administrasi Pembangunan* (Jakarta: Cv. Rajawali, 1989), 232.

- a) Falsafah dan nilai yang jelas iaitu jawatan merupakan amanah dari Allah. Tugas dan tanggungjawab pekerja adalah sebagai khalifah Allah di atas muka bumi ini. Fungsi itu dikira sebagai ibadat.
- b) Pengurusan dan tenaga kerja yang mempunyai akhlak yang mulia, mempunyai kemahiran, mempunyai komitmen terhadap firma atau organisasi dan mempunyai semangat persaudaraan sesama umat Islam.
- c) Sistem dan amalan dalam rangka *syāriah islāmiyyah* iaitu adil, saksama, efektif, syura dan menilai diri sendiri (muhasabah).

Menurut Muhammad Nasri Md. Hussain dan Ab. Aziz Yusof (2005) dalam buku mereka yang berjudul *Pengurusan Sumber Manusia Dari Perspektif Islam*, mereka berpendapat pengurusan sumber manusia dalam perspektif Islam ini bermaksud pelaksanaan amalan pengurusan dalam usaha untuk memupuk, membangun dan memperkembangkan dan seterusnya meneruskan keberkesanan penggunaan sumber dalam diri untuk mencapai peningkatan diri dan ummah. Ia difokuskan kepada diri manusia secara individu atau secara berkumpulan ke arah membangunkan ummah manusia. Pengurusan ini boleh dilakukan dengan melakukan aktiviti atau program yang membangunkan dan meningkatkan mutu keupayaan manusia tidak kira secara persendirian atau di dalam sesebuah organisasi. Pengurusan sumber manusia menurut perspektif Islam mempunyai peranan dan fungsi yang tersendiri. Dari sini, kita dapat membezakan amalan-amalan sumber manusia dari pelbagai perspektif sama ada di barat atau di timur.¹⁴⁴

¹⁴⁴ Muhammad Nasri Md Hussain, Ab Aziz Yusof, *Pengurusan Sumber Manusia dari Perspektif Islam* (Petaling Jaya: Prentice Hall, 2005), 37-38.

Menurut mereka lagi, prinsip-prinsip Islam dalam pengurusan sumber manusia terbahagi kepada 6 (enam) iaitu:¹⁴⁵

1. Mengamalkan syura: proses penyertaan, perundingan, perbincangan yang mendalam di kalangan ahli-ahli yang berkebolehan dan berkemampuan dalam bidang berkenaan membolehkan keputusan yang terbaik dicapai demi untuk kepentingan bersama. Sebagai contoh dalam pelaksanaan fungsi-fungsi pengurusan sumber manusia seperti penilaian prestasi pengurus perlu terlebih dahulu mengadakan mesyuarat dengan pekerja untuk menentukan sasaran kerja yang perlu dicapai, teknik-teknik penilaian yang bersesuaian dengan tugas dan menentukan siapakah paling layak untuk membuat penilaian ke atas setiap pekerja.
2. Keadilan: Antara keadilan yang dituntut dalam Islam semasa melaksanakan fungsi pengurusan sumber manusia ialah bebas daripada berat sebelah, tidak mengamalkan nepotisme, kronisme, prejudis dan stereotaip.
3. Persamaan: Di dalam konsep persamaan adalah penting, tambahan pula dalam organisasi. Di mana menurut Islam semua manusia adalah sama di sisi Allah tanpa perbezaan warna kulit, paras rupa dan kedudukan, tetapi yang membezakan seseorang dengan yang lain adalah berdasarkan kepada ketaqwaan mereka kepada Allah SWT.
4. Kebebasan: mengikut Islam manusia berhak untuk bersuara bagi menyatakan rasa ketidakpuasan hati mereka kepada pengurus. Kebebasan bersuara adalah dibenarkan selagi ia tidak menyalahi syariat seperti yang telah ditetapkan dalam Islam.

¹⁴⁵ *Ibid.*, 47-50.

5. Bekerjasama: Islam mengutamakan kerjasama dan saling tolong-menolong dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab. Sebagaimana firman Allah:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى
الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ
الْعِقَابِ ﴿٢﴾

al-Maa'idah, 5: 2

Terjemahan: Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah amat berat seksa-Nya.

Firman Allah lagi:

وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۖ وَلَا تَبْغِ
الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ ۖ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

al-Qasas, 28: 77

Terjemahan: Dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah Telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.

6. Kesiediaan untuk berjihad: Jihad dalam organisasi ialah membuktikan semangat bersaing ke arah pencapaian kerja yang cemerlang melalui penat lelah dengan sumbangan tenaga dalam melaksanakan sesuatu tugas demi untuk meningkatkan pencapaian dan ganjaran.

2.4 Kesimpulan

Berdasarkan teori-teori di atas, dapatlah disimpulkan bahawa amalan pengurusan ini amat bertepatan dengan apa yang diperintah oleh Islam dalam kehidupan manusia. Islam amat mementingkan kualiti terutamanya dalam hal-hal ibadat dan muamalat. Ini kerana apabila sesuatu itu dilakukan dengan bersungguh-sungguh maka ia akan dikira sebagai ibadat yang boleh mendatangkan pahala kepada individu.

Amalan-amalan pengurusan kualiti konvensional seperti mengutamakan pelanggan, bekerjasama, komitmen dari pemimpin, penilaian prestasi, latihan dan perancangan strategik merupakan amalan kualiti yang telah diperkenalkan oleh guru-guru kualiti dari Barat dan Jepun. Namun, ia sebenarnya mempunyai persamaan dengan apa yang diamalkan di dalam pengurusan Islam sejak dari zaman Nabi lagi. Antara amalan pengurusan dalam Islam yang mempunyai persamaan dengan amalan pengurusan kualiti konvensional ialah syura, amanah, ihsan, *istiqāmah*, *islah*, *itqan* dan sebagainya.

Prinsip-prinsip amalan pengurusan kualiti ini amat bertepatan dengan apa yang dianjurkan dalam nilai-nilai Islam. Jadi, tidak salahlah jika sesebuah organisasi itu melaksanakan apa yang dianjurkan dalam Islam seperti sifat ihsan, amanah, jujur, patuh pada pemimpin, syura, istiqamah dan sebagainya. Ini seterusnya akan membuatkan seseorang itu lebih mudah melaksanakan amalan pengurusan kualiti tersebut kerana ia juga merupakan tuntutan daripada Allah SWT kepada hambanya.

BAB 3

LATAR BELAKANG LOKASI KAJIAN

3.0 Pengenalan

Majlis Perbandaran Subang Jaya (MPSJ) ditubuhkan mengikut Akta Kerajaan Tempatan 1976 (Akta 171) di bawah Seksyen 4 melalui Warta Kerajaan Negeri Selangor No: 26 bertarikh 2 Januari 1997 berikutan ekseseis kenaikan taraf dari Majlis Daerah Petaling.¹ Terdapat 12 (dua belas) pihak berkuasa tempatan di negeri Selangor kesemuanya iaitu²:

1. Majlis Bandaraya Shah Alam (MBSA).
2. Majlis Bandaraya Petaling Jaya (MBPJ).
3. Majlis Perbandaran Subang Jaya (MPSJ).
4. Majlis Perbandaran Kajang (MPKj).
5. Majlis Perbandaran Selayang (MPS)
6. Majlis Perbandaran Klang (MPK)
7. Majlis Perbandaran Ampang Jaya (MPAJ)
8. Majlis Perbandaran Sepang (MPSp)
9. Majlis Daerah Kuala Selangor (MDKS)
10. Majlis Daerah Sabak Bernam (MDSB)

¹ Laman sesawang rasmi Majlis Perbandaran Subang Jaya, dicapai 23 Ogos 2011, <http://ocps.mpsj.gov.my/cms/index.jsp>.

² Laman sesawang rasmi Kerajaan Negeri Selangor, dicapai 16 November 2011, <http://www.selangor.gov.my/main.php>.

11. Majlis Daerah Hulu Selangor (MDHS)

12. Majlis Derah Kuala Langat (MDKL)

3.1 Sejarah Dan Falsafah Penubuhan

Sistem kerajaan tempatan yang diamalkan di Malaysia telah diperkenalkan oleh British sebelum negara kita mencapai kemerdekaan pada 31 Ogos 1957 lagi. Majlis kerajaan tempatan yang wujud sekarang ini bermodelkan majlis kerajaan tempatan yang ada di Britain. Pada awalnya undang-undang kerajaan tempatan ini bertunjangkan kepada undang-undang Inggeris.

Kerajaan tempatan dan pentadbiran peringkat daerah dijalankan oleh pentadbir-pentadbir yang dilantik oleh kerajaan. Tidak ada pilihanraya bagi memilih pentadbir-pentadbir di peringkat daerah tersebut.³

Seperti yang disebutkan tadi, bahawa sistem pentadbiran di semenanjung Malaysia di peringkat tempatan adalah terdiri daripada dua bahagian iaitu pentadbiran daerah dan kerajaan tempatan. Kewujudan kedua-dua sistem ini adalah warisan daripada pentadbiran jajahan British. Kedua-dua sistem ini mempunyai asas penubuhan dan tujuan yang berbeza antara satu sama lain.⁴

Pada mulanya dahulu, pentadbiran daerah ditubuhkan untuk menjaga ketenteraman dan menguatkuasakan undang-undang. Ia juga bertindak sebagai melaksanakan segala aktiviti pentadbiran negeri di peringkat tempatan. Segala keputusan tentang pentadbiran yang dibuat melalui Majlis Mesyuarat Negeri akan terus disalurkan kepada jentera

³ Ahmad Atory Hussain, *Pengantar Pentadbiran Awam Paradigma Baru* (Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd., 2001), 144-145.

⁴ *Ibid.*, h. 145.

pentadbiran daerah untuk dilaksanakan. Kaedah ini merupakan satu proses penurunan kuasa yang berkesan bagi melicinkan perjalanan pentadbiran kerajaan negeri.⁵

Sementara itu kerajaan tempatan pula merupakan satu institusi yang wujud berunsurkan politik yang bertujuan untuk mendapatkan sokongan rakyat dan meningkatkan penglibatan rakyat dalam pentadbiran. Dari segi fungsi ia bertanggungjawab dalam menjaga dan mentadbirkan hal ehwal kebajikan penduduk tempatan serta menjalankan aktiviti pembangunan sosioekonomi.⁶

3.2 Piagam Pelanggan MPSJ

Kebiasaannya setiap organisasi mempunyai Piagam Pelanggannya yang tersendiri. Bagi mewujudkan dan mengekalkan Majlis Perbandaran Subang Jaya sebagai Perbandaran Bestari, Kota Niaga, Kediaman Idaman, semua warga MPSJ berjanji:⁷

- Memberikan perkhidmatan yang cemerlang kepada pengurusan perkhidmatan perbandaran, kemudahan awam dan tanggungjawab sosial kepada warga MPSJ.
- Melaksanakan sistem pengurusan kewangan dan perakaunan dengan cekap, sistematik dan berkesan.
- Menjalankan tugas dan tanggungjawab dengan tegas, adil dan prihatin di samping mengekalkan suasana mesra dan harmoni.
- Berusaha meningkatkan taraf kesihatan, kebersihan dan kestabilan alam sekitar di kawasan MPSJ ke tahap yang terbaik melalui perancangan, pelaksanaan dan pengawasan yang dinamik.

⁵ *Ibid.*

⁶ *Ibid.*

⁷ Laman sesawang rasmi Majlis Perbandaran Subang Jaya, dicapai 24 November 2011, <http://ocps.mpsj.gov.my/cms/index.jsp>.

- Berusaha membantu golongan peniaga dan penjaja dengan menyediakan kemudahan yang sempurna dan menyeluruh.
- Membuat penilaian hartanah bagi maksud cukai taksiran akan dilaksanakan dengan adil dan harta tetap Majlis akan diuruskan dengan cekap.
- Memproses permohonan pelan-pelan pembangunan secara adil, cekap dan efisien agar pembangunan tanah mencapai imbalan yang baik antara pembangunan fizikal, sosial, ekonomi dan alam sekitar.
- Memastikan projek pembangunan dan penyelenggaraan infrastruktur, kemudahan awam dan taman rekreasi dalam keadaan terbaik.
- Memastikan penyampaian perkhidmatan barisan hadapan disampaikan dengan penuh mesra, efisien dan berkesan.

3.3 Visi, Misi, Moto dan *Tagline*

“Menjadi PBT terunggul bertaraf antarabangsa berteraskan Perbandaran Bestari, Kota Niaga dan Kediaman Idaman”.⁸

3.3.1 Misi

“Menguruskan perkhidmatan perbandaran bertaraf antarabangsa ke arah menjadikan Majlis sebuah perbandaran sejahtera, bestari dan dinamik menjelang 2020”.⁹

3.3.2 Moto

“Ke Arah Tadbir Urus Yang Gemilang”¹⁰

⁸ Laporan Tahunan MPSJ Tahun 2009.

⁹ *Ibid.*

¹⁰ Manual MPSJ: Bahagian Pengurusan Kualiti, Jabatan Perancangan Korporat.

3.3.3 Tagline

“Perbandaran Bestari, Kota Niaga, Kediaman Idaman”.¹¹

3.4 Objektif Penubuhan¹²

- I. Bertanggungjawab di atas perancangan kawasan dan pengawalan bagi mencapai matlamat yang dirancangan.
- II. Bertanggungjawab dalam membuat dasar berkenaan dengan perancangan dan pembangunan tanah dan bangunan di dalam kawasannya.
- III. Merancang dan melaksanakan program-program pembangunan, sosio-ekonomi dengan koordinasi, bantuan serta kerjasama Negeri dan Kerajaan Persekutuan.
- IV. Memastikan semua bangunan yang dibina mengikut keperluan Undang-Undang Bangunan dan mematuhi garis panduan fizikal yang ditetapkan.
- V. Memastikan perancangan dan pelaksanaan projek-projek pembangunan serta penyelenggaraan infrastruktur dijalankan dengan baik untuk kemudahan dan keselesaan awam.
- VI. Mewujudkan sistem percukaian dan sewaan yang adil melalui penilaian dan pengurusan harta yang berkesan serta ‘*reliable*’.
- VII. Memastikan perkhidmatan perbandaran pada tahap yang memuaskan melalui proses penyeliaan yang cekap dan berkesan.
- VIII. Memastikan kawasan persekitaran MPSJ mempunyai landskap yang cantik di samping penjagaan taman rekreasi dan padang permainan yang diselenggarakan dengan baik.

¹¹ Laporan Tahunan MPSJ Tahun 2009.

¹² *Ibid.*

3.5 Iltizam, matlamat dan slogan Q MPSJ¹³

Iltizam Majlis adalah berteras kepada singkatan perkataan MPSJ iaitu;

M-M: Matlamat + Model

Mempunyai matlamat untuk menjadi model kepada Majlis-Majlis Perbandaran yang lain di Malaysia.

P-P: Professionalisma + Pelanggan

Mengutamakan professionalisme dalam pekerjaan dengan memberi fokus terhadap pelanggan.

S-S: Sikap + Setia

Mengamalkan sikap positif yang terpuji dengan menumpukan sepenuh kesetiaan kepada organisasi.

J-J: Janji + Junjung

Melafazkan janji untuk memberi perkhidmatan yang cemerlang dan menjunjung agar janji-janji tersebut dipenuhi.

3.5.1 Matlamat

Memastikan MPSJ memberikan perkhidmatan yang terbaik dalam usaha meletakkan Majlis Perbandaran Subang Jaya sebagai perbandaran bestari yang bersih, cantik dan selesa untuk urusan perniagaan, perindustrian dan kediaman.¹⁴

¹³ Manual MPSJ: Bahagian Pengurusan Kualiti, Jabatan Perancangan Korporat.

3.5.2 Slogan / Kenyataan Perkhidmatan Pelanggan

“Mesra, Cekap Dan Berintegriti”

3.5.3 Slogan Q

“Kualiti Teras Budaya Kerja Kami”

3.6 Teras dan Nilai-Nilai Bersama MPSJ

- Tadbir Urus Gemilang
- *Green City*
- Ekonomi Dan Kewangan
- ICT
- Pembangunan Kemasyarakatan
- Infrastruktur

3.6.1 Nilai-Nilai Bersama¹⁵

- KETEKUNAN

Kami mengamalkan prinsip ketekunan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab bagi memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada pelanggan.

¹⁴ Manual MPSJ: Bahagian Pengurusan Kualiti, Jabatan Perancangan Korporat.

¹⁵ *Ibid.*

- KOMITED

Kami berpegang kepada prinsip, usaha yang bersungguh-sungguh dan membuat penambahbaikan yang berterusan dalam mencapai kecemerlangan organisasi.

- *'TEAMWORK'*

Kami percaya bahawa bekerja sebagai satu rumpun pasukan amat signifikan dan setiap warga kerja berhak memberi sumbangan kepada kecemerlangan organisasi.

- HORMAT MENGHORMATI

Kami saling hormat menghormati dan menghargai antara satu sama lain serta mengamalkan keterbukaan dalam berkongsi pandangan.

- BERPANDANGAN JAUH

Kami berfikir secara kreatif, berpandangan jauh dan sentiasa menghasilkan idea dan inisiatif perkhidmatan yang inovasi, efektif dan berkualiti.

- KESETIAAN

Kami sedia dan sayang terhadap organisasi yang beriltizam untuk berkhidmat dengan professionalisme, ikhlas dan beretika bagi membawa MPSJ ke mercu kegemilangan.

3.7 Bunga Rasmi: Bunga Puding, Logo dan Bendera MPSJ

Merupakan simbol jati diri, daya saing dan prinsip untuk berbakti.

3.7.1 Logo¹⁶

Rajah 4: Logo MPSJ



Sumber: Laman Web Rasmi MPSJ

3.7.1.1 Rasional logo

Teguh, berharmoni dan kontemporari. Rekabentuk logo ini diserasikan untuk memberikan tumpuan khusus terhadap identitinya yang nyata iaitu berkesan, mudah dan terkini. Perletakan elemen rekabentuk dan warna logo asal tidak diubah untuk mengekalkan persamaan dan kebiasaan pada logo asal.

Seksyen berwarna merah di mana 'S' dan 'J' bertemu mencerminkan nadi Majlis. Ia melambangkan daya usaha, dedikasi, komitmen, amanah dan perpaduan warga MPSJ. Huruf 'J' yang terkeluar dari segi tiga bermaksud melompat ke abad 21 dengan tekad yang membara.

¹⁶ Laman sesawang rasmi Majlis Perbandaran Subang Jaya, dicapai 30 November 2011, <http://ocps.mpsj.gov.my/cms/index.jsp>.

Latar belakang berwarna hijau mencerminkan kesatuan hati dan keprihatinan Majlis terhadap alam sekitar. Secara keseluruhannya, rekabentuk logo ini melambangkan MPSJ sebagai sebuah Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) yang progresif dan komited.¹⁷

3.7.2 Bendera¹⁸

Rajah 5: Bendera MPSJ



Sumber: Laman Web Rasmi MPSJ

Logo MPSJ pada bendera melambangkan asas yang dinamik, moden dan menonjolkan imej korporat.

¹⁷ Manual MPSJ: Bahagian Pengurusan Kualiti, Jabatan Perancangan Korporat.

¹⁸ Laman sesawang rasmi Majlis Perbandaran Subang Jaya, dicapai 30 November 2011, <http://ocps.mpsj.gov.my/cms/index.jsp>.

3.7.2.1 Kenyataan Warna Bendera

- Putih – Melambangkan keikhlasan semua warga MPSJ berkhidmat dengan penuh disiplin, kemesraan dan kekuatan menempuh cabaran.
- Biru – Melambangkan kesungguhan MPSJ untuk melaksanakan tanggungjawab sebagai Pihak Berkuasa Tempatan yang mengatur, mengawal dan merancang pemajuan dan kegunaan tanah dan bangunan dalam kawasannya.

3.8 Slogan Integriti, Dasar Q dan Dasar 5S

3.8.1 Slogan Integriti

“MPSJ Benci Rasuah”¹⁹

3.8.2 Dasar Q

“Kami prihatin dan komited untuk memberikan perkhidmatan yang optimum dan cemerlang kepada seluruh pelanggan menerusi konsep penambahbaikan berterusan berteraskan kepada aplikasi pendekatan sistem pengurusan kualiti yang mantap untuk menjadi sebuah PBT terunggul di Malaysia dari aspek perkhidmatan perbandaran, pengurusan lanskap, percukaian taksiran, kutipan hasil, penguatkuasaan undang-undang, penyelenggaraan infrastruktur, perancangan pembangunan, kemudahan rekreasi dan khidmat kemasyarakatan dengan penuh dedikasi, efisien dan berintegriti.”²⁰

¹⁹ Manual MPSJ: Bahagian Pengurusan Kualiti, Jabatan Perancangan Korporat.

²⁰ *Ibid.*

3.8.3 Dasar 5S

Kami komited dalam menjadikan MPSJ sebagai sebuah organisasi bestari bertaraf 5 bintang menerusi amalan budaya kerja cemerlang dan persekitaran berkualiti dengan memastikan prinsip *Kaizen* dan gabungan ilmu pengetahuan, teknologi dan inovasi sebagai penjana kecemerlangan berterusan.²¹

3.9 Sumber Hasil MPSJ

Sumber kewangan amat penting bagi setiap organisasi untuk memudahkan pihak pengurusan melaksanakan apa jua aktiviti mahupun kursus untuk mempertingkatkan lagi mutu keberkesanan organisasi demi menjamin tercapainya visi dan misi organisasi yang telah dirangka seawal penubuhannya. Majlis Perbandaran Subang Jaya iaitu salah sebuah kerajaan tempatan di Negeri Selangor juga tidak ketinggalan dalam mengutip dana atau sumber kewangan mereka daripada pihak yang telah menggunakan perkhidmatan yang telah disediakan oleh pihaknya.

Berbanding dengan kerajaan Persekutuan ataupun sekurang-kurangnya dengan kerajaan negeri, kedudukan kewangan kerajaan tempatan agak lemah dari segi kuasa mendapatkan hasil apatah lagi keupayaan untuk berdikari. Walau bagaimanapun, kepentingan aspek kewangan terhadap kerajaan tempatan tidak boleh dipandang ringan. Keselesaan dan kebajikan penduduk di Bandar mahu pun di Luar Bandar bergantung kepada kebolehan kerajaan tempatan melaksanakan fungsinya dengan berkesan.²²

²¹ Manual MPSJ: Bahagian Pengurusan Kualiti, Jabatan Perancangan Korporat.

²² Sabitha Marican, Rusniah Ahmad, Siti Alida J. Abdullah, *Pengurusan Awam* (Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd., 1996), 67.

Antara fungsi kerajaan tempatan termasuklah empat aspek utama iaitu pembersihan, kesihatan, kawalan pembangunan dan pembangunan. Kesemua fungsi ini memberikan kesan yang bukan sedikit untuk meningkatkan taraf kesihatan orang ramai, mengurangkan masalah kesesakan dan pencemaran serta mengelakkan gejala-gejala yang timbul akibat perancangan pembangunan yang tidak berkesan. Walau bagaimanapun, pelaksanaan kesemua fungsi tersebut memerlukan kos yang tinggi. Maka, tidak dapat dipertikaikan lagi bahawa setiap penguasa tempatan perlu mempunyai kedudukan kewangan yang stabil serta berdaya maju demi mencapai cita-cita dan aspirasi rakyat dan Negara.²³

3.10 Fungsi Jabatan

1. Menyelenggara dan menyediakan laporan hasil dan terimaan kutipan majlis secara keseluruhan mengikut garis panduan dan peraturan ditetapkan untuk tujuan penilaian serta pemerhatian pihak pengurusan majlis dan pihak kewangan negeri termasuk pihak audit.
2. Melaksanakan semua aspek peraturan dan kewangan mengikut Arahan Perbendaharaan dan Piagam Pelanggan ke atas semua proses kerja kutipan dan terimaan hasil majlis.
3. Mentadbir dan memantau semua urusan pembayaran dan jenis kutipan hasil pejabat cawangan majlis seperti di Puchong dan Serdang Jaya.
4. Menyediakan perkhidmatan pembayaran lebih pelbagai serta maklumat umum berkaitan cukai taksiran melalui internet perbankan dan agensi-agensi luar terutama Pejabat Pos Malaysia, Bank Tempatan dilantik, Pihak Berkuasa Tempatan (PBT)

²³ *Ibid.*, 68.

dan Pejabat Tanah Dan Galian (PTDG) Selangor untuk bil cukai taksiran terkini MPSJ.

5. Menguatkuasa tugas berkaitan kutipan cukai taksiran ke atas semua pegangan harta dalam kawasan perbandaran termasuk tindakan memungut tunggakan cukai (Borang E), waran dan sitaan disamping memupuk sikap bertanggungjawab dikalangan komuniti di dalam kawasan perbandaran.
6. Mengendalikan urusan pembayaran dan pungutan hasil cukai tanah dan pintu / taksiran secara integrasi di kalangan semua Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) dan Pejabat Tanah Dan Galian (PTDG) Negeri Selangor sebagai langkah merealisasikan saranan Pihak Kerajaan Negeri menyediakan kemudahan pembayaran cukai yang lebih mudah dan meluas kepada penduduk Negeri Selangor.
7. Menjalankan usaha-usaha inovasi dan peningkatan kualiti perkhidmatan penyampaian terbaik kepada pelanggan serta organisasi terutamanya kaedah saluran pembayaran cukai taksiran yang lebih pelbagai serta bersesuaian dengan kehendak pelanggan seperti pengenalan Mesin Kiosk Pembayaran Elektronik Bil Cukai Taksiran .
8. Memperkasakan usaha-usaha menjana dan mempertingkatkan sumber hasil bukan cukai majlis sebagai satu aspek penyumbang terimaan hasil selain hasil cukai sedia ada disamping mewujudkan suatu sistem pemantauan dan pelaporan yang lebih seragam, berinformasi, cekap dan berkesan.²⁴

²⁴ Laman sesawang rasmi Majlis Perbandaran Subang Jaya, dicapai 24 November 2011, <http://ocps.mpsj.gov.my/cms/index.jsp>.

3.10.1 Perancangan Korporat²⁵

3.10.1.1 Fungsi Jabatan Korporat

Jabatan Perancangan Korporat merangkumi empat bahagian iaitu:

1. Bahagian Pengurusan Kualiti
2. Bahagian Perhubungan Awam
3. Bahagian Penerbitan
4. Bahagian Penyelidikan Dan Pembangunan

Fungsi Jabatan Perancangan Korporat adalah:

1. Membentuk imej korporat dan Budaya Kerja Cemerlang melalui pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh, '*Performance Management*'. dan penerapan '*Good Governance*'.
2. Meningkatkan kualiti penyampaian perkhidmatan dan kepuasan pelanggan menerusi pengurusan aduan dan perkhidmatan pelanggan yang mesra, cekap dan berintegriti.
3. Penyaluran maklumat rasmi kepada pelanggan.
4. Memperkasa penyampaian perkhidmatan organisasi menerusi penyelidikan dan pembangunan.

3.10.1.2 Piagam Pelanggan Jabatan Korporat²⁶

1. Pengurusan Aduan

²⁵*Ibid.*

²⁶ Laman sesawang rasmi Majlis Perbandaran Subang Jaya, dicapai 24 November 2011, <http://ocps.mpsj.gov.my/cms/index.jsp>.

Jadual 1: Piagam Pelanggan Jabatan Korporat

BIL	PERKARA	TEMPOH MASA
1.	Terima dan edaran kepada Jabatan / Bahagian	1 hari
2.	Surat Akuan Terima	Serta Merta
3.	Surat Maklumbalas Status Aduan kepada pengadu	14 hari
4.	Pertukaran status selesai kepada tutup	3 hari
5.	Surat Maklumbalas Penutupan Aduan	3 hari
6.	Menjawab surat-surat balasan penerimaan	3 hari

Sumber: Laman Web Rasmi MPSJ

2. Pengurusan Aduan Hotline

Jadual 2: Pengurusan Aduan Hotline

BIL	PERKARA	TEMPOH MASA
1.	Menjawab panggilan telefon	3 kali deringan
2.	Siasatan aduan ke lokasi dalam tempoh (mengikut kawasan): § Subang Jaya § Puchong / Kinrara § Seri Kembangan <i>* Tempoh tersebut adalah dikira selepas masa panggilan aduan dibuat atau dari lokasi aduan terdahulu setelah siasatan dan tindakan bersesuaian diambil</i>	30 minit 45 minit 1 jam

Sumber: Laman Web Rasmi MPSJ

3.10.2 Khidmat Pengurusan ²⁷

Jadual 3: Fungsi Jabatan Khidmat Pengurusan

JABATAN KHIDMAT PENGURUSAN	
Jabatan Khidmat Pengurusan merangkumi dua (2) bahagian iaitu :	
1. Bahagian Sumber Manusia	
- Unit Pengurusan Organisasi	
- Unit Perkhidmatan dan Tatatertib	
- Unit Latihan dan Peperiksaan	
2. Bahagian Pentadbiran Am	
- Unit Pentadbiran Am dan Pengurusan Aset	
- Unit Urus Setia dan Pengurusan Rekod	

FUNGSI BAHAGIAN	
1.	Menguruskan perolehan secara efektif bagi mencapai dasar yang ditetapkan oleh kerajaan dengan mengenalpasti keperluan bekalan pejabat dan membuat perancangan pembelian dari segi kos dan kuantiti.
2.	Penyediaan Borang Pesanan/Obligasi dan mendapatkan tandatangan sokongan dari ketua jabatan.
3.	Menguruskan permohonan penggunaan logistik iaitu dengan mengenalpasti lokasi, tujuan, tarikh, dan jenis peralatan yang diperlukan.
4.	Menguruskan permohonan penggunaan kenderaan rasmi majlis yang digunakan

²⁷ Laman sesawang rasmi Majlis Perbandaran Subang Jaya, dicapai 24 November 2011, <http://ocps.mpsj.gov.my/cms/index.jsp>.

	secara gunasama oleh jabatan-jabatan iaitu dengan memastikan penggunaan mengikut tarikh, tujuan, lokasi dan jenis kenderaan beserta pemandu.
5.	Menguruskan mesyuarat jawatankuasa dan mesyuarat majlis iaitu dengan memastikan bilik mesyuarat dan semua peralatan untuk digunakan semasa mesyuarat lengkap dan sedia untuk digunakan.
6.	Menguruskan permohonan perjawatan kakitangan baru, pengesahan jawatan kakitangan tetap dan penyediaan dokumen persaraan kakitangan yang akan bersara.
7.	Menguruskan kebajikan kakitangan seperti permohonan kuarters, perubatan, insuran berkelompok dan pinjaman pendidikan dan perumahan kakitangan.
8.	Menguruskan kursus, latihan dan seminar kepada kakitangan bagi melengkapkan diri agar menjadi pekerja yang cemerlang. Setiap kakitangan dikehendaki menjalani kursus, latihan dan seminar sekurang-kurangnya 7 hari setahun.

Sumber: Laman Web Rasmi MPSJ

Jadual 4: Piagam Pelanggan Khidmat Pengurusan

PIAGAM PELANGGAN		
1.	Proses oring pesanan pembelian tempatan (LO)	21 hari
2.	Kelulusan permohonan penggunaan logistik	7 hari
3.	Penyediaan keperluan kursus/latihan sebelum tarikh pelaksanaan.	7 hari
4.	Pengedaran minit-minit mesyuarat selepas mesyuarat diadakan.	7 hari
5.	Menjawab surat-surat balasan penerimaan	3 hari
6.	Menguruskan pengesahan jawatan kakitangan bertaraf tetap setelah memenuhi syarat-syarat yang ditetapkan	1 bulan
7.	Mengurusa dokumen persaraan ke Jabatan Perkhidmatan	

	Awam (JPA) sebelum mencapai umur persaraan.	3 bulan
--	---	---------

Sumber: Laman Web Rasmi MPSJ

3.11 Pencapaian 14 Tahun MPSJ²⁸

MPSJ telah banyak memenangi pelbagai anugerah sama ada di peringkat Kebangsaan, Daerah mahupun Negeri. Ia merupakan hasil titik peluh mereka bekerja keras di samping memiliki kepimpinan yang berkualiti. Jadual 5 di bawah menunjukkan anugerah-anugerah yang dimenangi oleh MPSJ dari tahun 1999 sehingga 2011:

Jadual 5: Pencapaian 14 Tahun MPSJ

TAHUN	ANUGERAH YANG DIMENANGI
1999	<ul style="list-style-type: none"> • Anugerah Inovasi Selangor
2000	<ul style="list-style-type: none"> • Anugerah Internet Malaysia (2000) • Anugerah Kualiti PBT • MS ISO 9002:1994
2001	<ul style="list-style-type: none"> • Malaysia Book Of Record (RFID) • Malaysia BookOf Record (E-Court) • Anugerah Kaunter Berkualiti SUK Selangor • Anugerah Internet Malaysia (2001)
2002	<ul style="list-style-type: none"> • Anugerah Kualiti PBT • Hari Habitat (ICT) • Anugerah MB Selangor
2003	<ul style="list-style-type: none"> • Anugerah MB Selangor • Anugerah Juri ICT MB Selangor

²⁸ Manual MPSJ: Bahagian Pengurusan Kualiti, Jabatan Perancangan Korporat.

2005	<ul style="list-style-type: none"> • MS ISO 9001:2000
2006	<ul style="list-style-type: none"> • Anugerah Kualiti Ketua Setiausaha Negara
2007	<ul style="list-style-type: none"> • Anugerah Kualiti Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam • Anugerah Pengiktirafan Bangunan Dengan Kemudahan Akses OKU-Kategori Bangunan Kerajaan 2007 • Anugerah Bandar Lestari/Anugerah Alam Sekitar 2006/2007 • Pengiktirafan Portal Rasmi Kerajaan Dan Laman Web Terbaik 2007 Oleh MDec
2008	<ul style="list-style-type: none"> • Anugerah Pengurusan Pejabat Dan Pentadbiran Cemerlang (APPC) • Anugerah Kualiti Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam • Anugerah Kualiti Pengurusan Kewangan • Pengiktirafan 4 Bintang Dalam Penilaian Star Rating PBT
2009	<ul style="list-style-type: none"> • Anugerah Pengurusan Pejabat Dan Pentadbiran Cemerlang (APPC)
2010	<ul style="list-style-type: none"> • Anugerah Bandar Lestari “Anugerah Alam Sekitar 2009/2010” (Kategori Perbandaran) • Anugerah Zon Bersih Pihak Berkuasa Tempatan Negeri Selangor 2009/10 (Johan)
2011	<ul style="list-style-type: none"> • Anugerah Bandar Lestari “Anugerah Alam Sekitar 2010/2011” Kategori Perbandaran • Kategori Kumpulan 1 (Johan) • Kategori Pemantauan Kebersihan (Johan) • Kategori Penglibatan Komuniti (Naib Johan) • 3 Finalis Anugerah Inovasi Pihak Berkuasa Tempatan

	<p>(AIPBT) 2010</p> <ul style="list-style-type: none"> Finalis Audit Anugerah Cemerlang Keselamatan dan Kesihatan Pekerjaan Negara Kebangsaan.
--	---

Sumber: Pamplet 14 tahun Pencapaian MPSJ

3.12 Rumusan Laporan MS ISO 9001: 2008²⁹

Resolusi Mesyuarat Pengurusan Strategi MPSJ pada 24-26 Februari 2011 telah memutuskan agar MPSJ mendapatkan persijilan MS ISO 9001: 2008. Berikut adalah senarai Program Sistem Pengurusan Kualiti MPSJ bagi tahun 2011:

Jadual 6: Rumusan Laporan MS ISO 9001: 2008

BIL	PERKARA	TARIKH
1	Taklimat kesedaran MS ISO 9001: 2008	15 April 2011
2	Lab Inspektorat Kualiti Dalaman MS ISO 9001: 2008	9-10 Mei 2011
3	Bengkel <i>Self</i> Audit	6-7 Julai 2011
4	Lab Pemantapan Prosedur MPSJ	14-16 Julai 2011
5	Inspektorat Kualiti Dalaman	September 2011
6	Audit susulan	Oktober 2011
7	MKSP	Oktober 2011
8	Audit <i>Stage</i> 1 oleh Badan Persijilan	November 2011
9	Persijilan MS ISO 9001:2008	Disember 2011

Sumber: Manual Pengurusan Kualiti (Jabatan Korporat MPSJ)

²⁹ Manual MPSJ: Bahagian Pengurusan Kualiti, Jabatan Perancangan Korporat.

3.13 Kesimpulan

Majlis Perbandaran Subang Jaya (MPSJ) merupakan sebuah Majlis Kerajaan Tempatan di bawah tanah jajahan Negeri Selangor yang bertanggungjawab untuk menguruskan segala kemudahan, keselamatan, pengutipan cukai, kebersihan dan keceriaan di kawasan yang diwartakan Kerajaan Negeri Selangor pada 2 Januari 1997 mengikut pelan warta 1192 dengan keluasan 161.81 kilometer persegi.

Pelanggan MPSJ ini meliputi seluruh penduduk yang menetap di dalam kawasan jajahan MPSJ iaitu penduduk setempat, peniaga-peniaga, syarikat-syarikat awam dan swasta yang beroperasi di atas tanah jajahan MPSJ ini. MPSJ mempunyai visi untuk menjadi sebuah majlis Kerajaan Tempatan yang terunggul bertaraf antarabangsa berteraskan Perbandaran Bestari, Kota Niaga dan Kediaman Idaman dan ia merupakan antara Majlis Kerajaan Tempatan yang terbaik di Malaysia. Manakala misi MPSJ adalah untuk memacu perkhidmatan bertaraf antarabangsa, sejahtera, bestari dan dinamik.

Terdapat enam nilai bersama yang dipegang oleh semua kakitangan dan pentadbir MPSJ bagi memastikan gerak kerja yang licin dan dapat memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada pelanggan. Nilai-nilai tersebut ialah ketekunan, komited, *teamwork*, hormat-menghormati, berpandangan jauh dan kesetiaan.

Bagi memastikan semua pelanggan di MPSJ mengetahui hak-hak mereka, Piagam pelanggan MPSJ telah dipamerkan di setiap jabatan MPSJ demi untuk mendapatkan perkhidmatan yang berkualiti dari pihak MPSJ. Manakala bagi kakitangan MPSJ pula ia merupakan panduan dan norma yang perlu dipatuhi untuk memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada pelanggannya.

Oleh yang demikian, dapatlah dirumuskan bahawa MPSJ mempunyai struktur organisasi yang teratur dan tersusun untuk melaksanakan amalan kualiti di tempat kerja mereka dan seterusnya memberikan kepuasan kepada pelanggannya. Jelas menunjukkan bahawa MPSJ mempunyai urus tadbir yang cemerlang, suasana tempat kerja yang sistematik dan efektif demi untuk menjamin mutu perkhidmatan yang mesra pelanggan yang mana ia sangat bertepatan dengan slogan perkhidmatan pelanggan mereka iaitu “Mesra, Cepak dan Berintegriti”.

BAB 4

ANALISIS AMALAN PENGURUSAN KUALITI DI MPSJ

4.0 Pengenalan

Bab ini akan membincangkan hasil kajian daripada data yang diperolehi dari hasil temubual penulis di Majlis Perbandaran Subang Jaya (MPSJ). Teknik yang digunakan untuk menyempurnakan bab ini ialah metod pembinaan tema-tema dan metod pembinaan penerangan (*explanation building*). Pembinaan penerangan ialah menganalisis data hasil kajian kes dengan membina penjelasan atau penerangan mengenai kes tersebut dan menerangkan mengenai hubungan di antara sebab dan akibat.¹ Tema-tema dibuat berdasarkan objektif kajian dan permasalahan kajian yang diterangkan dalam Bab Satu.

Penulis telah mendapatkan data mengenai pelaksanaan pengurusan kualiti, strategi-strategi pengurusan kualiti, faedah-faedah amalan pengurusan kualiti dan seterusnya masalah-masalah yang dihadapi di MPSJ dalam melaksanakan amalan kualiti ini. Semua data-data ini telah diperolehi sendiri dari responden yang ditemubual secara bersemuka dengan mereka. Bagi mengelakkan kesalahan atau ketertinggalan sewaktu penerimaan maklumat dari responden, penulis telah menggunakan alat perakam suara untuk merakam setiap perbualan antara penulis dengan responden tersebut.

Penulis telah menemubual lapan orang kakitangan MPSJ yang terdiri daripada dua orang pegawai atasan dan enam orang pegawai pertengahan atau kakitangan sokongan bagi

¹ Robert K. Yin, *Summary Of Case Study Research: Design and Methods*, Second Edition (Sage: Thousand Oaks, 1994), 5.

mendapatkan data-data yang diperlukan dan temubual ini dilakukan pada hari dan masa yang berlainan. Pegawai-pegawai yang telah ditemubual ialah Penolong Pengarah Bahagian Pengurusan Kualiti, Penolong Pegawai Tadbir Bahagian Pengurusan Kualiti seramai dua orang, Penolong Pegawai Perhubungan Awam, Timbalan Pengarah Sumber Manusia, Pegawai Kawalan Alam Sekitar, Pegawai Khidmat Pelanggan dan Penolong Pengarah Perancang Bandar.

4.1 Amalan-amalan pengurusan kualiti yang dilaksanakan di MPSJ

Perbincangan dalam Bab Empat ini telah dibahagikan mengikut objektif kajian yang terdapat dalam Bab Satu iaitu pertamanya tentang teori dan amalan pengurusan kualiti menurut perspektif konvensional dan Islam, keduanya tentang strategi-strategi amalan pengurusan kualiti MPSJ menurut perspektif Islam, yang ketiganya tentang faedah-faedah amalan pengurusan kualiti di MPSJ dan akhir sekali mengenai masalah-masalah amalan pengurusan kualiti di MPSJ. Di antara amalan-amalan pengurusan kualiti yang dilaksanakan di MPSJ ialah:

4.1.1 Mengutamakan Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan faktor utama bagi sesebuah organisasi itu sentiasa menekankan kualiti dalam perkhidmatannya. Pelangganlah yang akan menilai tahap kualiti sesebuah organisasi itu melalui aduan-aduan dan cadangan-cadangan yang dikemukakan kepada pihak yang berkenaan. Oleh sebab itu, dalam usaha meningkatkan kualiti perkhidmatan, Bahagian Khidmat Pelanggan Majlis Perbandaran Subang Jaya (MPSJ) telah meneraskan beberapa ciri iaitu “Mesra, Cekap Dan Berintegriti” dalam menjalankan tugas. Slogan ini telah dinyatakan oleh Penolong Pegawai Tadbir Bahagian Khidmat Pelanggan²

²Nadatul Ain Bt. Mat Aris (Pegawai Khidmat Pelanggan, Jabatan Hasil MPSJ), dalam temubual dengan penulis, 20 Januari 2012.

dan juga ia terkandung di dalam slogan Perkhidmatan Pelanggan MPSJ. Keseluruhan pegawai yang ditemubual berpendapat MPSJ amat mengutamakan pelanggannya. Bahagian Khidmat Pelanggan merupakan barisan hadapan di MPSJ dan secara tidak langsung mereka membawa imej MPSJ secara keseluruhannya. Bahagian ini sentiasa mengamalkan budaya mesra pelanggan dalam menjalankan tugas berhadapan dengan orang ramai. Jadual berikut menunjukkan aduan-aduan yang telah dibuat oleh pelanggan MPSJ kerana mereka sangat yakin MPSJ mampu menyelesaikannya:

Jadual 7: Laporan Aduan

BIL.	JENIS ADUAN	JUMLAH
1.	Infrastruktur	4261
2.	Kemudahan	418
3.	Kesihatan	2636
4.	Pelbagai	145
5.	Penguatkuasaan	3684
6.	Perkhidmatan	3750

Sumber: Laporan Tahunan MPSJ Tahun 2010

Jumlah aduan yang agak tinggi jumlahnya ini telah menunjukkan bahawa MPSJ sangat diperlukan oleh masyarakat sekitar untuk menyelesaikan masalah mereka. Ini merupakan petunjuk bahawa MPSJ sangat mengutamakan pelanggannya dan prihatin terhadap segala masalah yang diadukan oleh penduduk di MPSJ.

Untuk memperkuat lagi hujah bahawa MPSJ amat menekankan keutamaan pelanggan ialah MPSJ telah mewujudkan Piagam Pelanggan sebagai janji mereka. Antara kandungan Piagam Pelanggan MPSJ ialah “Memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada

pelanggan dalam pengurusan perkhidmatan perbandaran, kemudahan awam dan tanggungjawab sosial kepada warga MPSJ dan “berusaha meningkatkan taraf kesihatan, kebersihan dan kestabilan alam sekitar di kawasan MPSJ ke tahap yang terbaik melalui perancangan dan pengawasan yang dinamik.” Lazimnya Bahagian Khidmat Pelanggan melibatkan penanda aras (*Bench Marking*) di antara PBT lain dan juga kaunter-kaunter perkhidmatan swasta dalam mempertingkatkan mutu perkhidmatan mereka.

Kaji selidik khidmat pelanggan sentiasa dijalankan dari masa ke semasa oleh pihak jabatan dan juga audit luar. Jika diperhatikan di bahagian kaunter hadapan MPSJ, terdapat satu sistem khidmat kepuasan pelanggan di setiap kaunter. Skrin sentuh juga boleh digunakan oleh orang awam untuk menilai mutu perkhidmatan yang diberikan. Penggunaan ini hanya meliputi 6 kaunter bersepadu ibu pejabat sahaja dan tidak termasuk kaunter pandu lalu dan kaunter di cawangan. Pihak MPSJ tidak menggunakan kotak cadangan atau mengisi borang secara manual untuk mendapatkan maklumbalas pelanggan. Selain itu, saluran penilaian dan pemantauan aduan pelanggan yang lain ialah melalui email, maklumbalas akhbar, panggilan telefon dan juga mengambil maklumbalas secara terus ke atas orang awam sewaktu berurusan di kaunter dan seterusnya penambahbaikan akan dilakukan berdasarkan maklumbalas yang diberi.

4.1.2 Pelaksanaan *International Standardisation Of Organisation 9000 (ISO 9000)*

Antara amalan pengurusan kualiti yang diamalkan oleh MPSJ ialah persijilan ISO 9000. Semua pegawai yang ditemubual menyatakan ISO 9000 merupakan amalan kualiti yang paling utama dilaksanakan di MPSJ. Menurut Penolong Pegawai Perhubungan Awam,³ Penolong Pegawai Tadbir 1 Bahagian Pengurusan Kualiti⁴ dan Pegawai Kawalan

³Noor Sabrina Bt. Samsudin (Penolong Pegawai Perhubungan Awam, Jabatan Perancangan Korporat MPSJ), dalam temubual dengan penulis, 7 Disember 2011.

Alam Sekitar,⁵ MPSJ menggunakan prosedur ISO 9000 dan ia telah dibuat oleh jabatan masing-masing mengikut keperluan mereka. ISO 9000 adalah prosedur kerja yang telah dirancang oleh pihak jabatan sendiri mengikut keupayaan dan kemahuan jabatan mereka. Bahagian Pengurusan Kualiti MPSJ hanya akan membantu setiap jabatan merangka gerak kerja setiap jabatan yang mahu membangunkan Sistem Kualiti ISO 9000 tersebut. Jadual berikut menunjukkan aktiviti ISO 9000 di MPSJ bagi tahun 2009:

Jadual 8: Aktiviti ISO 9001: 2000, Bahagian Pengurusan Kualiti

BIL	PROGRAM	TARIKH
1.	PROGRAM MS ISO 9001: 2000	
	I. Mesyuarat Pencapaian Sasaran Kerja Tahunan/Belanjawan dan Semakan semula penetapan Sasaran Kerja Tahunan/Anggaran Belanjawan 2009.	22-24 Januari 2009
	II. Audit Kualiti Dalaman Bil.1/09	13 Mac-8 Mei 2009
	III. Bicara Tokoh Bersama Dr.Tam Weng Wah	4 Mei 2009
	IV. Bicara Tokoh Bersama Y.B Dato' Ramli Bin Mahmud.	7 Mei 2009
	V. Majlis menandatangani MoU MPSJ antara Agensi kerajaan dan swasta	7 Mei 2009
	VI. Penjenamaan semula MPSJ	29 Julai - 1 Ogos 2009
	VII. Mesyuarat Pencapaian setengah tahun Sasaran Kerja Tahunan 2009 dan penetapan Sasaran Kerja Tahunan 2010	29 Julai - 1 Ogos 2009
	VIII. Audit Kualiti Dalaman Bil. 2/09	10 Ogos - 12 Oktober 2009

Sumber: Laporan Tahunan MPSJ Tahun 2009

⁴Nur Zahirah Bt. Apandi (Penolong Pegawai Tadbir 1 Bahagian Pengurusan Kualiti, Jabatan Perancangan Korporat MPSJ), dalam temubual dengan penulis, 7 Disember 2011.

⁵ Mohd Hafiz B. Sharif (Pegawai Kawalan Alam Sekitar, Jabatan Perancangan Bandar MPSJ), dalam temubual dengan penulis, 20 Januari 2012.

Sementara itu, Penolong Pegawai Tadbir 1 Bahagian Pengurusan Kualiti telah menyokong pendapat Pegawai Kawalan Alam Sekitar dan beliau menambah, audit ISO 9000 akan dibuat setiap tahun. Terdapat 19 orang Auditor Dalaman yang terlibat dalam proses pengauditan ini. Mereka akan dipecahkan kepada 4 kumpulan sebelum pergi ke setiap jabatan untuk mengaudit bagi memastikan sama ada setiap jabatan melaksanakan kerja mengikut prosedur ISO 9000 atau sebaliknya. Mereka akan melihat pencapaian petunjuk utama prestasi (KPI) setiap jabatan semasa audit dalaman itu berlangsung. Contoh ISO 9000 ialah prosedur kerajaan negeri yang mahukan surat yang diberi hendaklah dibalas dalam tempoh tiga hari.

Menurut Penolong Pegawai Tadbir 2 Bahagian Pengurusan Kualiti,⁶ persijilan ISO 9000 perlu diperbaharui pada setiap tahun. Oleh sebab itu, pihak SIRIM QAS⁷ akan datang pada setiap tahun untuk mengaudit dan masanya tidak ditetapkan sama ada akhir tahun atau pada bila-bila masa sahaja. Proses pengauditan ini dilakukan dengan menyemak KPI jabatan dan berdasarkan laporan-laporan yang dibuat oleh jabatan tersebut pada setiap bulan.

Menurut Penolong Pegawai Tadbir 1 Bahagian Pengurusan Kualiti⁸ dan Pegawai Kawalan Alam Sekitar, jabatan sendiri yang akan membuat prosedur kerja seperti yang dikehendaki ISO 9000 mengikut kehendak jabatan masing-masing. Penolong Pegawai Perhubungan Awam⁹ menyokong pendapat kedua-dua pegawai di atas dan menambah, ia mestilah dilaksanakan mengikut keperluan jabatan masing-masing yang mana setiap

⁶Norazan Bt. Ibrahim (Penolong Pegawai Tadbir 2, Bahagian Pengurusan Kualiti, Jabatan Perancangan Korporat MPSJ), dalam temubual dengan penulis, 7 Disember 2011.

⁷Institut Standard Dan Penyelidikan Perindustrian Malaysia (SIRIM QAS)

⁸Nur Zahirah Bt. Apandi (Penolong Pegawai Tadbir 1 Bahagian Pengurusan Kualiti, Jabatan Perancangan Korporat), dalam temubual dengan penulis, 7 Disember 2011.

⁹Noor Sabrina Bt. Samsudin (Penolong Pegawai Perhubungan Awam, Jabatan Perancangan Korporat MPSJ), dalam temubual bersama penulis, 8 Disember 2011.

jabatan mempunyai teras keutamaan (*core business*) yang hendak mereka masukkan dalam prosedur ISO 9000. Justeru itu, menurut hampir semua pegawai yang ditemubual, setiap jabatan akan melaksanakan arahan dan juga prosedur ISO 9000 yang telah ditetapkan dan ia akan dipantau oleh Bahagian Pengurusan Kualiti secara dalaman dan audit luar oleh pihak SIRIM QAS.

Manakala, menurut Penolong Pegawai Tadbir 1 Bahagian Pengurusan Kualiti,¹⁰ Bahagian Pengurusan Kualiti akan mengeluarkan carta perbatuan yang sentiasa akan dipantau dan diaudit. Carta perbatuan ini merupakan nama lain bagi prosedur kerja yang telah dimasukkan dalam prosedur ISO 9000 dan setiap jabatan wajib mematuhi. Tambahan lagi, menurut beliau lagi, penyampaian maklumat mengenai ISO 9000 disampaikan melalui penyebaran email ke setiap jabatan, pengedaran jadual ke setiap jabatan, mengadakan bengkel ISO 9000 dengan memanggil wakil dari setiap jabatan untuk membincangkan prosedur-prosedur ISO 9000 yang mereka mahukan.

Sehubungan dengan itu, menurut Penolong Pengarah Bahagian Pengurusan Kualiti,¹¹ Yang Di Pertua MPSJ akan menjadi pengerusinya dan wakil pengurusan akan melaksanakan tugas-tugas mengikut prosedur kerja masing-masing. MPSJ mempunyai Inspektorat Audit Dalaman yang bertanggungjawab untuk mengaudit ISO 9000 di peringkat jabatan. Bahagian pengurusan Kualiti akan membuat pemantauan petunjuk utama prestasi (KPI), *Report Card* Kerajaan Negeri Selangor dan Prestasi Piagam Pelanggan dan kemudiannya ia akan dibentangkan di dalam mesyuarat pengurusan.

¹⁰Nur Zahrah Bt. Apandi (Penolong Pegawai Tadbir 1 Bahagian Pengurusan Kualiti, Jabatan Perancangan Korporat MPSJ), dalam temubual bersama penulis, 7 Disember 2011.

¹¹Nurfazian Bt. Kasim (Penolong Pengarah Bahagian Pengurusan Kualiti, Jabatan Perancangan Korporat MPSJ), dalam temubual bersama penulis, 17 September 2011.

4.1.3 Pelaksanaan 5S (Sisih, Susun, Sapu, Seragam & Sentiasa Amal)

Menurut hampir semua responden yang ditemubual, mereka menyatakan MPSJ telah menambah 3S lagi dalam persijilan 5S menjadi 8S (5S+3S=8S). Persijilan 5S ini telah ditambahbaik oleh MPSJ yang mana ia bertujuan untuk memastikan ruang kerja MPSJ sentiasa bersih dan kemas sepanjang masa. 8S tersebut ialah singkatan perkataan bagi Sisih, Susun, Sapu, Seragam, Sentiasa Amal, Serba boleh (*Savvy*), Selamat dan Siap Siaga.

Tambahan lagi, menurut Pegawai Kawalan Alam Sekitar dan Penolong Pengarah Perancang Bandar¹² menerangkan bahawa di jabatannya mengamalkan zon angkat bagi memastikan semua kakitangan terlibat dengan program 8S. Zon angkat ini bermaksud setiap ruang di pejabat mereka mempunyai seorang ketua yang menjaganya. Jika ruang tersebut kotor atau bersepah, maka ketua tersebut yang akan dipanggil terlebih dahulu. Contoh ruang zon angkat itu ialah bilik mesyuarat, bilik rehat, bilik fail dan sebagainya. Apabila mereka diaudit oleh Inspektorat Audit Dalaman, mereka akan mengetahui kelemahan-kelemahan jabatan yang perlu mereka perbaiki. Jabatan Perancang Bandar telah membuat usaha penambahbaikan dengan membuat lawatan dalaman ke jabatan yang mendapat tempat pertama dalam program 5S. Menurut Pegawai Kawalan Alam Sekitar,¹³ Jabatan Perkhidmatan Bandar telah melaksanakan satu inovasi dengan membuat sistem rak kasut. Kakitangan yang tidak menyusun kasut mereka ke atas rak yang disediakan, kasut mereka akan dirampas dan dikompaun sebanyak dua ringgit (RM2) untuk sepasang kasut.

¹²Siti Kartina Bt. Juhari (Penolong Pengarah Perancang Bandar, Jabatan Perancangan Bandar MPSJ), dalam temubual bersama penulis, 16 Januari 2012.

¹³Mohd Hafiz B. Sharif (Pegawai Kawalan Alam Sekitar, Jabatan Perancangan Bandar MPSJ), dalam temubual bersama penulis, 20 Januari 2012.

Sehubungan dengan itu, menurut Penolong Pegawai Tadbir Bahagian Khidmat Pelanggan,¹⁴ 8S penting untuk memudahkan cara kerja, memastikan mutu kawalselia dan mutu perkhidmatan memandangkan Bahagian Khidmat Pelanggan adalah bahagian yang berurusan secara terus dengan pelanggan. Sehubungan dengan itu, Penolong Pegawai Tadbir 2 Bahagian Pengurusan Kualiti pula menambah, MPSJ telah melantik Eksekutif Pelanggan yang terdiri dikalangan pegawai. Kebiasaannya hanya pegawai rendah sahaja yang ditempatkan di bahagian hadapan kaunter, tetapi MPSJ lebih kehadapan kerana berani meletakkan pegawai kelas A (S27) iaitu lepasan diploma untuk ditempatkan di bahagian kaunter. Dengan cara ini, kelebihan yang ada pada pegawai tersebut dapat dimanfaatkan secara terus kepada pelanggan melalui cara berkomunikasi dengan pelanggan dan seterusnya ia dapat dipraktikkan terus kepada pelanggan MPSJ.

Amalan 8S pula diamalkan di MPSJ secara berterusan iaitu bagi memastikan persekitaran tempat kerja di MPSJ sentiasa kemas dan bersih sepanjang masa. Menurut Penolong Pengarah Bahagian Pengurusan Kualiti,¹⁵ gotong-royong akan diadakan pada setiap Hari Jumaat manakala Penolong Pengarah Perancang Bandar pula menyatakan, maklumat mengenai 8S ini juga disampaikan melalui mesyuarat dan bengkel sepertimana yang dilakukan untuk prosedur ISO 9000 dan seterusnya persijilan 8S ini akan diaudit oleh Inspektorat Audit Dalaman yang datang ke setiap jabatan.

Seterusnya, menurut Penolong Pengarah Perancang Bandar, Penyelaras Kualiti bagi setiap jabatan bertanggungjawab menyambut Inspektorat yang datang ke jabatan mereka untuk mengaudit 5S. Jika beliau tidak dapat berbuat demikian maka timbalannya yang akan

¹⁴Nadatul Ain Bt. Mat Aris (Pegawai Khidmat Pelanggan, Jabatan Hasil MPSJ), dalam temubual bersama penulis, 20 Januari 2012.

¹⁵Nurfazian Bt. Kasim (Penolong Pengarah Bahagian Pengurusan Kualiti, Jabatan Perancangan Korporat MPSJ), dalam temubual bersama penulis, 17 September 2011.

menggantikan tempatnya. Penyelaras Kualiti akan mengiringi Inspektorat ke setiap ruang pejabat yang dilawati oleh Inspektorat tersebut. Pegawai yang terlibat bertanggungjawab memberi maklumat dan menjawab segala persoalan yang ditimbulkan oleh Inspektorat. Segala komen dan teguran Inspektorat akan direkod dan dicatat untuk memudahkan laporan dibuat dan seterusnya melaksanakan penambahbaikan. Semua jabatan dan bahagian di MPSJ telah bermesyuarat sebanyak dua kali sebulan sebelum menghantar laporan 5S tersebut.

4.1.4 Penubuhan *Quality Circle* (QC)

MPSJ juga telah mengamalkan *Quality Circle* (QC) iaitu kumpulan kecil kualiti di setiap jabatan. QC ini terdiri daripada Kumpulan Inovasi dan Kreatif (KIK), Pembangunan Kualiti dan Inovasi (Pembangunan Q) dan 5S+3S. Tiga cabang ini diselaras oleh orang yang sama yang dipanggil Penyelaras Kualiti (Penyelaras Q) dan di bawah penyelaras Q terdapat ketua-ketua kumpulan. Ketiga-tiga QC ini diketuai oleh ketua jabatan masing-masing dan mereka telah berjalan serentak sepanjang tahun.

Antara peranan QC ini menurut Pegawai Tadbir Bahagian Khidmat Pelanggan¹⁶ ialah untuk memantau dan mengemaskini maklumat antara unit di setiap jabatan. Selain itu, QC di MPSJ juga bertanggungjawab merancang aktiviti yang telah diamanahkan oleh pihak atasan. Apabila wujudnya QC ini, ia boleh memupuk semangat kerja berkumpulan dan boleh mempercepatkan informasi yang disampaikan oleh pihak atasan tersebar dengan menyeluruh di setiap jabatan kerana QC ini mempunyai carta organisasinya yang tersendiri dan kerap dipanggil dalam mesyuarat pengurusan.

¹⁶Nadatul Ain Bt. Mat Aris (Pegawai Tadbir Bahagian Khidmat Pelanggan, Jabatan hasil MPSJ), dalam temubual bersama penulis, 20 Januari 2012.

Pasukan KIK termasuk dalam tiga QC yang mempunyai fasilitator. Pihak yang terlibat ini perlu merancang satu program dan aktiviti untuk dipertandingkan. Oleh sebab itu, setiap ahli jawatankuasa QC yang terlibat dikehendaki merancang program yang perlu dipertandingkan di peringkat majlis. Semua ini telah diterangkan oleh Penolong Pengarah Perancang Bandar¹⁷ semasa ditemubual. Beliau menambah lagi, idea dari setiap jabatan dianggap sebagai produk iaitu idea baru yang telah dihasilkan. Kumpulan inovasi ini akan dipanggil dalam mesyuarat jabatan korporat dalam satu bengkel dan mereka akan dimaklumkan dari masa ke semasa. Semasa di bengkel, ahli jawatankuasa QC ini akan diberitahu cara KIK ini berfungsi, objektif penubuhannya dan proses-proses yang perlu dilaksanakan untuk membuat sesuatu program.

Sehubungan dengan itu, menurut Penolong Pengarah Perancang Bandar, kumpulan Prestasi Pembangunan Q lebih kepada ISO 9000. Setiap jabatan dibekalkan buku khas iaitu Buku Perancangan Kerja mengikut jabatan masing-masing. Ia merupakan teras fungsi utama setiap jabatan dan semasa berurusan dengan pelanggan mereka tidak boleh lari dari proses kerja yang terdapat dalam buku tersebut. Maka setiap kakitangan bertanggungjawab dengan apa yang mereka telah aturkan dalam buku tersebut. Terdapat carta alir proses kerja di dalam buku tersebut dan semasa diaudit, kebiasaannya Inspektorat Audit Dalaman akan menyemak borang-borang dan laporan-laporan yang telah termaktub dalam buku perancangan kerja tersebut. Menurut Penolong Pegawai Tadbir 1 dan 2 Bahagian Pengurusan Kualiti, QC bertanggungjawab membuat jadual dan memantau gerak kerja jabatan dan mereka bertanggungjawab menghantar laporan dua minggu sekali iaitu pada tiap-tiap 15 hari bulan dan pada akhir bulan.

¹⁷ Siti Kartina Bt. Juhari (Penolong Pengarah Perancang Bandar, Jabatan Perancangan Bandar MPSJ), dalam temubual dengan penulis, 16 Januari 2012.

Sehubungan dengan itu, Penolong Pengarah Bahagian Pengurusan Kualiti menerangkan, QC akan bersidang pada setiap Hari Jumaat untuk membuat penambahbaikan. Timbalan Pengarah Sumber Manusia¹⁸ menambah, QC ini dipilih di kalangan kakitangan yang berpengalaman dan bertanggungjawab. QC akan dipanggil dalam mesyuarat Jabatan Korporat untuk membentangkan apa yang mereka telah rancang dan laksanakan di peringkat jabatan.

Menurut Pegawai Kawalan Alam Sekitar,¹⁹ baru-baru ini MPSJ telah mengadakan program yang mereka namakan sebagai Anugerah Warga Contoh yang dilaksanakan oleh Kumpulan Prestasi dan Pembangunan Q. Tujuan program ini adalah untuk memberi penghargaan kepada mereka yang layak di samping untuk meningkatkan lagi prestasi kerja kakitangan di MPSJ. Mereka akan dipilih sebagai warga contoh berdasarkan markah *Star Rating* individu iaitu bagi mereka yang memperolehi 85 markah dan ke atas.

Selain itu, Pegawai Kawalan Alam Sekitar menerangkan, Bahagian Perkhidmatan Bandar juga telah menubuhkan jawatankuasa Keselamatan Pejabat Dan Kebakaran. Ia merupakan langkah awal yang diambil jika berlaku kes-kes kecemasan di Bahagian Perkhidmatan Bandar. Bahagian ini juga terlibat dengan Majlis Bersama Jabatan (MBJ). MBJ ini merupakan jawatankuasa khusus yang ditubuhkan sebagai medium perantara yang akan menyampaikan kehendak dan kemahuan kakitangan kepada pihak pengurusan. MBJ ini akan bersidang pada setiap Hari Jumaat dan wakil setiap jabatan berhak bersuara dalam mesyuarat tersebut. Tambahan lagi, bahagian ini juga ada mengadakan program kaunseling. Bagi kakitangan yang prestasinya kurang baik, mereka akan diminta untuk menghadiri sesi

¹⁸ Nik Zalina Bt. Megat Muda (Timbalan Pengarah Sumber manusia, Jabatan Khidmat Pengurusan MPSJ), dalam temubual dengan penulis, 16 Januari 2012.

¹⁹ Mohd Hafiz B. Sharif (Pegawai Kawalan Alam Sekitar, Jabatan Perancangan Bandar MPSJ), dalam temubual dengan penulis, 20 Januari 2012.

kaunseling yang mana kaunselornya terdiri daripada kakitangan Bahagian Perkhidmatan Bandar sendiri.

4.1.5 Perancangan Strategik Sasaran Kerja Tahunan (SKT)

Menurut hampir semua pegawai yang ditemubual, mereka menyatakan MPSJ mempunyai perancangannya tersendiri dan bukannya merujuk ISO 9000 semata-mata. Menurut Penolong Pegawai Perhubungan Awam,²⁰ setiap jabatan wajib mengikuti apa yang telah dirancang oleh Bahagian Pengurusan Kualiti dan pendekatannya mungkin berbeza mengikut setiap jabatan. SKT mestilah dirujuk mengikut jabatan masing-masing dan setiap jabatan merancang sendiri rancangan tahunan mereka serta dari perancangan tersebut mereka boleh merangka bajet dan pelan strategik. Pihak atasan akan memberi sokongan dari segi peruntukan bajet, logistik dan lain-lain lagi. Setiap program yang dirancang hendaklah memberi rangsangan kepada setiap kakitangan dan pada tiap-tiap bulan jabatan akan memasukkan pencapaian setiap jabatan dalam sistem MPSJ.

Sasaran Kerja Tahunan (SKT) ini telah diterangkan oleh hampir semua pegawai yang telah ditemubual. MPSJ mempunyai SKT iaitu jadual tahunan yang dirancang pada setiap tahun. Menurut Penolong Pegawai Perhubungan Awam, beliau menegaskan bahawa penambahbaikan berterusan diamalkan melalui rancangan setiap tahun iaitu melalui kempen dan penguatkuasaan. SKT ini juga merujuk kepada keperluan semasa. Pihak atasan bertanggungjawab dalam merancang SKT ini dan ia dibuat secara bengkel untuk mendraf pelan SKT tersebut.

²⁰ Nor Sabrina Bt. Samsudin (Penolong Pegawai Perhubungan Awam, Jabatan Perancangan Korporat MPSJ), dalam temubual dengan penulis, 8 Disember 2011).

Pendapat Penolong Pegawai Perhubungan Awam ini telah disokong oleh Penolong Pengarah Perancang Bandar dan beliau menambah, setiap ketua jabatan perlu menyediakan SKT jabatan masing-masing iaitu program-program yang perlu dilaksanakan dalam setiap jabatan. Ia telah dirancang dan dibukukan bertepatan dengan setiap jabatan contohnya mengenai bajet pembangunan, sasaran kerja jabatan dan lain-lain. Dalam SKT terdapat segala proses kerja mengikut bahagian dan ia perlu dimasukkan dalam SKT dan mempunyai jangka masa yang tertentu. SKT hendaklah sepadan dengan KPI setiap bahagian yang perlu dicapai sepanjang tahun. Carta perbatuan ini akan dibuat setiap tahun dan setiap bahagian perlu merancang program yang mereka mampu lakukan kerana Jabatan Korporat akan meminta setiap jabatan mengemaskini SKT tersebut untuk diaudit. Oleh yang demikian, setiap bahagian perlu mengadakan mesyuarat untuk mengemaskini KPI yang telah berjaya dicapai.

4.1.6 Latihan

Menurut Pegawai Kawalan Alam Sekitar, Penolong Pegawai Tadbir 2 Bahagian Pengurusan Kualiti dan Penolong Pengarah Perancang Bandar,²¹ latihan dan kursus khas dan umum telah dikendalikan oleh Bahagian Latihan yang berada di bawah Jabatan Pengurusan. Bahagian ini telah menguruskan kursus-kursus yang diwajibkan ke atas pegawai yang terlibat untuk menyertainya. Pegawai Alam Sekitar dan Penolong Pengarah Perancang Bandar menerangkan bahawa kakitangan MPSJ juga boleh mencadangkan kursus yang mereka ingin sertai kepada Bahagian Latihan agar jam kredit kursus tersebut dikira dan direkod sebagai jam kursus kakitangan MPSJ. Semua kakitangan MPSJ tertakhluk kepada peraturan yang mewajibkan kakitangannya menghadiri 7 hari kursus

²¹ Siti Kartina Bt. Juhari (Penolong Pengarah Perancang Bandar, Jabatan Perancangan Bandar MPSJ), dalam temubual dengan penulis, 16 Januari 2012.

dalam setahun. Jadual berikut menunjukkan pelaksanaan kursus dan latihan di MPSJ sepanjang tahun 2009:

Jadual 9: Sepanjang bulan Januari hingga Disember 2009 sebanyak 347 kursus dan latihan yang telah dilaksanakan iaitu meliputi:

BIL.	JENIS KURSUS	JUMLAH	BIL. PESERTA HADIR		BIL. PESERTA TIDAK HADIR	
			JUMLAH	PERATUS(%)	JUMLAH	PERATUS(%)
1.	Kursus dalaman	117	6170	97%	159	3%
2.	Kursus luaran	230	324	99%	5	1%
3.	JUMLAH	347	6494	-	164	-

Sumber: Laporan Tahunan MPSJ Tahun 2009

Sehubungan dengan itu, menurut Penolong Pengarah Perancang Bandar menyatakan bahawa senarai bengkel dan latihan akan dikeluarkan oleh Bahagian Latihan kepada pihak jabatan dengan memaparkan nama pegawai yang terlibat dengan kursus atau latihan tersebut. Semua pegawai yang terlibat wajib hadir dan sekiranya tidak hadir mereka perlu mengemukakan surat tunjuk sebab. Jika mereka melanggar surat arahan kursus tersebut, kemungkinan mereka akan dikenakan tindakan seperti pemotongan gaji, tindakan tatatertib atau apa-apa tindakan yang difikirkan boleh memberi kesedaran kepada pekerja tersebut.

Menurut Timbalan Pengarah Sumber Manusia,²² MPSJ seringkali mengadakan program-program latihan yang mana Bahagian Sumber Manusia yang akan mengendalikan latihan tersebut. MPSJ telah berjaya memenuhi syarat kursus pelaksanaan 7 hari kursus dan

²² Nik Zalina Bt. Megat Muda (Timbalan Pengarah Sumber Manusia, Jabatan Khidmat Pengurusan MPSJ), dalam temubual dengan penulis, 16 Januari 2012.

latihan dalam setahun sebanyak 98% iaitu hanya 2% sahaja lagi untuk memenuhi syarat tersebut yang perlu dihadiri oleh pegawai dan kakitangan MPSJ. Seterusnya, kursus ini sedikit sebanyak telah mewujudkan amalan-amalan dan budaya kualiti di MPSJ.

Menurut Penolong Pengarah Perancang Bandar²³, Institut Latihan Pihak Berkuasa Tempatan (ILPBT) merupakan institut latihan kepada pegawai-pegawai kelas A yang mana mereka dipanggil untuk berkursus selama 3 bulan. Antara pengisiannya termasuklah kursus dan peperiksaan manakala aktiviti luar pula ialah melatih pegawai-pegawai tentang bidang tugas masing-masing contohnya penguasaan akta dan dalam masa 3 bulan pegawai tersebut didedahkan dengan berbagai-bagai aktiviti yang boleh meningkatkan pengetahuan dan pengalaman mereka untuk dibawa dan dikembangkan ke jabatan masing-masing.

Manakala keputusan prestasi pegawai yang terlibat dengan kursus tersebut akan ditentukan berdasarkan CGPA yang mereka perolehi setelah mereka menjalani peperiksaan. ILPBT akan memanggil seluruh pegawai PBT di seluruh Negeri Selangor untuk diberi kursus dan latihan. Menurut Penolong Pegawai Tadbir Bahagian Khidmat Pelanggan, mereka yang terlibat di bahagian kaunter ialah kakitangan MPSJ yang telah lama berkhidmat di Bahagian Khidmat Pelanggan. Walau bagaimanapun, bagi kakitangan baru, latihan dalaman secara berperingkat akan diberi melalui pegawai atasan.

4.2 Strategi-Strategi Dalam Pengurusan Kualiti Di MPSJ

Strategi-strategi dalam amalan pengurusan kualiti sememangnya dipentingkan oleh MPSJ. Dengan adanya strategi inilah MPSJ dapat melaksanakan sesuatu program itu dengan jayanya serta ia seterusnya dapat membuka mata semua pihak tentang pembaharuan

²³ Siti Kartina Bt. Juhari (Penolong Pengarah Perancang Bandar, Jabatan Perancangan Bandar MPSJ), dalam temubual dengan penulis, 16 Januari 2012).

yang dibawa dalam MPSJ. Dengan adanya strategi ini juga MPSJ seringkali diiktiraf oleh pihak luar apabila diberikan anugerah-anugerah inovasi dan kualiti ini seperti Anugerah Kualiti Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam yang dimenangi oleh MPSJ pada tahun 2008.

4.2.1 Perancangan Strategik SKT

Menurut Penolong Pengarah Bahagian Pengurusan Kualiti,²⁴ Penolong Pegawai Tadbir 1 dan 2 Bahagian Pengurusan Kualiti dan Pegawai Kawalan Alam Sekitar, strategi yang dilaksanakan dalam pengurusan kualiti ialah pelan strategik atau carta perbatuan yang mereka rancang sepanjang tahun. MPSJ juga mempunyai rancangan jangka pendek dan rancangan tahunan yang mereka rancang dua kali setahun. Pegawai Kawalan Alam Sekitar menambah, setiap jabatan cuma perlu mengikuti apa yang telah Bahagian Pengurusan Kualiti telah tetapkan. Sebagai contoh pada tahun 2012, MPSJ mahu mensasarkan untuk mendapatkan persijilan 5S dan ISO 9000. Jadi, pencapaian yang MPSJ laksanakan itu akan menyebabkan semua jabatan seiring untuk mencapai persijilan yang telah dirangka itu. Semua jabatan akan mengikuti semua program yang telah dirancang oleh Bahagian Pengurusan Kualiti dan setiap jabatan akan mengubahsuai prosedur tersebut mengikut kesesuaian jabatan masing-masing. Menurut Timbalan Pengarah Sumber Manusia dan Penolong Pegawai Perhubungan Awam, MPSJ sangat mengharapkan penglibatan kakitangan secara menyeluruh demi mencapai objektif program yang dirancang.

Justeru itu, Penolong Pegawai Tadbir 1 Bahagian Pengurusan Kualiti telah menyatakan, pada masa kini MPSJ sedang menggunakan pelan strategik bermula dari tahun 2012 hingga 2020. Sebelum ini hanya dalam tempoh 5 tahun sahaja pelan ini dirancang, tetapi pada kali ini MPSJ terus kepada 8 tahun perancangannya sehingga tahun 2020. Pada

²⁴ Nurfazian Bt. Kasim (Penolong Pengarah Bahagian Pengurusan Kualiti, Jabatan Perancangan Korporat MPSJ), dalam temubual dengan penulis, 17 Disember 2011).

mulanya MPSJ membuat perancangan 2012 sehingga 2016, tetapi pindaan telah dibuat iaitu dengan membuat perancangan sehingga tahun 2020 kerana pada masakini merupakan zaman misi menuju tahun 2020. MPSJ tidak mementingkan pihak mereka sendiri dalam membuat pelan strategik itu, mereka telah memanggil wakil agensi-agensi seperti Sekolah Rendah dan Sekolah Menengah, IPTA dan IPTS untuk membincangkan kehendak mereka dalam perancangan MPSJ ini. MPSJ juga memanggil wakil OKU untuk membincangkan kehendak mereka dalam perancangan MPSJ. Ini seterusnya akan menambah lagi kepercayaan orang awam terhadap perancangan jangka panjang yang diatur oleh MPSJ.

4.2.2 Mesyuarat Pengurusan.

Menurut Penolong Pegawai Tadbir 2 Bahagian Pengurusan Kualiti,²⁵ apabila berada di peringkat pengurusan, kakitangan yang terlibat akan bermesyuarat pada setiap minggu. Berbagai jenis mesyuarat yang mereka adakan untuk memastikan program MPSJ berjalan mengikut apa yang telah dirancang. Pendapat Penolong Pegawai Tadbir 2 Bahagian Pengurusan Kualiti ini disokong oleh Penolong Pegawai Tadbir 1 Bahagian Pengurusan Kualiti dan beliau menambah, pada masakini MPSJ telah mengadakan mesyuarat ketua-ketua jabatan bersama dengan pihak pengurusan untuk membincangkan cara untuk meningkatkan lagi hasil MPSJ. Jadual berikut menunjukkan beberapa kategori mesyuarat yang dilaksanakan di MPSJ:

Jadual 10: Statistik Mesyuarat Bagi Tahun 2009

BIL	MESYUARAT	Tahun 2009
1.	Mesyuarat Jawatankuasa	117

²⁵Norazan Bt. Ibrahim (Penolong Pegawai Tadbir 2, Bahagian Pengurusan Kualiti, Jabatan Perancangan Korporat MPSJ), dalam temubual dengan penulis, 7 Disember 2011.

2.	Mesyuarat Lembaga	31
3.	Mesyuarat Teknikal	36
4.	Mesyuarat Dalaman	48
5.	Mesyuarat Luaran	140

Sumber: Laporan Tahunan MPSJ Tahun 2009

Sehubungan dengan itu, menurut Penolong Pengarah Bahagian Pengurusan Kualiti, selain daripada pihak pengurusan atasan, Bahagian Pengurusan Kualiti juga turut mengadakan mesyuarat jawatankuasa tadbir urus yang banyak membincangkan tentang prestasi kakitangan. Mesyuarat pengurusan strategik juga diletakkan di bawah Bahagian Pengurusan Kualiti, mereka yang akan mengendalikan program kualiti mengikut apa yang telah mereka laksanakan pada tahun tersebut. Penanda aras MPSJ berdasarkan program-program yang dibentangkan dalam mesyuarat yang dilaksanakan. Menurut Penolong Pengarah Perancang Bandar,²⁶ di peringkat jabatan mereka telah melaksanakan penambahbaikan yang dilaksanakan selepas jabatan tersebut diaudit dan dikenakan tindakan.

4.2.3 Kepimpinan Yang Berkesan

Menurut Timbalan Pengarah Sumber Manusia dan Penolong Pegawai Perhubungan Awam, budaya kualiti wujud di MPSJ sumbangan daripada pemimpin dan Kumpulan Inovasi Dan Kreatif (KIK) mereka sendiri. Komitmen dari pengurusan tertinggi sangat penting kerana tanpa pemimpin yang terdiri daripada ketua-ketua jabatan dan pihak pengurusan tertinggi, sudah pasti budaya kualiti tersebut sukar untuk diwujudkan di MPSJ.

²⁶ Siti Kartina Bt. Juhari (Penolong Pengarah Perancang Bandar, Jabatan Perancangan Bandar MPSJ), dalam temubual dengan penulis, 16 Januari 2012.

Lantaran itu, apabila mereka melihat pemimpin MPSJ sangat serius dalam menjayakan program-program kualiti, ini secara tidak langsung akan mendorong kakitangan MPSJ yang lain untuk melaksanakan program-program kualiti dengan bersungguh-sungguh. Tetapi pada peringkat awal memang agak sukar untuk program-program ini dilaksanakan. Oleh yang demikian, pada setiap tahun MPSJ telah membuat perancangan strategik SKT untuk setiap jabatan yang perlu mereka laksanakan mengikut aturan pihak pengurusan tertinggi. Lantaran itu, melalui perancangan MPSJ ini, terutamanya dari segi penyediaan sumber tenaga kerja, kakitangan MPSJ melihat mereka saling memerlukan. Pihak pengurusan tertinggi juga sentiasa memberi penghargaan kepada kakitangan yang cemerlang supaya mereka merasa sentiasa dihargai.

4.2.4 Penilaian Pencapaian Amalan Kualiti

Menurut Pegawai Tadbir Bahagian Khidmat Pelanggan,²⁷ penilaian dari masa ke semasa dilakukan untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan MPSJ melalui Sistem Pengurusan Kualiti MPSJ. Dari penilaian ini dapat dilihat dan dinilai ruang untuk membuat penambahbaikan perkhidmatan. Contohnya, Bahagian Khidmat Pelanggan dan Eksekutif Pelanggan bertanggungjawab melaksanakan Piagam Pelanggan yang telah ditetapkan MPSJ untuk servis yang cekap dan efisien. Kaji selidik khidmat pelanggan juga telah dijalankan dari masa ke semasa oleh pihak jabatan dan audit luar.

MPSJ juga turut menyediakan skrin sentuh di bahagian kaunter utama bagi memudahkan orang ramai membuat penilaian terhadap tahap kualiti di MPSJ. Segala komen atau ketidakpuasan pelanggan boleh terus disampaikan melalui sistem tersebut.

²⁷ Nadatul Ain Bt. Mat Aris (Pegawai Tadbir Bahagian Khidmat Pelanggan, Jabatan Hasil MPSJ), dalam temubual dengan penulis, 20 Januari 2012.

Seterusnya MPSJ akan terus melaksanakan penambahbaikan dengan segera untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan dan aduan yang diajukan oleh pelanggan mereka.

4.2.5 Penglibatan Semua Jabatan/Bahagian

Menurut Penolong Pengarah Bahagian Pengurusan Kualiti, terdapat 2 kategori amalan kualiti yang dilaksanakan di MPSJ iaitu semua jabatan terlibat seperti Hari Kualiti Dan Inovasi dan juga aktiviti yang melibatkan secara individu sahaja seperti aktiviti cetusan idea yang mana kakitangan MPSJ dikehendaki melontarkan idea mereka dengan menaip idea tersebut dan diberikan kepada urusetia untuk difailkan dan seterusnya ia akan dibentangkan kepada ahli panel untuk dihakimi.

Pendapat Penolong Pengarah Bahagian Pengurusan Kualiti itu disokong oleh Penolong Pengarah Perancang Bandar²⁸ dan beliau pula menyatakan, aktiviti yang dirancang oleh jabatan korporat akan melibatkan setiap jabatan secara langsung seperti program 5S, Kumpulan Inovasi Dan Kreatif (KIK), Anugerah Pengurusan Pejabat Cemerlang (APPC) dan ISO 9000. Secara tak langsung pula ialah melalui penerimaan maklumat dari ketua jabatan atau QC yang menyertai aktiviti program jabatan korporat dan seterusnya mereka bertanggungjawab untuk menyebarkan input yang mereka perolehi kepada keseluruhan kakitangan yang ada di jabatannya.

Tambahan lagi, menurut Penolong Pegawai Perhubungan Awam,²⁹ setiap jabatan yang terlibat berbeza dari segi perspektif masing-masing. Ini berpunca daripada bidang tugas setiap jabatan yang berbeza-beza. Penolong Pegawai Tadbir 1 Bahagian Pengurusan

²⁸ Siti Kartina Bt. Juhari (Penolong Pengarah Perancang Bandar, jabatan Perancangan Bandar MPSJ), dalam temubual dengan penulis, 16 Januari 2012.

²⁹ Nor Sabrina Bt.Samsudin (Penolong Pegawai Perhubungan Awam, Jabatan Perancangan Korporat MPSJ), dalam temubual dengan penulis, 8 Disember 2011.

Kualiti menyatakan, semua jabatan terlibat kerana setiap jabatan mempunyai QC masing-masing.

Sehubungan dengan itu, menurut Pegawai Kawalan Alam Sekitar, 5S dan ISO 9000 melibatkan semua jabatan kerana mereka berada di bawah satu bumbung iaitu MPSJ. Penolong Pegawai Tadbir 2 Bahagian Pengurusan Kualiti menyatakan, ia melibatkan semua jabatan dan semua kakitangan. Sudah tentulah MPSJ mahu supaya semua kakitangannya tahu mengenai kualiti seperti melalui penyampaian maklumat dan amanat daripada YDP MPSJ dalam perhimpunan bulanan. Selain itu, MPSJ juga menekankan persekitaran berkualiti apabila Bahagian Pengurusan Kualiti bertanggungjawab memastikan semua *screen saver* dan *wallpaper* pada komputer kakitangannya terpampang mengenai maklumat kualiti. Mereka juga turut menyebarkan maklumat kualiti di Intranet bahagian hadapan sistem tersebut. Selain itu, MPSJ juga telah mewujudkan sudut kualiti dalam ruangan khas dalam sistem My MPSJ (OCPS)³⁰ dengan meletakkan jadual-jadual kualiti, maklumat-maklumat kualiti, persekitaran kualiti, ISO 9000, Piagam Pelanggan dan sudut tersebut dinamakan sebagai Sudut Kualiti.

Sehubungan dengan itu, menurut Timbalan Pengarah Sumber Manusia, semua jabatan terlibat dengan kualiti kerana QC ini akan dipantau oleh jabatan korporat yang mana ahlinya terdiri daripada pegawai dan kakitangan jabatan tersebut. Mereka mahu penglibatan dari semua pihak agar wujud semangat berlumba-lumba untuk meningkatkan kualiti jabatan masing-masing.

³⁰Laman sesawang My MPSJ, dicapai 25 Mei 2012,
<http://ocps.mpsj.gov.my/ekms/login.jsp?continue=http%3A%2F%2Focps.mpsj.gov.my%2Fekms%2F>.

4.2.6 Pelaksanaan Secara Konsisten Dan Berterusan

Menurut Penolong Pegawai Tadbir 2,³¹ sudah tentu amalan pengurusan kualiti dilaksanakan secara konsisten kerana laporan QC mereka dihantar dua minggu sekali. Dalam laporan tersebut terkandung mengenai aktiviti-aktiviti yang mereka laksanakan seperti inovasi di jabatan mereka dan ia akan dipantau secara berterusan oleh Bahagian Pengurusan Kualiti.

Tambahan lagi, menurut Timbalan Sumber Manusia, yang penting bagi beliau ialah pemantauan yang berterusan daripada pihak pengurusan dan teguran juga boleh membantu amalan pengurusan kualiti ini. Contohnya laporan yang perlu dihantar dua minggu sekali dipatuhi dan ia akan sentiasa mengingatkan kakitangan tentang kualiti. Sememangnya pada awalnya kakitangan yang terlibat merasa bosan untuk menyiapkan laporan tersebut, tetapi apabila sudah lama dipaksa menyiapkan laporan tersebut, lama-kelamaan ia akan menjadi satu amalan dan mereka akan terus *istiqāmah* menyiapkannya. *Istiqāmah* itu bukan penting dalam Islam sahaja, bahkan ia penting untuk dilaksanakan dalam budaya kualiti di MPSJ.

Menurut Penolong Pegawai Perhubungan Awam, amalan kualiti dijalankan secara berterusan kerana MPSJ sudah ada rancangan tahunan dan jangkamasa juga telah ditentukan. Contohnya ISO 9000 dikemaskini setiap tahun dan juga aktiviti kualiti yang dilakukan secara berterusan. Perancangan kualiti dibuat dan semua jabatan terlibat dengan menghantar wakil. Manakala 5S dan ISO 9000 dilaksanakan secara berterusan oleh semua jabatan bagi mendapatkan pengiktirafan dan persijilan.

³¹ Norazan Bt. Ibrahim (Penolong Pegawai Tadbir 2 Bahagian Pengurusan Kualiti, Jabatan Perancangan Korporat MPSJ), dalam temubual dengan penulis, 7 Disember 2011.

4.2.7 Melibatkan Kerjasama Dengan Pihak Luar

Menurut Penolong Pengarah Bahagian Pengurusan Kualiti,³² Penolong Pegawai Tadbir 1 dan 2 Bahagian Pengurusan Kualiti dan Pegawai Kawalan Alam Sekitar, MPSJ turut membuat perkongsian pintar (*smart partnership*) dengan Institut Latihan Pihak Berkuasa Tempatan (ILPBT). Program *Top Host* juga melibatkan kerjasama MPSJ dengan ILPBT untuk mencungkil bakat pengacaraan bagi menggunakan khidmat mereka mengacara majlis ketika perhimpunan atau majlis-majlis yang akan diadakan. Pada tahun 2011 MPSJ bekerjasama pula dengan UPM, kemudian mereka bekerjasama dengan pihak *Malaysia Productivity Council* (MPC) untuk memberikan taklimat mengenai 5S. Penolong Pegawai Tadbir 1 dan 2 Bahagian Pengurusan Kualiti menambah, setakat ini MPSJ bekerjasama dengan MPC untuk mendapatkan sijil 5S melalui produktiviti MPC tersebut dengan mendapatkan khidmat nasihat dan latihan daripada mereka. Kemudian mereka akan memberikan MPSJ sijil-sijil dan mereka harus mengikuti nasihat daripada MPC. Program bersama MPC ini juga telah melibatkan Institut Pengajian Tinggi (IPT) seperti UM, UPM, UKM dan sebagainya. Mereka membuat pencarian maklumat (*info searching*) untuk memantau warga kerja MPSJ seperti memantau layanan di kaunter iaitu berkenaan dengan layanan ke atas pelanggan.

Sebelum ini, semasa membuat pelan strategik MPSJ, mereka telah bekerjasama dengan UKM untuk merangka Pelan Strategik MPSJ bagi tahun 2012 hingga 2020. MPSJ telah mendapatkan nasihat daripada Datin Paduka Halimatun Saadiah iaitu salah seorang Pensyarah di UKM. MPSJ juga turut melibatkan penduduk setempat untuk mendapatkan maklumbalas daripada penduduk tentang apa yang mereka mahukan dari MPSJ. Ini

³²Nurfazian Bt. Kasim (Penolong Pengarah Bahagian Pengurusan Kualiti, Jabatan Perancangan Korporat MPSJ), dalam temubual dengan penulis, 17 September 2011.

menunjukkan MPSJ sangat mengambil berat terhadap semua keperluan penduduk setempat dengan memenuhi seboleh mungkin kehendak mereka. Penerimaan aduan di MPSJ juga adalah sangat tinggi. Ini menunjukkan bahawa penduduk di MPSJ sangat yakin MPSJ boleh menyelesaikan masalah mereka dengan segera tanpa perlu melibatkan pihak media atau pihak berkuasa yang lain. MPSJ menganggap aduan tersebut sebagai hadiah kepada mereka untuk melaksanakan perubahan dan penambahbaikan.

Sehubungan dengan itu, MPSJ sememangnya menjaga hubungan baik dengan pihak luar. Apabila MPSJ ada keperluan, mereka akan meminta bantuan daripada agensi luar tersebut seperti meminta bantuan ILPBT untuk membuat penilaian di MPSJ melalui penyamaran. Apabila laporan dibuat, bolehlah mereka membuat penambahbaikan dan sebagainya.

Menurut Penolong Pegawai Tadbir Bahagian Khidmat Pelanggan, lazimnya bahagian mereka melibatkan penanda aras (*Bench Marking*) di antara PBT lain dan juga kaunter-kaunter perkhidmatan swasta dalam meningkatkan mutu perkhidmatan. Penolong Pengarah Perancang Bandar menambah, MPSJ memanggil organisasi luar seperti SIRIM QAS untuk mengaudit ISO 9000. Menurut Pegawai Perhubungan Awam³³ pula, program-program kualiti yang dilaksanakan di Bahagian Pengurusan Kualiti ini, selain melibatkan bahagian dalaman, mereka juga memanggil konsultan daripada luar. Contohnya seperti inovasi, pihak konsultan akan memberi penerangan tentang cara hendak melaksanakan sesuatu inovasi. Mereka yang terlibat dengan ISO 9000 juga akan dihantar ke kursus dengan memanggil penceramah dari luar.

³³ Nor Sabrina Bt. Samsudin (Pegawai Perhubungan Awam, Jabatan Perancangan Korporat MPSJ), dalam temubual dengan penulis, 8 Disember 2011.

Menurut Penolong Pegawai Tadbir 1 Bahagian Pengurusan Kualiti,³⁴ MPSJ pernah bekerjasama dengan Setusaha Kerajaan Negeri (SUK) yang lebih kepada program Kumpulan Inovasi Dan Kreatif (KIK). Mereka membuat konvensyen MPSJ dan semua jabatan terlibat. Mereka juga telah menganjurkan pertandingan semasa konvensyen tersebut berlangsung. Antaranya pertandingan mencipta lagu kualiti, dikir barat, program realiti *top host* dan sebagainya dan seterusnya MPSJ akan memilih jabatan yang terbaik sebagai pemenang. Semasa konvensyen tersebut, MPSJ telah memanggil panel penilai persembahan iaitu panel teknikal dan panel pengurusan. Kumpulan yang layak akan diserap ke dalam KIK yang terlibat dengan SUK. Jika berkaitan dengan ISO 9000, MPSJ akan meminta bantuan dari Unit Pemodenan Tadbiran Dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU). MPSJ akan memohon penceramah dari MAMPU untuk menerangkan tentang ISO 9000 dan kepentingannya kepada semua kakitangan MPSJ.

4.2.8 Melaksanakan Pemantauan Dalam Pelbagai Aspek

Menurut Penolong Pengarah Bahagian Pengurusan Kualiti, sememangnya MPSJ dipantau dari segi prestasi dan dari segi pencapaian keseluruhannya akan dilihat pada SKT dalam masa setahun dan setengah tahun. Kemudian di peringkat Bahagian Pengurusan Kualiti pula, mereka memantau keseluruhan MPSJ pada setiap bulan. Prestasi dinilai berdasarkan KPI yang dipantau oleh sistem *Balance Key Performance* iaitu sistem yang sama digunakan oleh badan korporat kerajaan Negeri Selangor. Setiap jabatan perlu mengambil berat dengan menghantar semua maklumat kepada Bahagian Pengurusan Kualiti. Manakala Piagam Pelanggan pula dinilai melalui sistem *Balance Key Performance Indicator*. Maklumbalas pelanggan pula diperolehi menggunakan skrin sesentuh yang

³⁴ Nur Zahirah Bt. Apandi (Penolong Pegawai Tadbir 1 Bahagian Pengurusan Kualiti, Jabatan Perancangan Korporat MPSJ), dalam temubual dengan penulis, 7 Disember 2011.

terletak di kaunter hadapan MPSJ. Pihak kualiti akan menilai dan mengaudit pengurusan kualiti MS ISO 9000 minimum setahun sekali. Jika berkemampuan, mereka akan nilai dua kali setahun dan seterusnya akan dianalisis. Kemudian pemantauan juga dibuat di peringkat *Quality Circle* (QC) dan ketua jabatan untuk memastikan ISO 9000 terus dilaksanakan.

Pendapat Penolong Pengarah Bahagian Pengurusan Kualiti ini telah disokong oleh Pegawai Tadbir Bahagian Khidmat Pelanggan³⁵ yang mana beliau menambah, segala prosedur kerja Bahagian Khidmat Pelanggan adalah mengikut ISO 900: 2008 bagi setiap urusan yang dijalankan. Menerusi prosedur ini, kualiti kerja akan disemak dan diaudit dari masa ke semasa untuk memastikan ia menepati kualiti perkhidmatan yang ditetapkan.

Jabatan Hasil dipertanggungjawabkan untuk memantau Bahagian Khidmat Pelanggan bermula pada 1 Januari 2011 yang mana sebelum ia dikawalselia dan dipantau oleh Jabatan Korporat. Sebenarnya, dengan adanya ISO 9000 ini, ia telah menjadi kayu pengukur untuk memantau dan memastikan perkhidmatan yang terbaik diberikan. Dari masa ke semasa penambahbaikan akan diadakan terutama apabila terdapat aduan daripada pihak orang ramai mengenai khidmat pelanggan. Bahagian Khidmat Pelanggan dan Kaunter Informasi akan dipantau oleh pegawai-pegawai kanan Jabatan Hasil di bawah unit Kaunter Bersepadu.

ISO 9000 juga turut dipantau semasa kakitangan MPSJ terlibat dalam bengkel berkaitan dengan prosedur ISO 9000 tersebut. Bahagian Pengurusan Kualiti akan menyemak laporan ISO 9000 semasa audit, mereka akan melihat dokumen-dokumen yang disediakan untuk ISO 9000 ini. Dokumen setiap jabatan mestilah selari dengan dokumen

³⁵Nadatul Ain Bt. Mat Aris (Pegawai Tadbir Bahagian Khidmat Pelanggan, Jabatan Hasil MPSJ), dalam temubual dengan penulis, 20 Januari 2012.

Jabatan Korporat. Apabila Jabatan Korporat mengemaskini ISO 9000 tersebut maka jabatan lain juga perlu mengemaskininya.

Tambahan lagi, menurut Penolong Pegawai Perhubungan Awam³⁶ dan Penolong Pegawai Tadbir 1 Bahagian Pengurusan Kualiti, dari segi ISO 9000, MPSJ akan memantau dengan bantuan auditor dari luar. Jika mereka mahu perbaharui persijilan ISO 9000, MPSJ perlu diaudit semula oleh SIRIM. Dari segi SKT ini juga Bahagian Kualiti yang akan audit kerana mereka mempunyai perancangan setiap jabatan. Setiap tahun SKT akan dibentangkan dalam mesyuarat untuk melihat tahap pencapaian setiap jabatan. Dari segi KIK pula, MPSJ akan membuat pertandingan dalaman dengan menghantar wakil ke peringkat negeri. Sama juga dari segi inovasi, MPSJ akan merancang pertandingan di peringkat dalaman dahulu kemudian pemenang pertandingan tersebut akan dibawa ke peringkat negeri. Kebiasaannya Bahagian Perhubungan Awam akan menjadi urusetia pertandingan sahaja. Lantaran itu, mereka tidak terlibat dalam acara yang dipertandingkan. Untuk program 5S pula, semua jabatan akan menyediakan laporan 5S dan seterusnya laporan tersebut hendaklah dimasukkan ke dalam sistem yang sedia ada. Jadi, semasa mahu kemukakan laporan tersebut, mereka hanya perlu mengambil terus dari sistem dan dari situlah ISO 9000 dipantau apabila berlaku masalah kelewatan atau pemantauan yang tidak dilakukan.

Justeru itu, menurut Timbalan Pengarah Sumber Manusia,³⁷ *Star Rating* merupakan suatu inovasi yang pernah dimenangi MPSJ dalam Anugerah Inovasi pada tahun 2010 di peringkat negeri dan juga ia banyak membantu di Bahagian Pengurusan Sumber Manusia

³⁶ Nor Sabrina Bt. Samsudin (Penolong Pegawai Perhubungan Awam, Jabatan Perancangan Korporat MPSJ), dalam temubual dengan penulis, 8 Disember 2011.

³⁷ Nik Zalina Bt. Megat Muda (Timbalan Pengarah Sumber Manusia, Jabatan Khidmat Pengurusan MPSJ), dalam temubual dengan penulis, 16 Januari 2012.

(PSM). Inovasi *Star Rating* ini banyak membantu PSM untuk memantau kerana sebelum ini, apabila kakitangan MPSJ semakin bertambah, pemantauan agak sukar untuk dilakukan. Tetapi kini, dengan adanya sistem *Star Rating* ini, hanya klik sahaja PSM sudah mengetahui jabatan atau kakitangan mana yang bermasalah dan seterusnya memudahkan mereka mencetak dan membuat laporan. Mereka yang berada diskala merah ini akan dimasukkan dalam program pemulihan. Maksudnya MPSJ akan memberi kursus-kursus yang berkaitan ataupun program-program motivasi yang berkaitan supaya mereka berubah kepada yang lebih baik.

Penyelaras Kualiti berperanan untuk memastikan setiap program kualiti yang telah dirangka oleh Bahagian Korporat terus dilaksanakan di setiap jabatan yang seterusnya akan menjadi penyelarasan (*standardize*) di setiap jabatan. Penyelaras Kualiti akan dipanggil oleh Jabatan Korporat jika terdapat program yang hendak dilaksanakan untuk dimaklumkan dan diterangkan atau mereka akan dihantar ke kursus dan apabila pulang ke jabatan, mereka dikehendaki melaksanakan program tersebut. Contoh pemantauan ialah seperti penghantaran laporan 8S, kemudian mereka juga membuat laporan dari segi audit, laporan audit ini akan disemak oleh Jabatan Korporat seperti ISO 9000 yang akan dipastikan sama ada dilaksanakan atau tidak dan semua proses kerja ISO 9000 tersebut akan disemak. Pengauditan 8S ini akan dibuat berdasarkan elemen-elemen yang terkandung dalam 8S berdasarkan apa yang mereka lihat sendiri semasa memantau ke setiap jabatan.

4.3 Faedah-Faedah Amalan Pengurusan Kualiti di MPSJ

Amalan pengurusan kualiti yang diamalkan di MPSJ sudah pasti dapat memberikan faedah kepada MPSJ sendiri. Ini kerana program pengurusan kualiti yang diamalkan di MPSJ ini telah melibatkan kos yang tinggi untuk dilaksanakan. Oleh sebab itu, sudah

tentulah MPSJ mengharapkan setiap program yang dijalankan dapat memberikan kesan yang baik dan mendatangkan faedah kepada MPSJ. Antara faedah-faedah amalan pengurusan kualiti di MPSJ ialah:

4.3.1 Untuk Mendapatkan Persijilan ISO 9000

Antara sebab pengurusan kualiti diamalkan di MPSJ ialah kerana untuk mendapatkan persijilan ISO 9000 dan ia termasuk dalam pemantauan prestasi oleh pihak Inspektorat Audit Dalaman dan juga SIRIM QAS. Pengamalan ISO 9000 boleh mengelakkan dari berlakunya kesilapan sewaktu bekerja dan kakitangan diajar melaksanakan kerja mengikut prosedur yang telah ditetapkan. Menurut Penolong Pegawai Perhubungan Awam, ISO 9000 dilaksanakan bagi menyelaraskan tindakan dan untuk memastikan kakitangan MPSJ mematuhi peraturan yang ditetapkan. Penolong Pengarah Bahagian Pengurusan Kualiti³⁸ menambah, ISO 9000 dilaksanakan untuk melahirkan budaya kerja cemerlang kerana ia termasuk dalam bidang pemantauan prestasi. Pandangan Penolong Pegawai Perhubungan Awam ini telah disokong oleh Timbalan Pengarah Sumber Manusia dan beliau pula menyatakan bahawa ISO 9000 telah melahirkan kakitangan yang mementingkan kualiti dan sentiasa optimis dan memandang kualiti itu suatu mekanisme untuk mencapai objektif.

Tanpa persijilan ISO 9000 ini, maka orang ramai akan menjadi kurang yakin dengan perkhidmatan yang diberikan oleh MPSJ. Ini kerana persijilan ISO 9000 tersebut boleh melambangkan sama ada organisasi tersebut mementingkan kualiti ataupun tidak dalam memberikan perkhidmatannya. Persijilan ISO 9000 ini memerlukan proses pengauditan dari pihak SIRIM QAS sebelum ia diberikan kepada sesebuah organisasi.

³⁸ Nurfazian Bt. Kasim (Penolong Pengarah Bahagian Pengurusan Kualiti, Jabatan Perancangan Korporat MPSJ), dalam temubual dengan penulis pada 17 September 2011.

4.3.2 Meningkatkan Prestasi Kakitangan MPSJ

Menurut Pegawai Kawalan Alam Sekitar, amalan pengurusan kualiti dilaksanakan untuk meningkatkan prestasi tenaga kerja dan juga prestasi jabatan-jabatan di MPSJ supaya berada pada tahap optimum. Ia juga untuk memudahkan setiap jabatan mencapai KPI masing-masing. Penolong Pegawai Tadbir Bahagian Pelaburan Dan Perdagangan pula berpendapat, pengurusan kualiti bertujuan untuk memudahkan kakitangan MPSJ bekerja dan mencapai apa yang telah mereka rancang kerana ia melibatkan satu prosedur kerja yang jelas. Jika kualiti ini tidak ditekankan, kemungkinan mereka akan terlepas pandang sesuatu yang penting untuk dilaksanakan. Penolong Pengarah Perancang Bandar pula menyatakan, amalan kualiti ini boleh mendisiplinkan para pekerja kerana setiap pekerjaan mempunyai prosedur tertentu yang mesti diikuti.

Pendapat Pegawai Kawalan Alam Sekitar³⁹ ini telah disokong oleh Penolong Pengarah Bahagian Pengurusan Kualiti di mana beliau menerangkan lagi bahawa pengurusan kualiti dapat meningkatkan kualiti dan produktiviti kerja. Apabila produktiviti meningkat, ia akan membuatkan MPSJ dipandang tinggi oleh masyarakat dan pengguna. Kualiti itu akan memberi kesan terus kepada kerja kakitangan MPSJ dan kebaikannya akan diperolehi semula apabila kerja tersebut berjalan dengan lancar. Masalah kakitangan MPSJ juga dapat dikurangkan terutamanya masalah kesalahan tata tertib dan masalah prestasi kerja kakitangan MPSJ yang mana sebelum ini masalah tersebut agak tinggi statistiknya. Masalah-masalah tersebut dapat dikurangkan setelah MPSJ memperkenalkan *Star Rating* di mana prestasi pegawai dan pekerja dipantau untuk setiap bulan.

³⁹ Mohd Hafiz B. Sharif (Pegawai Kawalan Alam Sekitar, Jabatan Perancangan Bandar MPSJ), dalam temubual dengan penulis, 20 Januari 2012.

Faedah lain ialah untuk memastikan MPSJ berada pada tahap yang boleh menjadi contoh kepada agensi kerajaan yang lain atau menjadi agensi yang bertaraf dunia sebagaimana yang termaktub dalam Misi MPSJ iaitu “Menjadi PBT terunggul bertaraf antarabangsa berteraskan Perbandaran Bestari, Kota Niaga dan Kediaman Idaman”. MPSJ dapat membuktikan keunggulan mereka apabila mereka seringkali meraih anugerah di peringkat negeri mahupun kebangsaan seperti Anugerah Zon Bersih Pihak Berkuasa Tempatan Negeri Selangor pada tahun 2010 dan Anugerah Kualiti Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam pada tahun 2008.

4.3.3 Memastikan Ruang Kerja Bersih Dan Kemas

Peranan persijilan 8S diamalkan di MPSJ adalah untuk memastikan ruang kerja di MPSJ sentiasa bersih dan kemas. Menurut Penolong Pegawai Tadbir 1 Bahagian Pengurusan Kualiti,⁴⁰ 8S diamalkan supaya suasana kerja di MPSJ sentiasa kondusif dan baik serta pemantauan akan dibuat oleh jawatankuasa kualiti bagi memastikan setiap jabatan mengamalkannya. Sehubungan dengan itu, menurut Penolong Pengarah Perancang Bandar, 8S yang dilaksanakan di MPSJ boleh mewujudkan persekitaran berkualiti dan antara tujuan utama dilaksanakan adalah untuk mendapatkan pengiktirafan dan persijilan 5S dari SIRIM QAS.

Pendapat Penolong Pegawai Tadbir 1 Bahagian Pengurusan Kualiti ini telah disokong oleh Penolong Pegawai Perhubungan Awam dan Timbalan Pengarah Sumber Manusia di mana mereka bersependapat bahawa Program 5S boleh menjadikan keadaan pejabat lebih tersusun dan proses pencarian fail mudah dilakukan. Contohnya 5S dilaksanakan sebelum pulang dari tempat kerja, kakitangan MPSJ perlu memastikan semua

⁴⁰ Nur Zahirah Bt. Apandi (Penolong Pegawai Tadbir 1 Bahagian Pengurusan Kualiti, Jabatan Perancangan Korporat MPSJ), dalam temubual dengan penulis, 7 Disember 2011.

meja dikemaskan terlebih dahulu, memastikan keadaan pejabat bersih tanpa sebarang sampah dan fail meja disusun dengan teratur.

4.3.4 Memupuk Kerjasama

Quality Circle (QC) pula dilaksanakan adalah untuk memastikan sesuatu kerja itu dapat dilaksanakan dengan baik dan efektif. Menurut Penolong Pegawai Tadbir 1⁴¹, QC dilaksanakan untuk mendapatkan kerjasama dan sokongan kakitangan kerana mereka yang terpilih akan diberi tugas dan tanggungjawab tersendiri. Di samping itu, menurut Penolong Pegawai Perhubungan Awam, QC mewujudkan sikap kerjasama dan persefahaman di kalangan kakitangan MPSJ dalam melaksanakan sesuatu tugas atau kerja yang diberikan.

Apabila semua kakitangan MPSJ bekerjasama membuat sesuatu tugas, maka lebih mudah dan menjimatkan masa untuk menyiapkan sesuatu kerja. Selain itu, apabila wujudnya kerjasama di kalangan kakitangan MPSJ, maka MPSJ akan menjadi semakin teguh dan maju kerana segala pembaharuan yang mereka lakukan mendapat sokongan daripada semua pihak.

4.3.5 Memastikan Kerja Dilaksanakan Mengikut Prosedur

Menurut Penolong Pegawai Perhubungan Awam⁴² dan Timbalan Pengarah Sumber Manusia, pengurusan kualiti dapat menjimatkan kos kerana kakitangan MPSJ akan bertindak mengikut prosedur-prosedur kerja yang telah ditetapkan. Perancangan strategik amat penting dilaksanakan dalam sesebuah organisasi kerana ia boleh mengelakkan organisasi tersebut terlepas pandang sesuatu program yang hendak dilaksanakan. Justeru

⁴¹ *Ibid.*

⁴² Nor Sabrina Bt. Samsudin (Penolong Pegawai Perhubungan Awam, Jabatan Perancangan Korporat MPSJ), dalam temubual dengan penulis, 8 Disember 2011.

itu, menurut pendapat Penolong Pegawai Tadbir 2 Bahagian Pengurusan Kualiti dan Penolong Pegawai Perhubungan Awam, perancangan strategik ini penting supaya kakitangan MPSJ boleh bekerja dengan lebih teratur dan sistematik.

Menurut Penolong Pegawai Tadbir Kualiti 2 Bahagian Pengurusan Kualiti,⁴³ faedah amalan kualiti sememangnya banyak antaranya sistem kerja menjadi lebih teratur, kakitangan lebih berdisiplin, kakitangan lebih selesa dan seronok bekerja kerana tempat kerja mereka bersih dengan terlaksananya Program 8S. Kakitangan MPSJ berasa lebih bangga apabila MPSJ dikurniakan anugerah dan seterusnya ia dapat memberi motivasi dan mereka merasa seronok untuk bekerja. Lantaran itu, menurut Penolong Pengarah Perancang Bandar, apabila produktiviti meningkat, pengurusan MPSJ akan menjadi lebih efisien. Jadi, mereka boleh membuatkan penduduk di MPSJ berpuas hati kerana aduan yang mereka ajukan boleh dijawab dan diselesaikan dengan segera.

4.3.6 Meningkatkan Kepercayaan Pelanggan

Selain itu, pengurusan kualiti juga dapat menarik kepercayaan dan sokongan pelanggan terhadap MPSJ. Kepuasan pelanggan kebiasaannya menjadi objektif utama amalan pengurusan kualiti ini. Lantaran itu, menurut Penolong Pegawai Tadbir 1 Bahagian Pengurusan Kualiti, semua jabatan mempunyai Piagam Pelanggan masing-masing. Contohnya Bahagian Kaunter, mereka mempunyai Piagam Pelanggannya tersendiri. Daripada Piagam Pelanggan itulah mereka akan sentiasa melaksanakan inovasi dan kualiti semasa berurusan dengan pelanggan. Pekerja akan mengikut Piagam Pelanggan yang telah ditetapkan supaya mereka tidak tersasar dengan apa yang telah ditetapkan.

⁴³ Norazan Bt. Ibrahim (Penolong Pegawai Tadbir 2 Bahagian Pengurusan Kualiti, Jabatan Perancangan Korporat MPSJ), dalam temubual dengan penulis, 7 Disember 2011.

Justeru itu, menurut Timbalan Pengarah Sumber Manusia,⁴⁴ amalan kualiti ini amat membantu terutamanya untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Budaya cemerlang ini amat penting untuk melahirkan kakitangan yang cemerlang, berintegriti dan efisien. Amalan kualiti ini amat penting terutamanya bagi Bahagian Sumber Manusia kerana ia amat membantu terutamanya untuk kawalan dan pemantauan prestasi kerja kakitangan di MPSJ.

4.4 Masalah-Masalah Yang Dihadapi Dalam Amalan Pengurusan Kualiti Di MPSJ

Setiap usaha baik pasti ada cabaran atau masalah yang perlu ditempuh. MPSJ juga tidak lari dari masalah-masalah selama mereka ingin membudayakan amalan pengurusan kualiti ini. Namun, bagi tenaga kerja MPSJ, masalah ini dianggap sebagai cabaran dan sedikit pun tidak melemahkan semangat mereka untuk terus berusaha berkhidmat untuk masyarakat dan pengguna. Antara masalah-masalah yang dihadapi oleh MPSJ dalam melaksanakan program kualiti ialah:

4.4.1 Masalah Penglibatan Pekerja

Menurut Penolong Pengarah Bahagian Pengurusan Kualiti, sememangnya wujud kelompok-kelompok yang bermasalah terutamanya sewaktu melaksanakan program 5S. Contohnya, terdapat dikalangan kakitangan dan pegawai yang tidak mahu menyertai program yang dirancang oleh Bahagian Pengurusan Kualiti. Apabila didesak atau diingatkan barulah mereka akan menyertai program tersebut. Bahagian Pengurusan Kualiti terpaksa bertindak tegas dengan melaksanakan pemantauan dengan mengambil nama

⁴⁴Nik Zalina Bt.Megat Muda (Timbalan Pengarah Sumber Manusia, Jabatan Khidmat Pengurusan MPSJ), dalam temubual dengan penulis, 16 Januari 2012.

mereka yang tidak menyertai program yang dianjurkan oleh Bahagian Pengurusan Kualiti bagi menyelesaikan masalah penglibatan ini.

Tambahan lagi, menurut Pegawai Kawalan Alam Sekitar⁴⁵, masalah dari segi penglibatan ini berlaku apabila terdapat sesetengah kakitangan yang melihat bahawa perkara ini tidak penting. Alasan yang biasanya diberikan mereka ialah terlalu banyak kerja iaitu kerja hakiki mereka yang lebih dipentingkan. Mereka sering lewat menghantar laporan program kualiti atau tidak mahu terlibat dengan program kualiti disebabkan kerja hakiki mereka yang terlalu banyak. Namun, alasan ini tidak boleh diterima kerana semua pegawai dan kakitangan MPSJ wajib mengikuti program yang dianjurkan oleh Bahagian Pengurusan Kualiti.

Matlamat utama Program 8S yang MPSJ laksanakan adalah untuk memastikan suasana pejabat menjadi lebih selesa, ceria dan kondusif iaitu penting untuk keberhasilan bekerja. Mungkin mereka melihat pelaksanaannya sukar dan rumit dan ini menyebabkan mereka kurang bermotivasi untuk melaksanakannya, tetapi kesannya untuk jangka masa yang panjang amat penting untuk suasana tempat kerja menjadi lebih baik dan selesa. Suasana kerja yang selesa dan kemas inilah antara objektif pengurusan kualiti yang perlu ada pada setiap kakitangan MPSJ bagi mengelakkan mereka sukar melaksanakan kerja akibat keadaan pejabat yang kotor dan tidak teratur.

4.4.2 Lewat Menghantar Laporan

Menurut Penolong Pengarah Bahagian Pengurusan Kualiti, terdapat sesetengah jabatan yang sangat menepati masa untuk menghantar laporan. Namun terdapat juga

⁴⁵ Mohd Hafiz B. Sharif (Pegawai Kawalan Alam Sekitar, Jabatan Perancangan Bandar MPSJ), dalam temubual dengan penulis, 20 Januari 2012.

jabatan yang lewat menghantar laporan dengan memberi alasan kesuntukan masa. Bagi menyelesaikan masalah ini, Bahagian Pengurusan Kualiti telah menyusun strategi dengan mengadakan Hari Kualiti Dan Inovasi pada setiap hari Jumaat. Pada hari tersebut, semua QC akan bermesyuarat untuk membincangkan program yang akan dilaksanakan dan memastikan setiap laporan mereka lengkap dan dihantar tepat pada masanya. Dalam pada itu, pada Hari Kualiti dan Inovasi tersebut juga telah dilengkapkan dengan aktiviti-aktiviti yang bermanfaat seperti tazkirah, bacaan Surah Yasin dan sebagainya yang bertujuan mendidik semua kakitangan MPSJ agar sentiasa menerapkan budaya kualiti dalam hidup mereka sebagaimana mereka mengamalkan ajaran Islam.

Lantaran itu, menurut Penolong Pegawai Tadbir 2 Bahagian Pengurusan Kualiti, Bahagian Pengurusan Kualiti⁴⁶ terpaksa berkejar untuk menelefon bagi memastikan setiap jabatan menghantar laporan kerana sukar untuk mendapatkan komitmen dari sesetengah jabatan atau bahagian. Contohnya ada beberapa program MPSJ terpaksa ditangguhkan kerana terdapat beberapa jabatan lewat menghantar laporan dan lambat menyiapkan tugas mereka. Walaupun tempoh masa setahun dan latihan telah diberi, namun jabatan tersebut masih tetap tidak menyiapkan tugas yang diberikan. Dalam keadaan ini, Bahagian Pengurusan Kualiti juga tidak boleh menyalahkan mereka sepenuhnya kerana mereka juga mempunyai tugas hakiki yang wajib diselesaikan.

Sama juga seperti prosedur ISO 9000 yang dilaksanakan supaya setiap jabatan menepati janji mereka supaya setiap jabatan tidak hilang arah tujuhnya. Contohnya pelaksanaan audit dalaman, penyelarass kualiti setiap jabatan ditugaskan untuk mengaudit proses kerja jabatan masing-masing. Selain itu, audit dalaman (internal audit) juga

⁴⁶ Norazan Bt. Ibrahim (Penolong Pegawai Tadbir 2 Bahagian Pengurusan Kualiti, Jabatan Perancangan Korporat), dalam temubual dengan penulis, 7 Disember 2011.

berperanan memastikan proses kerja jabatan hendaklah diselesaikan dalam tempoh 14 hari. Bagi jabatan atau bahagian yang tidak mematuhi arahan 14 hari itu, maka mereka akan dikenakan tindakan yang dirasakan perlu untuk menyedarkan mereka. Bagi jabatan yang tidak memahami, mereka akan merasa penyediaan laporan-laporan ini membebankan dan mereka akan menganggap inspektorat sebagai musuh. Bahagian Pengurusan Kualiti berperanan memberi mereka kefahaman mengenai tujuan audit tersebut diamalkan di MPSJ supaya mereka sedar tentang kepentingannya. Masalah-masalah ini perlu sentiasa diatasi melalui proses hebahan maklumat tentang kualiti. Hebahan maklumat kualiti sangat penting supaya para pegawai dan kakitangan MPSJ mudah memahami kepentingan kualiti tersebut.

4.4.3 Masalah Kerja Tidak Mengikut Kepakaran

Penolong Pengarah Perancang Bandar⁴⁷ menerangkan, antara masalah kualiti ini ialah pegawai terpaksa membuat kerja yang banyak dan bekerja bukan dalam bidang kepakarannya. Pegawai dan kakitangan MPSJ perlu menerima hakikat bahawa mereka perlu menerima apa jua tugas walaupun ianya bukan bidang kepakaran mereka. Contohnya ada di kalangan pegawai teknikal terpaksa membuat laporan-laporan mengenai pengurusan kualiti yang mana ia lebih bersifat tugas bidang pengurusan. Namun, MPSJ tidaklah terlalu memaksa pekerjanya melakukan kerja-kerja tersebut tanpa sebarang pendedahan malah mereka yang terlibat dengan kerja pengurusan ini akan diberikan latihan dan kursus sebelum mereka ditugaskan melakukan tugas tersebut. MPSJ sedar akan perbezaan bidang tugas di setiap jabatan ini dan ia tidak seharusnya dijadikan alasan oleh kakitangannya untuk tidak menerima tugas tersebut.

⁴⁷ Siti Kartina Bt. Juhari (Penolong Pengarah Perancang Bandar, Jabatan Perancangan Bandar MPSJ), dalam temubual dengan penulis, 16 Januari 2012.

Apabila seseorang itu melaksanakan kerja tanpa mengikut kepakarannya, maka agak sukarlah kerja tersebut dapat disiapkan dengan segera. Tetapi dengan adanya latihan dan kursus yang diberikan oleh MPSJ maka masalah ini sedikit sebanyak dapat diatasi dan kakitangan MPSJ boleh membuat sesuatu kerja tanpa mengikut kepakarannya sahaja. Ini seterusnya boleh menjadikan seseorang pegawai itu serba boleh dan tidak terlalu mengharap sesuatu kerja itu dilaksanakan oleh orang tertentu sahaja.

4.4.4 Masalah Berkaitan Pelanggan

Masalah dengan pelanggan pula ialah antaranya cara mereka berurusan di kaunter MPSJ. Lantaran itu, menurut Pegawai Tadbir Bahagian Khidmat Pelanggan,⁴⁸ masalah ini dapat diatasi sekiranya orang ramai menggunakan perkhidmatan Kiosk atau membuat pembayaran secara Online. Masih ramai lagi pelanggan MPSJ yang tidak mahu menggunakan perkhidmatan Kiosk. Kebanyakan mereka hanya mahu membuat pembayaran di kaunter sahaja. Ini menyebabkan kadangkala berlaku ketidakpuasan hati pelanggan kerana mereka terpaksa menunggu lama akibat terlalu ramai pelanggan yang mahu membayar cukai melalui kaunter. Pelanggan tidak boleh dipersalahkan sepenuhnya kerana mereka merupakan pembayar cukai dan mereka berhak memastikan kehendak mereka dipenuhi. Dalam konteks ini, pelanggan bebas untuk memilih cara mereka mahu membayar cukai melalui perkhidmatan kaunter atau menggunakan sistem Kiosk tersebut.

Justeru itu, pihak MPSJ dan pelanggan perlulah memahami tanggungjawab dan peranan masing-masing kerana mereka saling memerlukan antara satu sama lain. Sebagai contoh, jika pelanggan mahu membuat sesuatu aduan, maka kaedah bahasa dan penyampaiannya perlulah secara berhemah. Maka di pihak MPSJ yang menerima aduan

⁴⁸ Nadatul Ain Bt. Mat Aris (Pegawai Tadbir Khidmat Pelanggan, Jabatan Hasil MPSJ), dalam temubual dengan penulis, 20 Januari 2012.

tersebut juga akan menerimanya dengan hati yang terbuka. Ini kerana layanan baik ini perlu kepada komunikasi antara dua pihak dan melibatkan hubungan sesama manusia. Walaupun semua kakitangan MPSJ perlu memastikan pelanggan selamanya betul (*customer always right*), tetapi mereka juga memerlukan pelanggan berkomunikasi dengan baik dan sopan agar mereka merasa seronok untuk menyelesaikan masalah pelanggan. Mereka harus mengawal emosi bagi mengelakkan keadaan menjadi tegang antara kakitangan MPSJ dengan pelanggannya. Setiap masalah yang melibatkan emosi itu perlu diselesaikan dengan cara yang baik dan tidak boleh melalui kekerasan kerana ia akan menghilangkan kepercayaan pelanggan terhadap MPSJ.

4.4.5 Masalah Ketidakpuasan Kakitangan Dan Pegawai

Menurut Timbalan Pengarah Sumber Manusia,⁴⁹ masalah ketidakpuasan itu berada di mana-mana. Apabila suasana kualiti sudah sedia ada di MPSJ, MPSJ tidak mengalami masalah yang besar untuk mengendalikan seramai 1372 orang kakitangan dan pegawai MPSJ. MPSJ mempunyai saluran-saluran yang mereka boleh bangkitkan isu-isu ketidakpuasan hati ini contohnya dalam mesyuarat ketua jabatan dan sebagainya. Sekiranya mereka tidak berpuas hati dengan program-program latihan, mereka boleh menyuarakan dalam mesyuarat jawatankuasa kursus dan latihan yang akan bersidang 4 kali setahun yang mana mesyuarat itu akan membincangkan segala permasalahan berkenaan ketidakpuasan kakitangan mengenai latihan atau kursus yang diwajibkan ke atas mereka.

Kebiasaannya masalah dikalangan kakitangan ini akan dibincangkan secara tertutup bagi mengelakkan pihak luar mengetahui masalah tersebut. Masalah ini boleh terus diajukan kepada jabatan atau bahagian yang mengendalikan program tersebut secara

⁴⁹ Nik Zalina Bt. Megat Muda (Timbalan Pengarah Sumber Manusia, Jabatan Khidmat Pengurusan MPSJ), dalam temubual dengan penulis, 16 Januari 2012.

bersemuka atau ia akan dibawa ke dalam mesyuarat tertentu. Seterusnya, masalah ketidakpuasan ini akan dibincangkan dengan sebaik yang mungkin demi memuaskan hati kedua-dua belah pihak iaitu antara pihak pengurusan MPSJ dan kakitangannya.

4.4.6 Masalah Kekurangan Kakitangan

Menurut Timbalan Pengarah Sumber Manusia, apabila berlaku masalah kekurangan kakitangan, MPSJ akan terus membuat pengambilan pekerja yang baru. Ini dilakukan kerana MPSJ telah melaksanakan penstrukturan semula perjawatan baru yang mereka pinda pada awal tahun 2011. Mereka sentiasa bersedia ketika menghadapi masalah kekurangan kakitangan ini. Contohnya seperti di Bahagian Pengurusan Sumber Manusia (PSM), mereka mempunyai lebih kurang 30 orang kakitangan termasuk juga pegawai MPSJ. Jadual berikut menunjukkan statistik perjawatan di MPSJ:

Jadual 11: Statistik Perjawatan Mengikut Status

KUMPULAN KERJA	JUMLAH
Tetap	858
Kontrak	458
Sambilan	40
Praktikal	46
JUMLAH	1402

Sumber: Laporan Tahunan MPSJ Tahun 2010

Sehubungan dengan itu, bagi PSM, permasalahan setakat ini tidaklah terlalu sukar kerana semuanya dapat diatasi dengan baik oleh PSM. Kadangkala, ada kakitangan yang tidak berpuas hati bila timbul isu kenaikan pangkat iaitu isu penempatan pekerja dan ia menjadi sangat sensitif. Tetapi sebenarnya penglibatan pihak tertinggalah yang mampu

memberi penyelesaian terhadap masalah ini dengan memberi penerangan dengan baik dan berhemah tentang isu penempatan kakitangan tersebut. Apabila kakitangan hormat kepada pemimpin dan di antara satu sama lain, kemungkinan besar masalah ini dapat diatasi dengan lebih mudah.

4.4.7 Masalah Salahlaku Kakitangan

Menurut Timbalan Pengarah Sumber Manusia,⁵⁰ apabila berlaku salahlaku kakitangan, individu tersebut akan dipanggil oleh kumpulan yang dinamakan AKRAB yang mana sebelum ini mereka terus dibawa kepada Lembaga Tindakan Tatatertib. AKRAB ialah sebuah kumpulan pembimbing rakan sekerja yang ditugaskan untuk memberi bimbingan dan nasihat terhadap pekerja yang telah melakukan kesalahan tatatertib. Pekerja yang melanggar tatatertib ini akan dipanggil dahulu oleh AKRAB untuk diberi nasihat dan bimbingan. Contohnya apabila berlaku salahlaku yang tidaklah terlalu besar tetapi memberi kesan kepada jabatan, pekerja tersebut akan dipanggil untuk diberi bimbingan dan juga tindak tanduk mereka akan sentiasa dipantau. Jika tiada perubahan juga, MPSJ akan mengambil tindakan terhadap individu tersebut. Ketua Jabatan akan diberi tanggungjawab untuk memantau mereka kemudian barulah mereka akan dibawa kepada tindakan yang lebih tegas iaitu tindakan tatatertib. Jadual berikut menunjukkan statistik tindakan tatatertib di MPSJ:

Jadual 12: Laporan Tindakan Tatatertib (Januari-Disember 2009)

BIL.	TINDAKAN/HUKUMAN	JUMLAH
1.	Amaran	4
2.	Amaran dan Denda	3

⁵⁰ *Ibid.*

3.	Amaran dan Lucut Hak Emolumen	2
4.	Amaran dan Tangguh Pergerakan Gaji	1
5.	Amaran dan Turun Pergerakan Gaji	2
6.	Amaran, Lucut hak Emolumen dan Denda	-
7.	Amaran dan Turun Gaji	-
8.	Amaran dan Turun Pangkat	-
9.	Ditamatkan Perkhidmatan Kontrak	1
10.	Buang Kerja	5
	JUMLAH	18

Sumber: Laporan Tahunan MPSJ Tahun 2009

Jika dilihat, MPSJ sememangnya agak tegas dalam menguruskan hal salahlaku. Ini terbukti apabila pernah beberapa kakitangan yang dibuang kerja kerana melakukan kesalahan tata tertib seperti kerap lewat hadir ke tempat kerja dan masalah kerap lewat menghantar sesuatu laporan tanpa alasan yang munasabah. Justeru itu, ia dapat memberi pengajaran kepada kakitangan yang lain. Tindakan yang tegas ini seterusnya boleh mengurangkan lagi kesalahan tata tertib yang dilakukan oleh kakitangan MPSJ kerana mereka bimbang akan menerima nasib yang sama. Mereka akan takut untuk mengulangi kesalahan yang telah dilakukan oleh mereka sebelum ini.

4.5 Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian yang diperolehi ini bolehlah dirumuskan bahawa MPSJ sangat mementingkan amalan-amalan pengurusan kualiti dalam setiap pengurusan dan perkhidmatannya. Amalan pengurusan kualiti ini penting bagi memastikan proses kerja di MPSJ berjalan dengan lancar. Selain itu, amalan pengurusan kualiti ini juga mampu

mengurangkan kesilapan atau kesalahan demi memastikan kepuasan pelanggan dan seterusnya ia dapat menjimatkan kos dan masa.

Antara amalan pengurusan kualiti yang amat penting dilaksanakan di MPSJ ialah persijilan ISO 9000 dan 5S, Hari Kualiti Dan Inovasi, penubuhan QC, perancangan strategik SKT dan penilaian prestasi *Star Rating*. Manakala strategi-strategi pengurusan kualiti di MPSJ ialah mesyuarat pengurusan, latihan dan kursus, kepimpinan yang berkesan, konsisten dan berterusan, kerjasama dengan pihak luar dan penglibatan semua jabatan. Semua strategi dan amalan pengurusan kualiti ini jelas telah memberikan kesan yang baik terhadap prestasi MPSJ dan ia terbukti apabila MPSJ seringkali menerima anugerah-anugerah dan pengiktirafan dari pihak luar.

Pengetahuan tentang kualiti ini penting kerana untuk menghadapi pelanggan yang merupakan sasaran utama sesebuah organisasi untuk memajukan dan mempertingkatkan lagi mutu perkhidmatan mereka dan seterusnya ia dapat memberi keuntungan kepada kedua-dua belah pihak. Penerangan mengenai pelaksanaan amalan-amalan pengurusan kualiti di MPSJ diharapkan dapat membuka minda masyarakat tentang kepentingan amalan pengurusan kualiti dilaksanakan. Seterusnya ia dapat memberi kesan yang baik terhadap perkhidmatan kepada masyarakat khususnya penduduk di kawasan MPSJ.

Untuk bab yang seterusnya, penulis akan membincangkan amalan-amalan pengurusan kualiti di MPSJ yang disorot dari perspektif Islam. Bab yang seterusnya ini merupakan salah satu objektif kajian yang dibuat oleh penulis untuk melihat amalan pengurusan kualiti di MPSJ dari perspektif Islam.

BAB 5

PERBINCANGAN KAJIAN AMALAN PENGURUSAN KUALITI DI MPSJ MENURUT PERSPEKTIF ISLAM

5.0 Pengenalan

Dalam Bab 5 ini penulis membincangkan tentang hasil kajian yang diperolehi dalam Bab 4. Daripada hasil kajian ini, penulis membincangkan pelaksanaan amalan dan strategi pengurusan kualiti menurut perspektif Islam. Perbincangan ini mengambilkira ulasan-ulasan karya yang terdapat dalam Bab 2 untuk menyokong ulasan ini. Antara pelaksanaan amalan pengurusan kualiti tersebut ialah mengutamakan pelanggan, pelaksanaan persijilan ISO 9000, pelaksanaan persijilan 5S, penubuhan *Quality Circle* (QC) dan lain-lain lagi. Manakala antara strategi pengurusan kualiti MPSJ ialah perancangan strategik Sasaran Kerja Tahunan (SKT), mesyuarat pengurusan, Hari Kualiti dan Inovasi, kepimpinan yang berkesan, latihan dan kursus dan lain-lain lagi.

Perbincangan kajian ini akan dirungkai berdasarkan dapatan yang diperolehi dalam Bab 4 yang seterusnya dianalisa menurut teori konvensional dan Islam. Perbincangan pengurusan kualiti dari perspektif Islam ini akan berteraskan dua prinsip utama pengurusan Islam iaitu ihsan dan syura seperti yang dinyatakan dalam Bab 2. Diharapkan perbincangan ini dapat memberi penerangan yang jelas tentang pelaksanaan amalan kualiti yang dilaksanakan di MPSJ yang disorot dari perspektif Islam.

5.1 Amalan Pengurusan Kualiti Di MPSJ Menurut Perspektif Islam

Amalan pengurusan kualiti sememangnya telah banyak membantu sesebuah organisasi untuk memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada pelanggannya di samping

untuk memastikan pengurusan gerak kerja organisasi tersebut licin dan masalah semakin berkurangan. Namun, bagi mendapatkan keberkatan dunia dan Akhirat, Pengurusan kualiti ini mestilah dilaksanakan menurut prinsip-prinsip yang bertepatan dengan Islam iaitu:

5.1.1 Mengutamakan Pelanggan

MPSJ sentiasa mengamalkan tanggapan semua pelanggan adalah benar (*customers always right*). Oleh sebab itu, MPSJ sentiasa melayan karenah pelanggannya yang berbagai ragam dengan hati yang terbuka dan sentiasa menghendahkan senyuman sepanjang masa walau dalam apa jua keadaan. MPSJ sedar akan kepentingan menjaga hati pelanggan kerana mereka sebagai pembayar cukai mempunyai hak untuk menerima perkhidmatan yang baik dari MPSJ. Amalan mengutamakan pelanggan ini amat bertepatan dengan konsep ihsan dalam Islam. Menurut Ahmad al-Syarbashi (1981), ihsan ialah melakukan segala yang baik dan menghindarkan yang buruk dengan penuh keikhlasan kerana Allah SWT dan berdasarkan cara yang betul.¹ Ini menunjukkan bahawa ihsan ini mempunyai persamaan dengan amalan mengutamakan pelanggan yang dilaksanakan di MPSJ.

Pelanggan merupakan sebab utama pelaksanaan ihsan dalam organisasi kerana kebiasaannya merekalah yang akan membuat aduan terhadap mutu perkhidmatan yang diberikan oleh MPSJ. Ini seterusnya akan memudahkan MPSJ membuat penambahbaikan dalam perkhidmatannya. Ihsan sangat penting dalam memenuhi kehendak pelanggan kerana ia akan memberi gambaran yang baik terhadap MPSJ yang sentiasa mahu menambahbaik mutu perkhidmatan mereka sebagaimana yang terkandung di dalam Piagam Pelanggan MPSJ.

¹ Ahmad al-Syarbashi, *Mausu'ah Akhlak al-Quran*, jil. 2 (Beirut: Dar al-Ra'id al-Ghasb, 1981), 44.

Selain itu, MPSJ juga sangat mengambil berat tentang aduan yang diterima oleh mereka seperti masalah saliran longkang tersumbat, masalah rumput yang tidak dipotong, masalah sampah-sarap yang tidak dikutip dan sebagainya. Ini menunjukkan bahawa MPSJ sangat prihatin terhadap semua aduan yang telah diajukan oleh pelanggan mereka. Seterusnya aduan-aduan ini akan diselesaikan dengan kadar yang segera oleh MPSJ sepertimana yang termaktub dalam Piagam Pelanggan MPSJ.

Menurut Muhammad al-Sayyid Yusuf (2008),² dasar perusahaan yang bersifat Ihsan terdiri daripada dua bentuk yang berlainan iaitu bentuk yang pertama dapat menghasilkan perkhidmatan yang telus atau pertolongan tanpa memikirkan kepentingan peribadi dan yang kedua pula ialah dapat mendorong pemberi perkhidmatan itu bekerjasama dengan pihak lain demi kebaikan masyarakat dan dalam masa yang sama turut memberi keuntungan kepada diri sendiri. Kebiasaannya, bentuk yang kedua ini memerlukan sedikit pengorbanan dari pihak pemberi perkhidmatan demi kebaikan kumpulan atau masyarakat.

Dasar pemurah (*altruism*) tidak sesuai diamalkan dalam perkhidmatan yang hanya mementingkan pemaksimuman keuntungan dan kepentingan peribadi. Bagaimanapun, disebabkan norma Islam meletakkan kepentingan umum dan kebaikan sosial melebihi dari kepentingan dan kepuasan peribadi, maka dasar ini mungkin juga dilaksanakan demi kepentingan pelanggan dan organisasi tertentu. Seseorang pengusaha yang takut kepada Allah SWT akan berusaha untuk menjalankan dasar yang mempunyai kepentingan sosial dan bersimpati terhadap kepentingan pihak lain. Allah SWT telah menerangkan tingkah laku seorang Islam yang baik sebagai:

² Muhammad al-Sayyid Yusuf, *Tafsir Ekonomi Islam: Konsep ekonomi Islam* (Johor Bharu: Jahabersa, 2008).

وَيُؤْتِرُونَ عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ وَمَنْ
يُوقِ شَحَّ نَفْسِهِ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿٩﴾

al-Hasyr, 59: 9

Terjemahan: Dan mereka (Ansar) tiada menaruh keinginan dalam hati mereka terhadap apa-apa yang diberikan kepada mereka (Muhajirin); dan mereka mengutamakan (orang-orang Muhajirin), atas diri mereka sendiri, sekalipun mereka dalam kesusahan. dan siapa yang dipelihara dari kekikiran dirinya, mereka itulah orang-orang yang beruntung.

Ayat di atas menerangkan tentang bagaimana orang Ansar sangat mementingkan orang Muhajirin berbanding diri mereka sendiri. Inilah contoh teladan baik yang telah diajarkan oleh Nabi Muhammad SAW kepada umatnya. Samalah juga dengan apa yang dilakukan di MPSJ, Bahagian Khidmat Pelanggan mereka sentiasa memberi layanan yang baik kepada pelanggan yang datang ke MPSJ. MPSJ juga sering menyelesaikan masalah dan aduan yang diterima dari pelanggannya dengan segera. Ini jelas menunjukkan MPSJ sangat mengutamakan pelanggan dalam setiap urusan kerja mereka. Oleh sebab itu, MPSJ telah memaparkan Piagam Pelanggan di premis mereka sebagai tanda kesungguhan untuk memberi perkhidmatan yang terbaik terhadap pelanggannya.

Selain itu, keutamaan pelanggan juga mempunyai persamaan dengan tetamu yang datang ke rumah. Islam amat menggalakkan orang Islam memuliakan tetamu dengan memberi layanan yang baik sewaktu mereka datang bertandang ke rumah. Adab memuliakan tetamu ini juga telah dibincangkan dalam ringkasan Kitab *Ihya' 'Ulumuddin* (2008)³, karangan Imam al-Ghazzali. Ini bertepatan dengan semangat bersaudara yang ditunjukkan oleh Islam. Apabila disebut sebagai saudara, kebiasaannya orang tersebut

³ Ghazzali, *Ringkasan Ihya' 'Ulumuddin* (Afrika: Sahara Publishers, 2008)

semakin rapat dan baik dengan kita kerana mempunyai hubungan pertalian darah atau agama yang sama sebagaimana firman Allah SWT:

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا
اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ

al-Hujrāt, 49: 10

Terjemahan: Orang-orang beriman itu Sesungguhnya bersaudara. sebab itu damaikanlah (perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu dan takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapat rahmat.

Samalah juga dengan apa yang diamalkan di MPSJ, setiap pelanggan yang hadir berurusan di MPSJ akan dilayan dengan baik seperti tempat menunggu yang selesa, proses yang cepat dan singkat, adanya sistem penilaian pelanggan terhadap perkhidmatan yang diberi, layanan mesra pelanggan oleh kakitangan di bahagian kaunter dan sebagainya. Amalan kerjasama yang ditunjukkan oleh kakitangan MPSJ untuk menyelesaikan masalah penduduk sekitarnya sangat berkait rapat dengan konsep syura dalam Islam.

Menurut Ibn Manzur (2011)⁴ dalam kitabnya *Lisān al-‘Arab* mengatakan bahawa meminta sesuatu dan menyatakan apa yang diminta itu setelah dibuat kesimpulan atau keputusan. Ianya boleh diertikan dengan meminta dikeluarkan sesuatu pendapat dan dirujuk oleh sebahagian yang lain. Pihak MPSJ seringkali membuat pelbagai mesyuarat dan perjumpaan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh penduduk di sekitarnya. Semua aktiviti ini dilakukan secara berjamaah atau syura oleh MPSJ bagi memastikan ia diselesaikan dengan segera.

⁴ Ibn Manzur, Muhammad Ibn Mukarram, *Lisan al-‘Arab* (Beirut: Dar Sadir, 1990).

Manakala menurut Dr. Abdullah Ahmad Qadiri (2002),⁵ *mushāwarāh* ialah membincangkan sebarang perkara yang berkait sama ada dengan kepentingan individu ataupun di kalangan masyarakat, oleh kalangan cendekiawan yang mempunyai kepintaran dan pengalaman serta mampu memberikan suatu pandangan mengenai sesuatu perkara. Amalan syura ini penting dilaksanakan di MPSJ agar semua program yang dirancang MPSJ mendapat persetujuan dengan kakitangannya dan penduduk setempat.

5.1.2 Persijilan ISO 9000

Islam tidak pernah menghalang seseorang itu membuat sesuatu pembaharuan yang boleh mendatangkan kebaikan terhadap masyarakat. Tujuan persijilan ISO 9000 adalah untuk memastikan MPSJ sentiasa melaksanakan kerja mengikut prosedur atau sistem yang telah ditetapkan dan seterusnya boleh meyakinkan pelanggannya tentang kualiti perkhidmatan yang diberikan. Persijilan ISO 9000 ini jelas menunjukkan MPSJ sangat teliti dalam berbuat baik dengan pelanggannya melalui kelancaran proses gerak kerja mereka untuk menyelesaikan masalah pelanggan. Justeru itu, persijilan ISO 9000 mempunyai persamaan dengan konsep ihsan yang diamalkan dalam pengurusan Islam. Ihsan seringkali dikaitkan dengan amalan baik yang dilaksanakan demi menjamin kemaslahatan umat manusia. Kelicinan gerak kerja untuk kebaikan pelanggan ini merupakan salah satu nilai yang terkandung dalam ihsan. Nilai ihsan ini boleh dilihat dalam persijilan ISO 9000 ini berdasarkan tujuan ia dilaksanakan iaitu untuk memudahkan lagi pelanggan berurusan dengan MPSJ di samping mampu mengurangkan kesilapan dan menjimatkan masa pelanggan yang berurusan dengan MPSJ.

⁵ Dr. Abdullah Ahmad Qadiri, *Syura: Prinsip Utama Sistem Pemerintahan Islam* (terj) (Kuala Lumpur: al-Hidayah Publishers, 2002).

Persijilan ISO 9000 ini merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh organisasi agar pelanggan merasa yakin dan selesa sewaktu berurusan dengan pihak MPSJ. Ia melibatkan sistem dan perancangan yang teratur untuk memperolehnya. Kehidupan bersistem ini telah ditunjukkan oleh Allah SWT kepada hambanya dalam peristiwa alam semesta diciptakan sebagaimana firman-Nya:

ثُمَّ اسْتَوَىٰ إِلَى السَّمَاءِ وَهِيَ دُخَانٌ

Fuṣṣilat, 41: 11

Terjemahan: Kemudian dia menuju kepada penciptaan langit dan langit itu masih merupakan asap,

Ayat di atas menerangkan tentang kejadian langit yang dijadikan daripada asap (*dukhan*). Daripada kejadian langit ini, maka wujud pula kejadian bumi. Firman Allah SWT lagi:

أَوَلَمْ يَرِ الَّذِينَ كَفَرُوا أَنَّ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ كَانَتَا
رَتْقًا فَفَتَقْنَاهُمَا^ط وَجَعَلْنَا مِنَ الْمَاءِ كُلَّ شَيْءٍ حَيٍّ^ط

أَفَلَا يُؤْمِنُونَ ﴿٢٠﴾

al-Anbiyā', 21: 30

Terjemahan: Dan apakah orang-orang yang kafir tidak mengetahui bahawasanya langit dan bumi itu keduanya dahulu adalah suatu yang padu, kemudian Kami (Allah) pisahkan antara keduanya. Dan dari air kami jadikan segala sesuatu yang hidup. Maka mengapakah mereka tiada juga beriman?

Ayat di atas ditafsirkan dengan kenyataan alam semesta kejadiannya adalah berbentuk paduan dari satu jisim yang bercantum. Jisim tersebut wujud hasil dari paduan

gas-gas (*ratq*) dan debu-debu angkasa yang disebut sebagai '*dukhān*'. Asap akan berputar ligat disebabkan tekanan daripada pusat asap dan dengan kudrat dan *irādat* Allah SWT terhasil tekanan yang menyebabkan berlaku letupan '*big bang*'⁶

ISO 9000 ini juga berperanan untuk memastikan MPSJ sentiasa membuat sesuatu kerja dengan lebih sistematik yang mana ia bertepatan dengan prinsip ihsan yang ditekankan dalam Islam. Allah SWT juga telah menjadikan alam semesta ini dengan sistematik dan berperingkat-peringkat. Firman Allah SWT:

إِنَّ رَبَّكُمُ اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ فِي
سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ اسْتَوَىٰ عَلَى الْعَرْشِ يُغْشِي اللَّيْلَ النَّهَارَ
يَطْلُبُهُ حَثِيثًا وَالشَّمْسَ وَالْقَمَرَ وَالنُّجُومَ مُسَخَّرَاتٍ
بِأَمْرِهِ ۗ أَلَا لَهُ الْخَلْقُ وَالْأَمْرُ ۗ تَبَارَكَ اللَّهُ رَبُّ الْعَالَمِينَ



al-A'rāf, 7: 54

Terjemahan: Sesungguhnya Tuhan kamu ialah Allah yang telah menciptakan langit dan bumi dalam enam masa, lalu Dia (Allah) bersemayam di atas 'Arsy. Dia menutupkan malam kepada siang yang mengikutinya dengan cepat, dan (diciptakan-Nya pula) matahari, bulan dan bintang-bintang (masing-masing) tunduk kepada perintah-Nya. Ingatlah, menciptakan dan memerintah hanyalah hak Allah. Maha Suci Allah, Tuhan semesta alam.

Dalam ayat ini Allah SWT telah menceritakan tentang kejadian langit dan bumi ini secara berperingkat-peringkat dalam 6 masa. Kejadian berperingkat ini menunjukkan Islam mengajar setiap umatnya agar membuat sesuatu itu secara berperingkat bagi menghasilkan

⁶ Yayasan Dakwah Islam Malaysia, <http://www.yadim.com.my/Sains/Sainsfull.asp?Id=61>, 1 Jun 2012

natijah atau hasil yang terbaik. Oleh itu, dengan adanya ISO 9000 yang diamalkan di MPSJ, semua kakitangan MPSJ akan melaksanakan semua kerja mereka mengikut prosedur dan garis panduan yang telah ditetapkan. Ini bagi mengelakkan mereka melakukan kesilapan sewaktu menjalankan tugas yang boleh membawa kepada pembaziran masa dan kepercayaan pelanggan juga akan berkurangan. Firman Allah SWT:

وَالشَّمْسُ تَجْرِي لِمُسْتَقَرٍّ لَهَا ۚ ذَٰلِكَ تَقْدِيرُ الْعَزِيزِ

الْعَلِيمِ

Yāsīn, 36: 38

Terjemahan: Dan matahari berjalan ditempat peredarannya. Demikianlah ketetapan yang Maha Perkasa lagi Maha Mengetahui.

Ayat di atas jelas menerangkan bahawa semua kejadian Allah SWT ini telah disusun dan ditentukan setiap tugas mereka. Contohnya matahari dan bulan bergerak mengelilingi bumi mengikut paksinya yang tersendiri. Ini bagi mengelakkan pelanggaran antara kedua-duanya dengan planet-planet yang lain. Di sini jelas menunjukkan bahawa ISO 9000 juga turut dilaksanakan mengikut prosedur yang telah ditetapkan oleh SIRIM QAS bagi memastikan kerja di MPSJ lebih teratur setelah mereka memperolehi persijilan ISO 9000 ini.

5.1.3 Persijilan 5S

Tujuan persijilan 5S ini dilaksanakan di MPSJ adalah untuk memastikan setiap ruang di MPSJ sentiasa bersih dan kemas. Ini bagi menjamin keselesaan sewaktu menjalankan tugas dan dapat melicinkan gerak kerja di MPSJ kerana susunan fail dan perkakas lain di MPSJ sentiasa tersusun rapi. Apabila keadaan pejabat tersusun dan bersih

maka semua kerja boleh dilakukan dengan mudah dan pantas kerana mereka tidak perlu mengambil masa yang lama untuk mencari fail yang diperlukan yang hanya akan membazirkan masa. Persijilan 5S ini boleh memberi keselesaan dan kelicinan gerak kerja yang mana ia merupakan nilai yang terkandung dalam prinsip ihsan dalam pengurusan Islam. Ihsan yang dimaksudkan di sini ialah kecenderungan MPSJ untuk memiliki persijilan 5S ini untuk memastikan pekerjaanya boleh melaksanakan kerja dengan selesa dan teratur sebagaimana prinsip ihsan yang ditekankan dalam Islam.

Selain itu, amalan persijilan 5S amat berkait dengan konsep mengutamakan kebersihan dalam Islam. Islam juga merupakan sebuah agama yang sangat menekankan aspek kebersihan. Sebagaimana sabda Nabi SAW:

لولا أن أشق على المؤمنین لأمرتهم بتأخير العشاء، بالسواك عند كل صلاة⁷

Terjemahan: Jika aku tidak menjadikan berat umatku, maka sungguh aku perintahkan bersiwak (menggosok gigi) setiap kali hendak solat.

Hadis di atas menerangkan tentang sifat belas kasihan Nabi SAW tidak mahu membebankan umatnya, sudah tentu Nabi telah mewajibkan bersuci setiap kali mahu solat. Tetapi atas keprihatinannya, Nabi hanya menggalakkan sahaja dan ia merupakan suatu sunnah untuk dilaksanakan. Kebersihan mulut penting untuk dijaga supaya bau yang keluar dari mulut tidak mengganggu jemaah yang lain sewaktu ingin mendirikan solat.

Konsep ibadah dalam Islam sangat luas, ia tidak tertumpu kepada ibadah yang wajib sahaja bahkan kerja yang dilakukan dengan ikhlas dan bermanfaat kepada masyarakat juga dikira sebagai ibadah sebagaimana yang dilakukan oleh MPSJ dalam memberikan perkhidmatan kemudahan awam dengan sebaik mungkin kepada pelanggannya. Antara

⁷ Abu Daud (2000), dalam *Kitāb al-Sittah, Kitāb al-Tohārah, Bab al-Siwāk*, no. Hadith 46(25) (Riyadh: Dar al-Salam, 2000), 1226.

objektif persijilan 5S dilaksanakan adalah untuk memastikan pejabat MPSJ dalam keadaan bersih.

Islam merupakan agama yang sangat mementingkan kebersihan rohani dan jasmani sepertimana ayat al-Quran menyarankan agar umat Islam mencari rezeki yang halal lagi baik. Sama juga kebersihan jasmani dari sudut ibadah, Islam menyarankan umat Islam agar membersihkan diri dahulu dari hadas sebelum mendirikan solat mahupun ibadah-ibadah lain. Ini seterusnya akan memastikan setiap amalan yang dilakukan tersebut diterima dan memberikan pahala terhadap si pelakunya.

Islam tidak menghadkan kebersihan itu dari sudut ibadah sahaja, bahkan Islam menyarankan kekemasan dan kebersihan tersebut diamalkan dalam apa jua keadaan. Jadi, kekemasan dari sudut berpakaian, tempat tinggal, tempat kerja dan sebagainya juga amat dipentingkan dalam Islam selagi ia tidak menyebabkan kemudharatan yang lebih besar seperti terpaksa berhutang untuk dilihat lebih cantik dan mewah. Sebagaimana sabda Nabi SAW:

إِنَّ اللَّهَ جَمِيلٌ يُحِبُّ الْجَمَالَ⁸

Terjemahan: Allah adalah Indah dan menyukai kecantikan.

Hadis di atas menerangkan bahawa Allah SWT sangat menyukai keindahan dan kecantikan. Oleh sebab itu, tidak menjadi kesalahan sesebuah organisasi yang membuat sesuatu yang kemas dan cantik untuk mendapatkan persijilan yang diperakui. Apabila MPSJ memperolehi persijilan 5S ini, ia akan memberi kesan yang baik terhadap gerak kerja kakitangannya kerana suasana ruang kerja mereka sentiasa bersih dan sistem fail yang

⁸ Muslim, dalam *Kitāb al-Sittah, Ṣāhih Muslim, al-Mu'jam 39, Bab Tahrīm al-Kubrā wa al-Bayānihi*. No. Hadith 91(147) (Riyadh: Dar al-Salam, 2000), 694.

tersusun rapi bagi memudahkan pencariannya. Selain itu, MPSJ juga telah membuat gotong-royong pada tiap-tiap hari Jumaat bagi memastikan semua perkakas yang tidak digunakan dibuang dan menghias setiap ruang di pejabat bagi menampakkan ia sentiasa kemas dan menarik.

Prinsip ihsan jelas terkandung dalam Persijilan 5S di MPSJ ini kerana mereka sentiasa berusaha untuk memastikan kakitangan mereka mudah untuk melakukan kerja dengan keadaan tempat kerja yang bersih dan tersusun rapi. Ia amat bertepatan dengan saranan Islam yang menuntut umatnya agar sentiasa melaksanakan ihsan dalam semua perkara yang dilakukan untuk mendapatkan keredhaan Allah SWT dalam setiap urusan kerja mereka.

5.1.4 Penubuhan *Quality Circle* (QC)

Kumpulan kecil kualiti dalam sesebuah organisasi atau *Quality Circle* (QC) dilihat sama seperti konsep syura dalam Islam. Syura merupakan perbincang dalam suatu kelompok kecil untuk menentukan sesuatu keputusan dalam sesebuah negara atau organisasi. Ia merupakan aktiviti-aktiviti kumpulan tidak formal di mana ahli-ahli berjumpa pada masa-masa tertentu secara sukarela dengan tujuan untuk menyelesaikan masalah.⁹ QC juga merupakan sebuah kumpulan kecil dalam organisasi yang bertanggungjawab menguruskan sesuatu laporan atau membuat aktiviti bagi pihak jabatan atau bahagiannya.

Amalan QC ini mempunyai persamaan dengan konsep syura yang diamalkan dalam pengurusan Islam. Menurut Rasid Muhamad, Mohd Yadman dan S. Salahudin Suyumo (2011), amalan syura menjadikan keputusan yang dibuat lebih baik kerana berdasarkan

⁹ Ilhaamie Abdul Ghani Azmi, "Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM): Satu Perbandingan Antara Prinsip Konvensional Dan Islam", *Jurnal Syariah*, Jil. 10 Bil. 2 (2002), 74.

logik biasa sesungguhnya pandangan ramai lebih baik daripada pandangan seorang. Dalam melaksanakan QC ini, semua kakitangan MPSJ sering mengadakan mesyuarat dan perjumpaan bagi melicinkan gerak kerja mereka demi kemudahan kepada pelanggannya.

Amalan syura ini juga telah disebut di dalam al-Quran iaitu sebagaimana Firman Allah SWT yang berbunyi:

وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ^ص

Āli Īmr ān, 3: 159

Terjemahan: Dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu.

Ini jelas menunjukkan bahawa Islam amat mementingkan perbincangan dibuat sebelum menentukan sesuatu keputusan. Syura ini turut dilaksanakan dalam QC kerana mereka sering berbincang dalam persidangan QC untuk merancang program mahupun untuk menetapkan sesuatu keputusan bagi mengelakkan ketidakpuasan hati dikalangan kakitangan MPSJ yang lain.

Sehubungan dengan itu, menurut Ab. Aziz Yusuf (2010)¹⁰, dalam sesebuah organisasi juga penting untuk diterapkan semangat kerjasama (*ta' āwun*). Setiap ahli dalam syarikat hendaklah bekerjasama dalam merancang, memilih, membentuk, membuat keputusan yang melibatkan program pembangunan yang sedang dan akan dilaksanakan. Kesan daripada kerjasama ini akan memupuk semangat tolong-menolong, hormat-menghormati dan bertanggungjawab. Dalam QC juga turut diamalkan semangat kerjasama

¹⁰ Ab. Aziz Yusuf. *Pengurus Bertakwa Memakmurkan Syarikat* (Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia, 2010).

dikalangan ahli jawatankuasa QC bagi memudahkan gerak kerja dan mereka sentiasa tolong-menolong dalam menyelesaikan sesuatu kerja.

Semasa dalam pemerintahan Islam, amalan syura ini kerap kali diamalkan untuk menentukan keputusan seperti perlantikan khalifah yang baru, penggubalan dasar-dasar negara dan menentukan strategi peperangan. Perbincangan ini kebiasaannya dilaksanakan di dalam Majlis Syura. Tujuan penubuhan Majlis Syura ini adalah bagi mengelakkan berlaku perbalahan antara umat Islam yang disebabkan oleh percanggahan pendapat di samping untuk melicinkan lagi gerak kerja dalam pentadbiran Negara Islam. Contohnya setelah kewafatan Saidina Umar al-Khattab, para sahabat telah mengadakan syura antara mereka untuk menetapkan siapakah yang layak untuk menggantikan tempat khalifah Umar sebagai khalifah. Setelah syura itu selesai, maka Saidina Uthman Ibn ‘Affan telah dipilih sebulat suara oleh para sahabat yang lain untuk menggantikan Saidina Umar al-Khattab. Allah SWT juga memuji orang mukmin yang mengamalkan sikap syura dalam setiap urusan yang bakal mereka laksanakan dengan firman-Nya yang berbunyi:

وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ

al-Syūrā, 42 : 38

Terjemahan: Sedang urusan mereka (diputuskan) dengan mesyuarat antara mereka.

Ayat di atas merupakan saranan Allah SWT kepada umat Islam agar umat Islam sentiasa bermesyuarat sesama mereka bagi menyelesaikan sesuatu masalah atau melantik pemimpin yang boleh diterima oleh seluruh umat Islam.

5.1.5 Perancangan Strategik Sasaran Kerja Tahunan (SKT)

Perancangan strategik telah diamalkan sejak zaman Nabi SAW lagi. Menurut Asmadi Mohamed Naim (2008)¹¹, setelah sampainya Nabi di Madinah, Nabi telah membuat perancangan dengan menyatukan puak yang sering berkelahi di Madinah iaitu ‘Aus dan Khazraj yang kemudiannya dikenali sebagai kaum Ansar. Baginda juga telah mempersaudarakan golongan yang berhijrah yang dikenali sebagai kaum Muhajirin dengan kaum Ansar. Pertalian persaudaraan ini merupakan usaha perancangan yang berkesan dilakukan oleh Nabi Muhammad SAW sebagai langkah awal untuk menyusun masyarakat awal di Madinah Munawwarah. Di sini jelas menunjukkan bahawa Nabi telah menyusun strategi sebelum memulakan penghijrahan yang akhirnya telah membawa kepada kejayaan membina Negara Islam di Madinah al-Munawwarah.

Menurut Panel Akademi Pengurusan YAPEIM (2005)¹², perancangan strategik juga telah diamalkan sejak zaman Nabi Muhammad SAW lagi iaitu sewaktu peristiwa Hijrah Nabi dari Mekah ke Madinah. Pendapat Panel YAPEIM ini telah disokong oleh Al-Buti, Muhammad Sa’id Ramadhan (1991)¹³ dalam bukunya berjudul *Fiqh al-Sirah al-Nabawiyah* yang telah menjelaskan bahawa Nabi telah menyusun strategi dengan baik sebelum memulakan proses hijrah berdasarkan wahyu dari Allah SWT. Pertama, Nabi telah mengupah Abdullah bin Arqat sebagai petunjuk jalan, keduanya Nabi telah mengarahkan Abdullah bin Abu Bakar untuk berada di Mekah di siang hari sebagai perisik untuk mendengar pengkhabaran kaum Quraisy dan menyampaikan berita kepada

¹¹ Asmadi Mohamed Naim, *Maqasid Syariah dan Pemikiran Pengurusan Islam* (Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia, 2008).

¹² Panel Akademi Pengurusan YPEIM, *Pengurusan Dalam Islam: Menghayati Prinsip Dan Nilai Qurani*. Kuala Lumpur: Akademi Pengurusan YPEIM., 2005.

¹³ Al-Buti, Muhammad Sa’id Ramadhan, *Fiqh al-Sirah al-Nabawiyah*. cet. 11 (Beirut: Dar al-Fikr al-Mu’asir, 1991).

Rasulullah SAW dan Abu Bakar pada malam hari, ketiganya Nabi telah mengarahkan Asma' untuk menyediakan makanan dan menghantarnya pada malam hari dan keempat Nabi telah mengarahkan 'Amr bin Quhaira iaitu seorang penggembala kambing membawa gembalaannya pada siang hari ke arah gua tempat persembunyian Nabi untuk memberi minum susu kambingnya kepada Rasulullah dan Abu Bakar dan dalam masa yang sama tapak kaki gembalaannya dapat menghapuskan kesan-kesan tapak kaki Asma' dan Abdullah.

Nabi juga turut mengamalkan perancangan strategik dalam peperangan menentang musuh Islam. Contohnya semasa pembukaan kota Mekah, nabi telah mengepung Kota Mekah di setiap penjuru dan Nabi juga telah menerima pendapat sahabat yang lain untuk membina parit sebagai benteng semasa peperangan Khandak. Konsep perancangan strategik ini amat berkait dengan konsep syura dalam Islam. Ianya boleh diertikan dengan meminta dikeluarkan sesuatu pendapat dan dirujuk oleh sebahagian yang lain.¹⁴ Ini membuktikan perancangan strategik yang disusun oleh Nabi Muhammad SAW ini akhirnya membuahkan hasil yang menguntungkan umat Islam.

Pelaksanaan SKT di MPSJ bertujuan untuk memastikan setiap jabatan mempunyai garis panduan dalam melaksanakan sesuatu tugas dan seterusnya ia akan diukur berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI) setiap jabatan. SKT ini dibuat mengikut kehendak dan kemampuan setiap jabatan dan ia akan diaudit oleh Inspektorat bagi memastikan apa yang dijanjikan mereka terlaksana. Peranan SKT ialah merangka bajet dan program-program yang akan diadakan di setiap jabatan.

¹⁴ Ibn Manzur, al-Fadl Jamal al-Din Muhammad b. Mukarram, *Lisan al-'Arab*, Juz 6 (Beirut: Dar Shasdar, 1968), 103-105.

5.1.6 Latihan

Latihan dan kursus ini merupakan antara amalan pengurusan kualiti di MPSJ. MPSJ mewajibkan setiap kakitangan dan pegawainya menyertai kursus-kursus yang ditawarkan oleh Bahagian Latihan yang berada di bawah Jabatan Pengurusan. Institut Latihan Pihak Berkuasa Tempatan (ILPBT) telah diberi mandat untuk mengendalikan kursus-kursus yang akan disertai oleh kakitangan MPSJ. Kursus ILPBT ini melibatkan gerak kerja dalaman dan luaran. Sebelum berakhirnya kursus dan latihan ini, para peserta dikehendaki mengambil peperiksaan yang mempunyai CGPA yang bertujuan menguji tahap keberkesanan kursus yang telah diberikan.

Menurut Ahmad Ibrahim Abu Sin (2002),¹⁵ latihan juga diamalkan dalam sistem pengurusan Islam. Latihan merupakan sunnah yang memainkan peranan untuk memajukan sesuatu projek dengan menyediakan dengan pekerja-pekerja yang bertanggungjawab melaksanakan segala kerja dengan sebaiknya. Ia bertepatan dengan konsep ihsan dalam Islam yang sentiasa memastikan kebaikan dapat dilaksanakan dalam semua keadaan. Apabila pekerja dilatih dengan sebaik mungkin, mereka seterusnya akan dapat melaksanakan kerja dengan baik. Ihsan akan tertonjol di MPSJ, apabila pekerja mereka kurang melakukan kesalahan sewaktu bekerja dan mereka dapat mengaplikasikan prinsip ihsan terhadap pelanggan yang datang berurusan di MPSJ seperti layanan yang baik terhadap pelanggannya.

Dalam hal ini, Rasulullah SAW merupakan orang yang mula-mula memikul tanggungjawab dalam menyediakan pekerja-pekerja yang berkelayakan untuk memenuhi

¹⁵ Ahmad Ibrahim Abu Sin, *Pengurusan Dalam Islam* (terj). Abd. Rashid Ngah Dan Jusoh Kadir (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka, 2002).

pelbagai jawatan bagi Negara Islam. Baginda melatih ulama' fikah sebelum dihantar ke segenap ceruk kawasan jajahan Islam bagi mengajar urusan agama kepada orang ramai.

Menurut Haji Hazarudin Bin Haji Baharudin (2007),¹⁶ berdasarkan epistemologi, konsep latihan dalam Islam sudah semestinya bersumberkan daripada al-Quran dan al-Hadis. Kenyataan ini dapat dibuktikan dengan mengkaji tujuan asal penurunan al-Quran dan al-Hadis itu sendiri yang mana ia sangat menekankan tentang melatih manusia agar menjadi baik dalam semua bidang kehidupan yang diceburi sama ada bidang fizikal, spiritual, politik, ekonomi, sosial, pendidikan dan seterusnya ia diyakini boleh melahirkan modal insan yang cemerlang.

Kakitangan MPSJ juga boleh mencadangkan kursus yang mereka ingin sertai kepada Bahagian Latihan agar jam kredit kursus itu dikira dan direkod sebagai jam kursus kakitangan tersebut yang mana semua kakitangan MPSJ tertakhluk kepada peraturan yang mewajibkan kakitangannya menghadiri 7 hari kursus dalam setahun. Antara pengisian aktiviti dalaman latihan ini ialah kursus dan peperiksaan manakala aktiviti luar ILPBT ialah melatih pegawai-pegawai tentang bidang tugas masing-masing contohnya penguasaan akta dan dalam masa 3 bulan pegawai tersebut telah didedahkan dengan berbagai-bagai aktiviti yang boleh meningkatkan kualiti diri mereka untuk dibawa dan dikembangkan ke jabatan masing-masing.

Menurut Prof. Dr. Yusuf al-Qardhawi (1980) dalam kitabnya *al-Halal wa al-Haram fil Islam* saranan “*Ajarlah anak-anakmu berenang dan memanah dan perintahkan mereka supaya melompat ke atas punggung kuda*” sebenarnya bukanlah hadis Nabi yang telah disebut-sebut sebelum ini. Ungkapan ini sebenarnya telah diperkatakan oleh Saidina Umar

¹⁶ Hj. Hazarudin Bin Hj. Baharudin, (Disertasi bertajuk Konsep Latihan Dalam Islam: Persediaan Melahirkan Modal Insan Hadhari, Akademi Pengajian Islam Universiti Malaya, 2007)

yang termasuk dalam galakkan bersukan dan latihan jasmani. Saranan Saidina Umar ini merupakan latihan kepada anak-anak lelaki supaya mereka pandai berdikari apabila menghadapi keadaan yang tidak dijangka seperti terpaksa merentas sungai atau menunggang kuda apabila berperang. Selain itu, latihan kepada anak-anak lelaki ini juga boleh mendewasakan mereka supaya mereka tidak terlalu bergantung harap dengan keluarga apabila mereka sudah dewasa.

Menurut Hasan Ali (t.t), latihan merupakan pendekatan yang utama bagi menerapkan dan memupuk nilai yang dikehendaki. Menerusi latihan yang dibuat secara komprehensif dan konsisten, segala sifat-sifat lemah manusia seperti kealpaan, kejahilan dan lain-lain sifat dapat diminimakan.¹⁷ Manusia itu jika tidak dilatih hatinya, maka jadilah mereka seperti yang digambarkan oleh Allah SWT:

هَمْ قُلُوبٌ لَا يَفْقَهُونَ بِهَا وَهُمْ أَعْيُنٌ لَا يُبْصِرُونَ
 بِهَا وَهُمْ آذَانٌ لَا يَسْمَعُونَ بِهَا أُولَئِكَ كَالْأَنْعَمِ بَلَّ
 هُمْ أَضَلُّ أُولَئِكَ هُمُ الْغَافِلُونَ

al-A'rāf, 7: 179

Terjemahan: mereka (manusia) mempunyai hati, tetapi tidak dipergunakannya untuk memahami (ayat-ayat Allah) dan mereka mempunyai mata (tetapi) tidak dipergunakannya untuk melihat (tanda-tanda kekuasaan Allah), dan mereka mempunyai telinga (tetapi) tidak dipergunakannya untuk mendengar (ayat-ayat Allah). mereka itu sebagai binatang ternak, bahkan mereka lebih sesat lagi. mereka itulah orang-orang yang lalai.

¹⁷ Dr. Hj. Hassan Ali, *Pembentukan Peribadi Pentadbir dan Pengurus Ke Arah Pencapaian Tahap Excellence' dalam Khidmat Cemerlang* (Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN), t.t).

Ayat di atas jelas menunjukkan bahawa manusia telah dikurniakan berbagai anggota badan yang mempunyai fungsi-fungsi tertentu dan perlulah digunakan ke arah jalan yang benar. Jika anggota badan itu tidak dilatih untuk mematuhi perintah Allah SWT dengan menjauhi maksiat, maka ia akan seringkali disalahgunakan oleh mereka yang tidak mahu melatih didikan Islam terhadap anggota badannya.

5.2 Strategi Pengurusan Kualiti Menurut Perspektif Islam

5.2.1 Perancangan Strategik

Menurut Panel Pengurusan Akademi YAPEIM (2005),¹⁸ contoh yang paling ketara ialah peristiwa Hijrah nabi dari Mekah ke Madinah dan perancangan untuk menawan Kota Mekah. Sepanjang sejarah melaksanakan misi kerasulannya, Junjungan Muhammad SAW telah menempuh pelbagai peristiwa, sebahagiannya berlaku tanpa sebarang perancangan seperti peristiwa *isra'* dan *mi'rāj* yang berlaku dalam bentuk mukjizat semutlaknya, tetapi sebahagian besar yang lain berlaku dengan perancangan junjungan Nabi SAW sendiri seperti peristiwa hijrah. Memang Tuhan menghendaknya berlaku sedemikian untuk menjadi contoh kepada manusia agar berfikir, merancang dan berstrategi.

Peristiwa hijrah ini telah diterangkan dengan jelas oleh Al-Būti dan Muhammad Sa'id Ramadhan (1991)¹⁹ iaitu Rasulullah SAW telah merancang strategi sebelum memulakan penghijrahan antaranya dengan mengupah Abdullah Bin Arqat sebagai petunjuk jalan, memberi tanggungjawab kepada anak Abu Bakar iaitu Abdullah untuk merisik hal ehwal puak Quraisy di siang hari dan memberi tanggungjawab kepada Amir

¹⁸ Panel Akademi Pengurusan YPEIM, *Pengurusan Dalam Islam: Menghayati Prinsip Dan Nilai Qurani* (Kuala Lumpur: Akademi Pengurusan YPEIM., 2005).

¹⁹ Al-Buti, Muhammad Sa'id Ramadhan, *Fiqh al-Sirah al-Nabawiyah*. cet. 11 (Beirut: Dar al-Fikr al-Mu'asir, 1991).

Bin Quhairah supaya membawa ternakannya ke tempat persembunyian Rasulullah untuk memadamkan kesan tapak kaki Nabi SAW di siang hari dan membekalkan susu kepada Nabi SAW dan Abu Bakar pada malam hari.

Manakala amalan pengurusan strategik yang diamalkan di MPSJ mengkehendaki semua kakitangannya mengikuti segala perancangan yang telah dibuat oleh pihak atasan iaitu Sasaran Kerja Tahunan (SKT) MPSJ. Jika mereka tidak melaksanakan apa yang dirancang maka agak sukarlah organisasi mereka berkembang maju kerana kurang mendapat sambutan dari pelanggan akibat tidak ada perancangan yang baik.

5.2.2 Mesyuarat Tahunan

Menurut Al-Fakhr al-Razi dan Muhammad Bin Dhiya'uddin Umar (1994),²⁰ kerjasama dalam pelaksanaan Islam mengikut *manhaj* Hadhari bermaksud melaksanakan sistem dan prinsip syura atau perbincangan sebelum menetapkan sesuatu keputusan. Perkataan syura dalam bahasa Arab terbit daripada perkataan *syāwara*. Perkataan ini mempunyai banyak makna antaranya ialah memeriksa badan binatang sebelum membelinya dan mengeluarkan madu dari sarangnya. Namun, makna yang paling sesuai digunakan di sini ialah meminta pandangan untuk mencari keputusan yang paling baik.

Syura juga berperanan untuk melantik pemimpin sepertimana yang dilakukan oleh para sahabat Nabi SAW untuk melantik khalifah yang layak untuk menggantikan khalifah yang telah wafat. Apabila syura ini dilaksanakan, maka segala ketidakpuasan hati dapat diatasi dan kelayakan individu yang dilantik tidak akan diragui oleh rakyat kerana beliau dipilih oleh mereka yang mempunyai autoriti dan dihormati oleh seluruh rakyat.

²⁰ Al-Fakhr al-Razi, Muhammad Bin Dhiya'uddin Umar, *Tafsir al-Fakhr al-Razi*, Jil. 9 (Beirut: Dar al-Fikr., 1994)

Manakala di MPSJ, mesyuarat pengurusan yang melibatkan semua ketua jabatan diadakan pada setiap minggu. Antara tujuan mesyuarat tersebut ialah bagi membincangkan cara untuk meningkatkan lagi hasil MPSJ. Manakala Bahagian Pengurusan Kualiti juga turut mengadakan mesyuarat jawatankuasa tadbir urus yang banyak membincangkan tentang prestasi kakitangan MPSJ. Mesyuarat pengurusan strategik juga diletakkan di bawah Bahagian Pengurusan Kualiti dan mereka yang akan mengendalikan program kualiti mengikut apa yang telah mereka laksanakan pada tahun tersebut. Penanda aras MPSJ berdasarkan program-program yang dibentangkan dalam mesyuarat yang dilaksanakan.

5.2.3 Kepimpinan Yang Berkesan

Sememangnya MPSJ juga turut mementingkan sifat kepimpinan dalam organisasinya. Ini terbukti apabila budaya kualiti tersebut telah lama wujud di MPSJ walaupun Yang Di Pertua MPSJ silih bertukar ganti. Setiap YDP akan cuba menunjukkan gaya kepimpinan di MPSJ bagi memastikan pembaharuan yang mereka perkenalkan memberi kesan yang baik terhadap pembangunan MPSJ. Contohnya ialah kepimpinan YDP yang sebelum ini telah membawa MPSJ ke arah yang boleh dibanggakan. Ini kerana MPSJ banyak menerima pelbagai anugerah daripada pelbagai agensi seperti Setiausaha Kerajaan (SUK) Negeri Selangor, Kementerian Perumahan Dan Kerajaan Tempatan dan sebagainya. Sifat kepimpinan yang ditunjukkan oleh YDP dan ketua-ketua jabatan di MPSJ jelas dapat mewujudkan suasana kerja yang berkualiti di MPSJ.

Menurut Ustaz Abdul Wahab Zakaria (1994),²¹ pemimpin yang berkemampuan atau yang berkaliber sahaja yang layak memimpin sesebuah organisasi demi mencapai matlamat kualiti ini. Pemimpin haruslah menjalankan tanggungjawabnya dengan sebaik mungkin

²¹ Abdul Wahab Zakaria, *Konsep Kepimpinan Dalam Islam, Pesanan seorang Da'ie* (Kuala Lumpur: Angkatan Belia Islam Malaysia (ABIM), 1994)

seperti melaksanakan amar makruf nahi mungkar di tempat kerja dan sebagainya. Perkara yang makruf merangkumi semua perkara yang dituntut dan yang diharuskan oleh syarak meliputi soal-soal aqidah, syariah, akhlak dan kemanusiaan seluruh zahir dan batin. Perkara-perkara yang mungkar ialah semua perkara yang bertentangan dengan aqidah, syariah, akhlak dan kemanusiaan zahir dan batin.

Menurut Al-Imam al-Mawardi, Abu al-Hassan, ‘Ali Muhammad Habib al-Basri (1985)²² dalam bukunya berjudul *al-Ahkam al-Sultāniyyah* telah menyatakan bahawa kepimpinan (*al-Imāmah*) ialah menggantikan tugas kenabian bagi menjaga agama dan menguruskan kehidupan dunia. Solahuddin Ismail (2009)²³ dalam jurnalnya menjelaskan, dalam ajaran Islam, manusia diamanahkan untuk menguruskan kuasa dan perjawatan untuk mengurus. Hal yang dipentingkan ialah kecekapan, kemampuan serta keadilan dalam mengawalselia tugas dan juga orang bawahan.

Pemimpin menurut perspektif Islam ialah wakil dari umat atau masyarakat. Antara peranan pemimpin dalam organisasi ialah mereka bertanggungjawab ke atas apa yang dipimpinnya iaitu orang bawahan yang bekerja di bawahnya. Islam amat mementingkan ketaatan kepada pemimpin sebagaimana yang diterangkan dalam al-Quran dalam Surah *an-Nisa*’ ayat 59 yang bermaksud:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ
وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۖ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى

²² Al-Mawardi, Abu al-Hassan, ‘Ali Muhammad Habib al-Basri, *al-Ahkam al-Sultaniyyah*. cet. 1 (Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah, 1985)

²³ Solahuddin Ismail, Pembentukan organisasi cemerlang: pandangan Islam dalam melantik pemimpin, *Jurnal Usuluddin*. 29 (2009): 207-220.

اللَّهُ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ
 ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

al-Nisa', 4: 59

Terjemahan: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.

Pemimpin juga berperanan menjalankan tanggungjawab mereka dengan seadil yang mungkin terhadap orang bawahannya. Ini merupakan syariat Allah SWT dalam firman-Nya yang bermaksud:

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا
 أَمْنَتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ

al-Anfāl, 8: 27

Terjemahan: Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati (amanah)Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanah-amanah yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu Mengetahui salahnya.

Ayat di atas menerangkan bahawa pentingnya kita sebagai hamba Allah SWT mentaati pemimpin yang dilantik di kalangan kita kerana pemimpin ini mempunyai tanggungjawab yang besar untuk menguruskan kehidupan manusia. Sebagaimana hadis Rasulullah SAW iaitu:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ²⁴

Terjemahan: Kamu semua ialah pemimpin dan kamu semua akan bertanggungjawab terhadap apa yang kamu pimpin.

Menurut Mustafa Haji Daud (1994), hasil kerjasama antara individu dengan pemimpin, mereka boleh membentuk ciri-ciri masyarakat manusia yang bertamadun. Setiap organisasi memerlukan ketua yang berfungsi untuk mencapai matlamat bersama. Setiap organisasi hendaklah melantik seorang ketua sebagai lambang galakan hidup berperaturan sebagaimana yang digalakkan dalam Islam. Ini berdasarkan hadis Rasulullah SAW yang bermaksud:

"عندما يسافر ثلاثة أشخاص، يجب أن يكون هناك واحد
من الأمير (رئيس)"²⁵

Terjemahan: Apabila tiga orang bermusafir, maka hendaklah salah seorang daripadanya menjadi amir (ketua).

Hadis ini menerangkan betapa pentingnya melantik pemimpin untuk mengetuai sesuatu organisasi atau ketika bermusafir. Ini bagi mengelakkan percanggahan pendapat yang tidak berkesudahan dan tiada kata putus yang akan dicapai disebabkan semua ahli hanya tahu mempertahankan pendapat mereka. Peranan ketua inilah yang akan membuat kata putus dalam apa jua perbincangan di kalangan ahlinya.

Kepimpinan yang berkesan menurut Abdul Wahab Zakaria (1994),²⁶ kepemimpinan yang berkesan dapat dilihat bilamana bertambahnya yang makruf dan semakin berkurangan yang mungkar. Itulah antara tujuan pemimpin dilantik dalam sesebuah organisasi iaitu bagi

²⁴ Al-Bukhāri, dalam kitab *Ṣaḥīḥ al-Bukhāri, Kitāb al-Jum'ah, Bāb al-Jum'ah fi al-Qurā wa al-Mudun*, no. Hadith 893 (Riyadh: Dar al-Salam, 2000), 70.

²⁵ Abu Daud, dalam kitab *Kitāb al-Sittah, Kitāb al-Jihād Bab Fi al-Qaum Yusāfiruna Yuammirūna Ahadihim*, no. Hadith 2608 (80) (Riyadh: Dar al-Salam, 2000), 1416.

²⁶ Abdul Wahab Zakaria, *Konsep Kepimpinan Dalam Islam: Pesanan Seorang Dai'e* (Kuala Lumpur: Angkatan Belia Islam Malaysia (ABIM), 1994).

menambahkan lagi kemajuan dan kepercayaan organisasi kepada pelanggan dan mengurangkan salah laku kakitangan untuk mengelakkan hilangnya kepercayaan dari pelanggan. MPSJ telah mengamalkan sikap patuh kepada pemimpin sejak awal penubuhannya. Oleh kerana itu, MPSJ sekarang telah menjadi contoh kepada PBT yang lain kerana mereka banyak menerima anugerah-anugerah hasil daripada perubahan-perubahan yang diperkenalkan oleh setiap YDP yang dilantik di MPSJ.

5.3 Faedah Amalan Pengurusan Kualiti Di MPSJ

Antara faedah yang dikecapi oleh MPSJ apabila melaksanakan amalan pengurusan kualiti ini ialah membolehkan MPSJ mendapatkan persijilan ISO 9000. Persijilan ini sangat berharga bagi sesebuah organisasi kerana ia melambangkan organisasi tersebut diiktiraf dari segi amalan kualitinya. Ini seterusnya boleh menambah keyakinan pelanggan untuk terus berurusan dengan MPSJ. Manakala dari perspektif Islam pula, usaha-usaha yang boleh membawa kepada kebaikan kepada semua pihak dianggap harus dalam Islam selagi ia tidak memudharatkan dan melanggar syariat Islam. Sebagaimana firman Allah SWT:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

al-Ra'd, 13: 11

Terjemahan: Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.

Ayat di atas menjelaskan kepada kita bahawa tanpa usaha manusia sendiri, maka Allah SWT tidak akan mengubah nasib atau memberikan kejayaan kepada mereka kecuali hanya kepada mereka yang sentiasa berusaha mengubah nasib dirinya.

Faedah lain pengurusan kualiti ialah dapat meningkatkan prestasi kakitangan MPSJ. Telah banyak usaha yang dilakukan oleh MPSJ seperti membuat Hari Kualiti Dan Inovasi, penilaian *Star Rating*, Perancangan Strategik Tahunan, latihan dan kursus-kursus tertentu dan sebagainya. Usaha-usaha MPSJ ini jelas berkesan apabila berkurangnya salahlaku tatatertib kakitangan MPSJ, berkurangnya kesalahan sewaktu bekerja, meningkatnya keyakinan pelanggan terhadap MPSJ dan MPSJ telah menerima banyak anugerah kualiti dari pihak luar.

Faedah seterusnya apabila MPSJ mengamalkan pengurusan kualiti dalam organisasi mereka untuk memastikan ruang kerja di MPSJ sentiasa bersih dan kemas. Ini kerana MPSJ telah menerima persijilan 5S dari pihak SIRIM QAS kerana mereka telah memenuhi kriteria yang telah ditetapkan oleh pihak SIRIM QAS dalam persijilan ini. Antara prosedur persijilan ini ialah MPSJ perlu memastikan setiap meja dan ruang kerja mereka sentiasa bersih dan kemas, menyediakan fail meja dan sistem fail yang tersusun. Ini bagi memudahkan proses kerja dilakukan dan lebih menjimatkan masa. Kebersihan juga sangat dituntut dalam Islam iaitu sebagaimana firman Allah SWT iaitu:

وَتِيَابَكَ فَطَهِّرْ ﴿٤﴾ وَالرُّجْزَ فَاهْجُرْ ﴿٥﴾

al-Muddathir, 74: 4-5

Terjemahan: Dan pakaianmu bersihkanlah, Dan perbuatan dosa tinggalkanlah.

Ini jelas membuktikan bahawa Allah SWT sangat menyukai hambanya yang sentiasa menjaga kebersihan sama ada kebersihan rohani mahupun jasmani.

Selain itu, faedah lain amalan pengurusan kualiti ialah ia dapat memupuk kerjasama di kalangan kakitangan di MPSJ. Ini terbukti apabila pihak MPSJ telah menubuhkan 3

kumpulan kecil atau *Quality Circle* (QC) di setiap jabatan untuk menguruskan aktiviti-aktiviti yang akan mereka laksanakan. Apabila wujud QC ini, ia seterusnya dapat memupuk kerjasama antara kakitangan ketika mesyuarat atau persidangan QC yang diadakan untuk memutuskan sesuatu tindakan atau keputusan. Dalam sejarah tamadun Islam juga mesyuarat atau syura ini seringkali diadakan untuk memutuskan sesuatu keputusan atau melantik pemimpin yang baru. Sebagaimana firman Allah SWT:

وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ

al-Syūrā, 42: 38

Terjemahan: Sedang urusan mereka (diputuskan)
dengan mesyuarat antara mereka.

Ayat di atas menerangkan tentang mesyuarat atau *syura* yang dianjurkan oleh Islam supaya tidak berlaku pertelingkahan dan ketidakpuasan hati apabila sesuatu keputusan dibuat atau seseorang pemimpin dilantik oleh ahli majlis syura yang telah dipertanggungjawabkan.

Faedah amalan pengurusan kualiti juga ialah untuk memastikan setiap proses kerja dilakukan mengikut prosedur yang telah ditetapkan. Contohnya proses kerja MPSJ mengikut prosedur kerja ISO 9000, amalan persijilan 5S dan Sasaran Kerja Tahunan (SKT) di MPSJ. Apabila sesuatu kerja itu dilakukan mengikut prosedur di MPSJ, maka kesalahan dan kesilapan sewaktu bekerja yang boleh menyebabkan kerugian dapat dikurangkan. Begitu juga setiap kejadian di dunia ini telah dilaksanakan secara tersusun dan berperingkat-peringkat mengikut prosedur yang telah ditetapkan oleh Allah SWT. Contohnya kejadian langit dan bumi sebagaimana firman Allah SWT:

إِنَّ رَبَّكُمْ اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ فِي
سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ اسْتَوَىٰ عَلَى الْعَرْشِ يُغْشَىٰ اللَّيْلَ النَّهَارَ
يَطْلُبُهُ حَثِيثًا وَالشَّمْسَ وَالْقَمَرَ وَالنُّجُومَ مُسَخَّرَاتٍ
بِأَمْرِهِ ۗ أَلَا لَهُ الْخَلْقُ وَالْأَمْرُ ۗ تَبَارَكَ اللَّهُ رَبُّ الْعَالَمِينَ



al-A'rāf, 7: 54

Terjemahan: Sesungguhnya Tuhan kamu ialah Allah yang Telah menciptakan langit dan bumi dalam enam masa, lalu Dia (Allah) bersemayam di atas 'Arsy. Dia menutupkan malam kepada siang yang mengikutinya dengan cepat, dan (diciptakan-Nya pula) matahari, bulan dan bintang-bintang (masing-masing) tunduk kepada perintah-Nya. Ingatlah, menciptakan dan memerintah hanyalah hak Allah. Maha Suci Allah, Tuhan semesta alam.

Ayat di atas telah menerangkan bahawa Allah SWT telah menjadikan langit dan bumi ini secara berperingkat-peringkat dalam enam masa telah sedikit sebanyak mendidik manusia sebagai hambanya agar melaksanakan sesuatu kerja itu mengikut prosedur atau peringkat yang telah ditentukan. Jika sesuatu kerja itu dilaksanakan secara sekaligus atau tergopoh-gapah ia boleh mengakibatkan berlakunya kesalahan sewaktu melaksanakan kerja tersebut yang boleh membawa kepada kerugian harta benda mahupun masa.

Akhir sekali, faedah amalan pengurusan kualiti ini ialah ia boleh meningkatkan lagi kepercayaan pelanggan terhadap MPSJ. Ini kerana MPSJ telah memperolehi persijilan ISO 9000 dan persijilan 5S yang boleh meyakinkan lagi pelanggan mereka untuk berurusan dengan mereka. Setiap proses kerja dan aduan yang dibuat di MPSJ hanya mengambil masa yang singkat untuk diselesaikan. Selain itu, keyakinan pelanggan juga akan bertambah

kerana MPSJ berjaya menyelesaikan masalah pelanggan seperti masalah saluran air longkang dan parit, masalah sampah-sarap dan masalah rumput tak dipotong dengan segera. Ini membuktikan bahawa MPSJ sangat mengutamakan pelanggannya dalam apa jua keadaan.

5.4 Masalah Yang Wujud Dalam Amalan Pengurusan Kualiti Di MPSJ.

Antara masalah yang dihadapi dalam amalan pengurusan kualiti di MPSJ ialah masalah penglibatan. Masalah ini kebiasaannya diungkapkan oleh pegawai-pegawai pertengahan dan atasan kerana kebiasaannya masalah ini dilakukan oleh kakitangan bawahan dengan alasan bahawa mereka mempunyai banyak kerja yang perlu diselesaikan dan program kualiti tersebut tidak mempunyai kaitan dengan tugas hakiki mereka. Contohnya mereka terpaksa menyiapkan laporan-laporan yang lebih penting berbanding melibatkan diri dalam aktiviti kualiti. Namun, tindakan mereka ini seolah-olah telah memperlekehkan usaha Bahagian Pengurusan Kualiti untuk menerapkan budaya kualiti di MPSJ. Sebenarnya masalah penglibatan ini boleh dikurangkan melalui peringatan yang tegas dan tindakan tatatertib yang akan dikenakan kepada kakitangan yang enggan melibatkan diri dalam program kualiti ini.

Masalah lain dalam amalan pengurusan kualiti ini ialah kelewatan atau lambat menghantar laporan kualiti. Setiap jabatan dan bahagian di MPSJ mempunyai seorang penyelaras kualiti yang dilantik untuk memastikan setiap tugas kualiti yang diberikan kepada kakitangan dapat dihantar pada waktu yang telah ditetapkan. Namun, masalah ini seringkali berulang kerana kakitangan MPSJ sentiasa memberi alasan mereka tidak mempunyai masa kerana dibebankan dengan tugas-tugas hakiki. Walaupun pelbagai cara yang telah dilakukan oleh Bahagian Pengurusan Kualiti bagi memudahkan laporan dihantar

seperti penghantaran laporan melalui emel dan memberi tempoh yang panjang untuk menyiapkan laporan, namun kakitangan ini tetap memberikan alasan-alasan yang tertentu.

Masalah lain sewaktu melaksanakan amalan pengurusan kualiti ini ialah kakitangan MPSJ diberikan tugas-tugas kualiti yang bukan bidang kepakaran mereka. Contohnya Bahagian Teknikal diberikan beban tugas untuk menyiapkan laporan-laporan yang lebih bersifat pengurusan sedangkan kerja mereka berkaitan dengan teknikal sahaja. Jadinya, agak sukar bagi mereka untuk menyiapkan tugas tersebut kerana mereka tidak pakar dalam hal-hal pengurusan. Namun, masalah ini telah diatasi oleh pihak MPSJ dengan mewajibkan setiap kakitangan yang terlibat dengan kerja-kerja kualiti untuk menyertai kursus-kursus tertentu pengurusan. Kursus ini akan dikira sebagai jam kredit kursus kakitangan di MPSJ dan seterusnya ia akan memberikan pendedahan kepada semua yang terlibat tentang teknik-teknik dalam amalan pengurusan kualiti.

Selain itu, bagi menyelesaikan masalah kepakaran ini juga MPSJ telah memanggil semua yang terlibat dengan kerja-kerja kualiti ini terutamanya ahli jawatankuasa QC untuk melibatkan diri dalam mesyuarat Bahagian Pengurusan Kualiti. Mesyuarat ini bertujuan untuk menerangkan kepada mereka serba sedikit tentang gerak kerja atau proses kualiti yang dijalankan di MPSJ. Kemudian, setelah kembali ke jabatan masing-masing mereka bertanggungjawab untuk menerangkan input yang mereka dapat dalam mesyuarat tersebut kepada seluruh kakitangan di jabatan mereka.

Masalah dengan pelanggan juga merupakan salah satu masalah yang timbul dalam amalan pengurusan kualiti di MPSJ. Ada segelintir pelanggan yang tidak berpuas hati kerana mereka terpaksa menunggu lama untuk membayar cukai taksiran di kaunter. Kebiasaannya kaunter-kaunter MPSJ tidak lekang dengan orang ramai yang berurusan

untuk membayar cukai-cukai taksiran mereka. Namun, sebenarnya masalah ini dapat diselesaikan jika para pelanggan menggunakan perkhidmatan Kiosk atau mesin bayaran cukai automatik. Mereka tidak perlu menunggu lama di kaunter kerana mesin Kiosk ini lebih cepat dan mudah digunakan.

Selain itu, masalah layanan oleh pelanggan terhadap kakitangan di MPSJ juga telah memberikan cabaran kepada amalan pengurusan kualiti ini. Pihak pelanggan seharusnya memahami mereka sedang berinteraksi dengan manusia dan bukannya robot yang tidak mempunyai hati dan perasaan. Apabila mereka mengeluarkan kata-kata yang kasar sewaktu berurusan di kaunter, ini akan menyebabkan suasana tegang dan kurang baik di kalangan kakitangan MPSJ yang berada di kaunter. Pihak MPSJ juga tidak boleh menyalahkan pelanggan sepenuhnya kerana pelanggan merupakan pembayar cukai dan mereka berhak menerima perkhidmatan yang terbaik. Namun, kedua-dua pihak perlu memahami tentang kepentingan kedua-dua belah pihak yang saling memerlukan iaitu pihak MPSJ bertanggungjawab menyelesaikan masalah pelanggannya kerana pelanggan telah membayar cukai. Oleh sebab itu, MPSJ telah menyelesaikan layanan ini dengan bersikap positif bagi mengelakkan hal-hal yang lebih buruk berlaku. Sebagaimana firman Allah SWT tentang larangan berprasangka buruk terhadap orang lain iaitu:

يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا يَسْخَرَنَّ قَوْمٌ مِّنْ قَوْمٍ عَسَىٰ أَن
يَكُونُوا خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِّنْ نِّسَاءٍ عَسَىٰ أَن يَكُنَّ
خَيْرًا مِّنْهُنَّ ۗ وَلَا تَلْمِزُوا أَنفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِاللُّغَابِ

بِئْسَ الْأَسْمُ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ ^ج وَمَنْ لَمْ يَتُبْ
فَأُولَئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ ﴿١١﴾

al-Hujrāt, 49: 11

Terjemahan: Hai orang-orang yang beriman, janganlah sekumpulan orang laki-laki merendahkan kumpulan yang lain, boleh jadi yang ditertawakan itu lebih baik dari mereka. dan jangan pula sekumpulan perempuan merendahkan kumpulan lainnya, boleh jadi yang direndahkan itu lebih baik. dan janganlah suka mencela dirimu sendiri dan jangan memanggil dengan gelaran yang mengandung ejekkan. seburuk-buruk panggilan adalah (panggilan) yang buruk sesudah iman dan barangsiapa yang tidak bertaubat, maka mereka itulah orang-orang yang zalim.

Firman Allah SWT yang lain:

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ
بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ ^ط وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَب بَّعْضُكُم
بَعْضًا ^ج أَيُّهُ أَحَدُكُمْ أَن يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا
فَكَرِهْتُمُوهُ ^ج وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ ﴿١٢﴾

al-Hujrāt, 49: 12

Terjemahan: Hai orang-orang yang beriman, jauhilah kebanyakan buruk sangka (kecurigaan), kerana sebagian dari buruk sangka itu dosa. Dan janganlah mencari-cari keburukan orang dan janganlah menuding jari antara satu sama lain. Adakah seorang diantara kamu yang suka memakan daging saudaranya yang sudah mati? Maka tentulah kamu merasa jijik kepadanya. dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Penerima Taubat lagi Maha Penyayang.

Ayat di atas menerangkan tentang larangan Allah SWT terhadap hambanya supaya tidak merendah-rendahkan orang lain dan berburuk sangka. Ini kerana tidak semua manusia

di dunia ini dijadikan serba lengkap. Setiap manusia mempunyai kelebihan dan kelemahan masing-masing. Oleh sebab itu, setiap masalah ketidakpuasan hati hendaklah diselesaikan secara berhemah melalui perbincangan.

Masalah ketidakpuasan hati kakitangan MPSJ tentang penempatan dan kenaikan pangkat para pegawainya juga merupakan masalah yang dihadapi dalam amalan pengurusan kualiti di MPSJ. Masalah ini biasa berlaku di mana-mana organisasi kerana kemungkinan mereka tidak faham tentang proses kenaikan pangkat tersebut. Selain itu, masalah ketidakpuasan kepada latihan-latihan yang diberikan oleh Bahagian Latihan Dan Kursus MPSJ. Sekiranya mereka tidak berpuas hati dengan program-program latihan, mereka boleh menyuarakan dalam mesyuarat jawatankuasa kursus dan latihan yang akan bersidang empat kali setahun yang mana mesyuarat itu akan membincangkan segala permasalahan berkenaan dengan pembangunan modal insan.

Selain itu, masalah dalam amalan pengurusan kualiti ini ialah kekurangan kakitangan di MPSJ. Namun masalah ini dapat diselesaikan kerana MPSJ telah membuat perstrukturian semula perjawatan di MPSJ. Perjawatan kakitangan yang baru ini telah menyelesaikan masalah kekurangan pekerja dan seterusnya telah melicinkan lagi gerak kerja di MPSJ.

Manakala masalah yang terakhir dalam amalan pengurusan kualiti ini ialah masalah salahlaku tata tertib kakitangan di MPSJ. Mereka yang terlibat dengan masalah tata tertib ini akan dipanggil oleh kumpulan yang diberi nama AKRAB. Kumpulan AKRAB ini berfungsi untuk memberikan nasihat dan dorongan agar kakitangan ini tidak mengulangi kesalahan yang telah dilakukan. Ketua jabatan diberi tanggungjawab untuk memantau

prestasi kakitangan ini sebelum mereka di bawa ke Lembaga Tata tertib MPSJ untuk tindakan lanjut.

5.5 Kesimpulan

Sesungguhnya amalan pengurusan kualiti konvensional ini banyak mempunyai persamaan dengan amalan pengurusan Islam yang giat dilaksanakan dalam pelbagai sektor awam mahupun swasta. Tujuan utama pengurusan kualiti ini adalah untuk mempertingkatkan keberkesanan pengurusan di dalam sesebuah organisasi. Apabila amalan kualiti ini memberi kesan yang baik terhadap sesebuah organisasi, ia seterusnya dapat memberi manfaat terhadap organisasi dan pelanggan yang berurusan dengan organisasi tersebut seperti meningkatkan kepuasan pelanggan, menaikkan imej organisasi, menjimat kos, memperbaiki komunikasi dan layanan yang mesra.

Amalan kualiti yang dilaksanakan di MPSJ banyak yang selari dengan kehendak Islam dan ini menepati saranan Islam itu mampu diamalkan dalam pelbagai budaya, sama ada dalam bidang kehidupan peribadi mahupun bidang sosial dan pentadbiran. Amalan pengurusan Islam ini bersifat universal dan fleksibel kerana ia sesuai diamalkan dari zaman dahulu hingga kini dan ia tetap relevan sehingga sekarang.

Antara prinsip-prinsip amalan pengurusan Islam ini ialah istiqamah, ihsan, *itqan*, *wala'* kepada pemimpin, syura dan berjemaah melaksanakan sesuatu kerja. Namun, dalam kajian ini, hanya empat prinsip utama pengurusan Islam telah dipilih untuk menilai pengurusan kualiti di MPSJ iaitu prinsip ihsan, syura, istiqamah dan muhasabah (*tazkiyyah al-nafs*). Hasil kajian menunjukkan bahawa amalan pengurusan kualiti di MPSJ menepati keempat-empat prinsip pengurusan Islam tersebut sebagaimana yang dibincangkan dalam Bab 5 ini.

Prinsip-prinsip pengurusan Islam ini sememangnya telah diamalkan dalam pengurusan kualiti konvensional, namun ia tidak diketengahkan secara jelas kerana amalan kualiti ini telah dipelopori secara mendalam oleh bangsa asing terutamanya orang Barat yang berfahaman sekular. Bagi mengelakkan prinsip dan amalan pengurusan ini dirosakkan oleh nilai-nilai sekular, umat Islam perlulah mengetengahkan amalan pengurusan Islam ini di setiap organisasi dan diamalkan sewaktu berurusan dengan pelanggan. Hasil kajian juga menunjukkan banyak faedah-faedah yang diperolehi daripada pelaksanaan pengurusan kualiti di MPSJ antaranya ialah MPSJ memperolehi persijilan ISO 9000, dapat meningkatkan prestasi kakitangan MPSJ, memastikan ruang kerja bersih dan kemas, memupuk kerjasama, memastikan kerja dilaksanakan mengikut prosedur sedia ada dan akhir sekali dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan.

Untuk akhirnya, diharapkan dengan adanya kupasan amalan pengurusan kualiti dari perspektif Islam ini, ia dapat membuka minda masyarakat terutamanya umat Islam untuk kembali mengamalkan amalan pengurusan Islam yang sebenar dalam memberi perkhidmatan yang terbaik kepada masyarakat. Di samping ia dapat memberi kebaikan kepada masyarakat, ia juga dapat mendekatkan diri kepada Allah SWT kerana amalan pengurusan Islam ini amat dituntut oleh Islam untuk dilaksanakan.

BAB 6

RUMUSAN DAN CADANGAN

6.0 Pengenalan

Bab 6 merupakan bab terakhir dalam penyelidikan ini yang merupakan rumusan bagi penemuan data-data yang telah diperolehi berdasarkan kepada maklumbalas temubual dan data-data mengenai tajuk kajian ini. Seterusnya, penulis akan mengemukakan beberapa cadangan ringkas yang perlu bagi meningkatkan lagi kualiti di Majlis Perbandaran Subang Jaya (MPSJ). Cadangan yang akan diberikan juga berdasarkan kepada maklumat yang ditemui hasil daripada analisis dalam Bab 4 dan 5. Bab ini juga merupakan kesimpulan dan penutup bagi kajian ini.

6.1 Rumusan

Pengurusan Kualiti merupakan aktiviti penting dalam sesebuah organisasi di mana ia perlu dilaksanakan secara cekap dan berkesan bagi memenuhi keperluan dan mencapai kepuasan pelanggan. Terdapat beberapa amalan pengurusan kualiti yang telah dikemukakan oleh guru kualiti seperti Dr. Deming, Dr. Juran, Crosby, Ishikawa dan lain-lain. Antara amalan pengurusan kualiti tersebut ialah mengutamakan pelanggan, komitmen pihak atasan, kerja berpasukan, penilaian prestasi, latihan dan pengiktirafan, perancangan strategik dan penambahbaikan berterusan. Namun begitu, bagi memastikan pengurusan kualiti dijalankan secara efektif, nilai-nilai yang terdapat dalam amalan pengurusan Islam perlu diterapkan dalam sesebuah organisasi. Antaranya ialah bertanggungjawab, amanah, bersih, jujur, istiqamah, ikhlas, tekun, bekerjasama dan berdisiplin perlu diterapkan dalam

diri setiap anggota organisasi. Ini kerana amalan-amalan pengurusan Islam ini merupakan motivasi yang akan mendorong seseorang untuk melaksanakan sesuatu tugas yang diberikan dengan penuh dedikasi.

Dalam Bab 1, penulis telah menjelaskan mengenai perancangan awal yang telah dibuat sebelum menjalankan kajian iaitu objektif kajian, skop kajian, kepentingan kajian, metod kajian yang digunakan dan sorotan kajian lepas. Perancangan awal adalah sangat penting bagi penulis dalam menjalankan kajian kerana ia menjadi garis panduan bagi mencapai objektif yang telah ditetapkan.

Sementara di dalam Bab 2 pula, penulis telah menerangkan mengenai pengenalan terhadap tajuk kajian yang kebiasaannya berbentuk teori. Untuk menyempurnakan bab kedua ini, penulis telah menggunakan metod kajian perpustakaan dan laman web bagi mengumpul maklumat yang berkaitan dengan tajuk kajian yang dibuat oleh penulis. Secara umumnya, bab kedua ini telah menghuraikan tentang konsep pengurusan kualiti menurut perspektif konvensional dan Islam. Konsep pengurusan kualiti merangkumi definisi, ciri-ciri serta amalan-amalan pengurusan kualiti menurut perspektif konvensional dan Islam. Penulis juga telah menerangkan teori pengurusan kualiti menurut perspektif Islam yang mempunyai persamaan dengan teori pengurusan kualiti konvensional seperti istiqamah, ihsan, taat pada pemimpin, muhasabah diri, syura dan berjamaah. Penulis telah cuba mencari titik persamaan antara teori pengurusan kualiti menurut perspektif konvensional dan Islam ini.

Dalam Bab 3 pula, penulis telah menerangkan mengenai latar belakang lokasi kajian yang dijalankan iaitu di Majlis Perbandaran Subang Jaya (MPSJ). Dalam bab ini mengandungi sejarah falsafah penubuhan MPSJ, Piagam Pelanggan MPSJ, Visi Dan Misi

MPSJ, Moto MPSJ, Objektif Penubuhan MPSJ, Iltizam MPSJ, Matlamat MPSJ, Slogan Q, Rasional Logo MPSJ, Struktur Bendera MPSJ, Sumber Hasil MPSJ, Fungsi setiap Jabatan MPSJ dan Pencapaian 13 Tahun MPSJ.

Seterusnya dalam Bab 4, penulis telah membuat analisis data yang diperolehi daripada hasil temubual bersama lapan orang pegawai MPSJ. Mereka terdiri daripada Penolong Pengarah Bahagian Pengurusan Kualiti, Penolong Pegawai Tadbir 1 Bahagian Pengurusan Kualiti, Penolong Pegawai Tadbir 2 Bahagian Pengurusan Kualiti, Penolong Pegawai Perhubungan Awam, Timbalan Pengarah Sumber Manusia, Penolong Pegawai Alam Sekitar, Penolong Pegawai Khidmat Pelanggan dan Penolong Pengarah Perancang Bandar. Semua responden yang ditemubual telah memberikan kerjasama yang sangat baik semasa temubual dijalankan. Hasil temubual yang telah dilaksanakan mendapati bahawa MPSJ merupakan sebuah Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) yang sentiasa mengutamakan kualiti dalam sistem penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan mahupun dalam setiap proses kerja dalam organisasi MPSJ yang sangat bersesuaian dengan slogan Perkhidmatan Pelanggan mereka iaitu “Mesra, Cepak Dan Berintegriti”. MPSJ telah menawarkan perkhidmatan yang berkualiti merangkumi perkhidmatan yang sangat menepati masa, layanan mesra, keselesaan, kecekapan, kebolehpercayaan, ketepatan fakta dan informatif. Aspek utama yang ditumpukan ialah tepat, mudah, mesra pelanggan dan boleh dipercayai.

Semasa proses temubual dijalankan, penulis lebih memfokuskan kepada enam amalan pengurusan kualiti di antaranya ialah fokus kepada pelanggan, komitmen pengurusan pihak atasan, penambahbaikan secara berterusan, latihan dan kursus, kerja berpasukan dan pengukuran prestasi.

MPSJ telah mengamalkan kesemua nilai-nilai Islam seperti amanah, ikhlas, bertanggungjawab, dedikasi, tekun, bersih, berdisiplin, sederhana, bekerjasama, bersyukur dan berbudi mulia dalam melaksanakan operasi hariannya di mana semua nilai-nilai ini terkandung dalam amalan pengurusan Islam. Secara tidak langsung ia telah diamalkan dalam pengurusan MPSJ yang bertanggungjawab menjaga kesejahteraan keseluruhan penduduk di bawah penguasaan jajahan MPSJ yang terdiri daripada pelbagai kaum dan melibatkan kutipan cukai yang agak banyak jumlahnya.

Amalan pengurusan Islam seperti syura, istiqamah, ihsan, berjamaah, dan *itqan* merupakan antara nilai-nilai yang telah diamalkan di dalam pengurusan kualiti MPSJ yang bersifat konvensional. Walaupun ia bersifat konvensional, tetapi yang lebih penting ia secara tidak langsung telah menerapkan amalan pengurusan yang menepati kehendak syariah Islam. Penyampaian amalan pengurusan kualiti ini telah dibuat melalui kursus dan latihan, perhimpunan bulanan, buletin kualiti, emel dan lain-lain saluran komunikasi yang ada di MPSJ. Seterusnya, amalan kualiti ini akan dipantau dari masa ke semasa terhadap tahap pelaksanaannya sama ada di peringkat jabatan ataupun bahagian.

Secara keseluruhannya dalam Bab 5 sebelum ini merupakan analisis daripada temubual yang dijalankan, penulis mendapati bahawa amalan pengurusan Islam sememangnya telah diterapkan dalam pengurusan kualiti konvensional. Penerapan pengurusan Islam ini telah memberi kesan langsung terhadap pengurusan kualiti organisasi. Ia dapat dibuktikan dari nilai-nilai yang terdapat dalam pengurusan Islam seperti layanan baik terhadap pelanggan sepertimana Islam mengutamakan orang lain berbanding diri sendiri, istiqamah dalam membuat penambahbaikan, membuat syura sebelum menentukan sesuatu ketetapan, *itqan* dalam melaksanakan tanggungjawab terhadap organisasi atau

pelanggan, muhasabah diri dalam membuat sesuatu pengauditan, dan ihsan sesama kakitangan di tempat kerja.

Selain itu juga, melalui pemerhatian yang telah dilakukan, penulis mendapati bahawa amalan seperti mengutamakan pelanggan dan layanan mesra dilaksanakan dengan baik yang mana semua kakitangan di MPSJ termasuk pihak pengurusan atasan memberi layanan yang baik terhadap penulis sewaktu menjalankan kajian di MPSJ.

Tambahan pula, penulis mendapati bahawa wujud sistem komunikasi yang sangat baik antara pihak pengurusan atasan dengan anggota yang lain. Amalan seperti ini telah memberi kesan yang positif kepada setiap anggota kerana dengan wujudnya komunikasi dua hala, secara tidak langsung amalan-amalan pengurusan kualiti Islam seperti *istiqamah*, *syura*, *itqan* dan lain-lain dapat diterapkan dalam diri setiap kakitangan. Amalan kualiti di MPSJ ini amat membantu mereka dalam melaksanakan kerja dengan efisien dan baik di samping dapat menjimatkan kos dan masa.

Oleh itu, secara keseluruhan daripada kajian yang telah dijalankan, penulis mendapati bahawa MPSJ sentiasa komited dalam memberikan perkhidmatan yang berkualiti terhadap semua pelanggan tanpa mengira latar belakang. Dalam melaksanakan amalan-amalan pengurusan kualiti sudah tentunya ia memerlukan sokongan dan komitmen daripada semua pihak sama ada pihak pengurusan atasan dan kakitangan yang lain. Semua kakitangan dalam MPSJ perlu memahami matlamat utama yang ingin dicapai dan seterusnya pihak pengurusan bertanggungjawab membawa semua kakitangan ke arah mencapai matlamat tersebut.

Manakala amalan-amalan pengurusan Islam yang bersifat universal ini perlu diterapkan dan dihayati oleh setiap kakitangan MPSJ tanpa mengira latar belakang agama.

Hal ini kerana amalan-amalan ini dapat mempengaruhi seseorang pekerja menghasilkan produktiviti yang berkualiti. Selain itu juga, penulis dapat merumuskan bahawa transformasi-transformasi yang telah diperkenalkan oleh kerajaan bagi meningkatkan lagi kualiti perkhidmatan awam dapat direalisasikan dengan baik di MPSJ. Penulis mengharapkan supaya agensi-agensi awam yang lain dapat menjadikan MPSJ sebagai model untuk diikuti supaya semua agensi kerajaan dapat bersama-sama mempertingkatkan lagi penghayatan nilai-nilai yang terkandung dalam pengurusan Islam dalam pengurusan kualiti sedia ada. Berdasarkan temubual yang telah dijalankan, penulis mendapati bahawa maklumat yang diberikan oleh setiap responden mempunyai banyak persamaan. Hal ini menunjukkan bahawa maklumat asas yang penting yang terdapat di MPSJ ini dapat diketahui oleh semua anggota organisasi dan seterusnya tahap pengetahuan mengenainya adalah seragam dan tidak mempunyai banyak perbezaan.

6.2 Cadangan

Berdasarkan analisis kajian yang telah dibuat, penulis mendapati bahawa MPSJ telah melaksanakan amalan-amalan pengurusan kualiti dengan baik dan ia terbukti apabila MPSJ mencapai prestasi perkhidmatan yang cemerlang pada setiap tahun sehingga ia terpilih sebagai penerima beberapa anugerah di peringkat negeri dan kebangsaan. Anugerah-anugerah yang diterima oleh MPSJ ini merupakan suatu pengiktirafan kepada organisasi awam yang telah berusaha sedaya upaya untuk memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada pelanggan. Ia juga merupakan salah satu cara bagi meningkatkan motivasi dalam diri setiap penjawat awam untuk terus melaksanakan penambahbaikan berterusan dalam meningkatkan lagi kualiti perkhidmatan.

Justeru itu, penulis ingin menyatakan beberapa cadangan bagi meningkatkan lagi tahap kualiti perkhidmatan di MPSJ iaitu ditujukan kepada:

6.2.1 Individu

Amalan-amalan pengurusan kualiti yang telah diperkenalkan oleh Guru-guru kualiti melalui pelaksanaan persijilan ISO 9000 dan persijilan 5S ini sedikit sebanyak telah membentuk budaya kerja yang cemerlang di dalam perkhidmatan awam. Nilai-nilai yang terkandung di dalam amalan pengurusan kualiti ini seperti istiqamah, ihsan, *itqan* dan hormat-menghormati ini perlu diterapkan dalam diri setiap kakitangan perkhidmatan awam mahupun swasta tanpa mengira latar belakang agama. Oleh itu, bagi penulis amat penting bagi setiap individu yang berkhidmat untuk masyarakat agar mengamalkan prinsip-prinsip Islam yang terkandung di dalam pengurusan Islam. Penting bagi setiap kakitangan awam mahupun swasta untuk mengamalkan prinsip-prinsip dalam pengurusan Islam ini kerana ia jelas telah memberikan kesan positif kepada organisasi dan seluruh masyarakat. Setiap anggota dalam organisasi perlulah sentiasa istiqamah dalam setiap amalan yang mereka lakukan dan menanam sifat ikhlas dalam mengikuti semua program yang dianjurkan untuk meningkatkan lagi pemahaman dan penghayatan tentang prinsip-prinsip dalam amalan pengurusan Islam. Apabila semua anggota organisasi mengamalkan Islam dalam setiap amalan mereka, maka mereka tidak akan rugi atau sesat untuk selama-lamanya.

6.2.2 Organisasi

Setelah berusaha menganalisis data yang diperolehi, penulis mendapati bahawa terdapat banyak program yang berkaitan dengan kualiti dan Islam itu sendiri yang diamalkan di MPSJ. Penulis berasa amat penting untuk MPSJ meneruskan program-program ini dan menambahbaik lagi untuk masa hadapan. Bagi memastikan keberkesanan

program-program tersebut, pihak yang dipertanggungjawabkan untuk menganjurkan program tersebut perlu memikirkan sejauhmana program tersebut dapat memberi kesan yang positif kepada semua kakitangan yang terlibat dengan melakukan *post-moterm* atau pemantauan selepas program tersebut dijalankan. Organisasi juga perlu memikirkan sejauhmana program kualiti yang dilaksanakan boleh mendidik budaya kualiti di organisasi tersebut.

Perancangan strategik juga perlu dirancang dengan baik dan rapi untuk memastikan ia dilaksanakan dengan berkesan dan berterusan. Peranan ketua dalam organisasi sangat penting bagi memastikan semua kakitangan merasa semangat setiakawan sewaktu menjalankan aktiviti tersebut. Pemimpin perlu duduk semeja dengan kakitangan bawahan agar mereka tidak merasakan jurang yang ketara dalam organisasi tersebut iaitu sebagaimana yang dijelaskan dalam ungkapan ini “ *duduk sama rendah, berdiri sama tinggi*”. Selain itu, sikap saling tegur- menegur juga amat digalakkan dalam organisasi agar semua kakitangan merasakan mereka seringkali diperhatikan dan ini akan membuatkan mereka takut untuk melakukan kesalahan. Dalam Islam ia menepati dengan amalan amar ma’ruf nahi mungkar yang sering dianjurkan oleh Islam bagi mengelakkan sesuatu maksiat itu berleluasa. Budaya nasihat-menasihati ini penting agar semua kakitangan merasa semangat kerjasama itu wujud dalam organisasi mereka dan seterusnya kesalahan sewaktu bekerja dapat diminimakan.

6.2.3 Masyarakat

Semua pelanggan MPSJ yang terdiri daripada masyarakat di bawah kawasan pengawasan Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) MPSJ seharusnya dapat menikmati perkhidmatan yang berkualiti daripada MPSJ kerana mereka pembayar cukai iaitu hasil

utama bagi PBT. Keperluan dan kehendak pelanggan MPSJ perlu sentiasa diutamakan setiap masa. Walaupun pelanggan merupakan keutamaan (*customer always is right*) bagi MPSJ, namun pelanggan perlu sentiasa beringat bahawa mereka berurusan di MPSJ melalui perantaraan manusia biasa dan bukannya robot. Jadi, mereka perlulah turut sama menjaga adat sopan sewaktu berinteraksi dengan pihak MPSJ. Pelanggan juga perlulah mempunyai sifat kerjasama dengan pihak MPSJ dalam memperbaiki keselesaan hidup di MPSJ seperti memberi aduan tentang permasalahan kemudahan awam seperti masalah rumput yang panjang, masalah sampat sarap dan longkang yang tersumbat.

Ini bagi memastikan masalah lain pula yang akan timbul apabila ia tidak diatasi dengan segera seperti banjir kilat, menjadi habitat haiwan berbisa berkeliaran dan sebagainya. Pelanggan perlu menjadi mata dan telinga PBT dalam menguruskan kemudahan awam di kawasan mereka. Mereka perlulah membuat aduan dengan cara yang berhemah dan bukannya dengan cara yang kasar kerana kedua-dua pihak mempunyai kepentingan masing-masing iaitu memastikan kehidupan di MPSJ sentiasa selesa dan ceria. Apabila pelanggan membuat aduan dengan cara yang baik, maka pihak MPSJ juga akan turut menyelesaikan masalah mereka dengan secepat yang mungkin.

BIBLIOGRAFI

AL-QURAN DAN TERJEMAHAN

Al-Quran al-Karīm

Syeikh Abdullah Bin Muhammad Basmih, *Tafsir Pimpinan al-Rahmān Kepada Pengertian al-Qurān*, cet. 5. Kuala Lumpur: Dar al-Fikr, 1998.

RUJUKAN BAHASA ARAB

Abu ‘Abd. Allah Ismail, *Syarh al-Karāman Sahih al-Bukhāri*. cet. 1. Beirut: Dar Ihya’ al-Turath al-‘Arabi, 1981.

Abu Daud, dalam *Kitāb al-Sittah, Kitāb al-Tohārah, Bab al-Siwāk*, no. Hadith 46(25) Riyadh: Dar al-Salam, 2000.

Abu Daud, dalam *Kitāb al-Sittah, Kitāb al-Jihād Bab Fi al- Qaum Yusāfiruna Yuammirūna Ahadihim*, no. Hadith 2608: 80. Riyadh: Dar al-Salam, 2000.

Abdul Hamid Ismail al-Ansari (Dr), *al-Syūrā Wa Asāruha Fi Demokratiyyah*. Beirut: Dirasah Muqaranah, Mansyurat Maktabah Arabiyyah, 1980.

Ahmad Bin ‘Abd Halim Bin Taymiyyah, *al-Siyāsah al-Syar’iyyah fī Islah al-Ra’y wa al-Ra’iyyah*. Cairo: Dar al-Kutub al-‘Arabiyyah, 1979.

Ahmad al-Syarbashi, *Mausū’ah Akhlāk al-Qurān*, jil. 2. Beirut: Dar al-Ra’id al-Ghasb, 1981.

Ahmad Ibrahim Abu Sin, *al-Idārah Fi al-Islam*. Kaherah: Maktabah Wahbah, 1984.

Ahmad Ibrahim Abi Sin, *al-Idārah fi al-Islam*. Dubai: Matba’ah al-Asriyyah, 1986.

Ahmad Muhammad al-Misri, *al-Idārāt wa al-Mudīr al-Asri*. Al-Iskandariyyah: Mu’assabah Syabab al-Jamī’at li al-Tibāat wa al-Nasyr, 1985.

Al-Baghdadi, Ahmad Mubarak , *Dirasat fi al-Siyasah al-Syar’iyyah*. Kuwait: Maktabah al-Falah, 1987.

Al-Buti, Muhammad Sa’id Ramadhan, *Fiqh al-Sirah al-Nabawiyyah*. cet. 11. Beirut: Dar al-Fikr al-Mu’asir, 1991.

Al-Bukhari, *Ṣahīh al-Bukhāri, Kitāb al-Jum’ah, Bab al-Jum’ah fi al-Qurā wa al-Mudun*, no. 893. Riyadh: Dar al-Salam, 2000.

- Al-Fakhr al-Razi, Muhammad Bin Dhiya'uddin Umar, *Tafsir al-Fakhr al-Razi*, jil. 9
Beirut: Dar al-Fikr, 1994.
- Al-Mawardi, *al-Ahkam al-Sultaniyyah wa al-Wilāyat al-Diniyyah*. Beirut: Dar al-Fikr, t.t.
- Al-Mawardi, Abu al-Husain Ali Bin Muhammad, *al-Ahkam al-Sultaniyyah wa al-Wilāyat al-Diniyyah*. Beirut: Maktab al-Islami, 1996.
- Al-Mawardi, Abu al-Hassan, 'Ali Muhammad Habib al-Basri, *al-Ahkam al-Sultaniyyah*.
cet. 1. Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah, 1985.
- Hadis Muttafaq 'Alayaih. Lihat Muhammad Fu'ad 'Abd al-Baqi, *al-Lu'lu' wa al-Marjan fi ma ittafaqa 'alayhi al-Syaykhan*. Juz 2: 1199. Kaherah: Dar al-Hadis, 1994.
- Ibn Manzur, al-Fadl Jamal al-Din Muhammad b. Mukarram, *Lisan al-'Arab*, Juz 6. Beirut: Dar Shasdar, 1968.
- Imaddudin Khalil, *Dirāsah fi al-Sirah*. Beirut: Mu'assah al-Risalah, 1402H.
- Ismail al-Badwi (Dr), *Mabda' al-Syūrā Fi al-Syāri'ah al-Islāmiyyah*. Kaherah: Dar al-Fikr, 1981.
- Khalil al-Nahwi, *al-Mu'jam al-'Arabi al-Maisir*. Larousse: Munazzamah al-'Arabiyyah wa al-Saqafah wa al-'Ulum, 1991.
- Mahdi Fadzullah (Dr), *al-Syūrā Ṭā'biyah al-Hakimiyyah Fi al-Islam*. Beirut: Dar al-Andalus, 1984.
- Muslim, dalam *Kitāb al-Sittah, Ṣāhih Muslim, al-Mu'jam 39, Bab Tahrīm al-Kubrā wa al-Bayānihi*. No. 91:147. Riyadh: Dar al-Salam, 2000.
- Yusuf al-Qaradawi, *Dawr al-Qiyām wa al-Akhlaq fi al-Iqtisad al-Islami*. Kaherah: Maktabah Wahbah, 1995.

RUJUKAN BAHASA INGGERIS

- Al-Maududi, *Fundamental of Islam*. Lahore: Islamic Publications ltd., 1976.
- Dale H. Besterfield, Glen H. Besterfield et al., *Total Quality Management*, Third Edition
Columbus, Ohio: Prentice Hall, 2003.
- Joseph M. Juran, *Juran's Quality Handbook*, First Edition. New York: McGraw-Hill, 2000.
- Larry Reynolds, *Beyond Total Quality Management*. London: Mary Lebone Road, Sheldon Press, SPCK., 1994.

Ricky W. Griffin, *Management*. New Jersey: Houghton Mifflin Co., 1999.

Roslina Ab. Wahid, *Quality Management: Principles, System And Tools*. Shah Alam: University Publications Centre (UPENA), 2006.

Stephen Goerge & Arnold Weimerskirch, *Total Quality Management: Strategies And Techniques Proven At Today's Most Successful Companies*. Canada: John Wiley & Sons, Inc., 1994.

Syed Muhammad Naquib al-Attas, *Islam and Secularism*. Kuala Lumpur: Muslim Youth Movement Of Malaysia, 1987.

RUJUKAN BAHASA MELAYU

Ab. Aziz Yusof. *Pengurus Bertakwa Memakmurkan Syarikat*. Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia, 2010.

_____. *Penilaian Prestasi: Kepentingan Dan Permasalahan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd., 2005.

Abdul Hadi Awang, *Taqwa, Takut Tetapi Rindu*. Selangor: PTS Islamika, 2007.

Abdul Wahab Zakaria. *Konsep Kepimpinan Dalam Islam, Pesanan seorang Da'ie*. Kuala Lumpur: Angkatan Belia Islam Malaysia (ABIM), 1994.

Abu Maswah Masih. *Pengurusan Menurut Ajaran Al-Quran*. Kuala Lumpur: Serambi Timur Sdn. Bhd., t.t.

Abdul Majid Aziz al-Zandani. *Tauhid Pendekatan Sainifik (Buku 3)*. Kuala Lumpur: BAHEIS Jabatan Perdana Menteri, 1992.

Ahmad Ibrahim Abu Sin. *Pengurusan Dalam Islam* (terj). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka, 1997.

_____. *Pengurusan Dalam Islam* (terj). Abd. Rashid Ngah Dan Jusoh Kadir. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka, 2002.

Ahmad Atory Hussain. *Pengantar Pentadbiran Awam Paradigma Baru*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd., 2001.

Alauddin Sidal. *Kerja Berpasukan Dalam Organisasi, Siri Pengurusan INTAN*. Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara, 2004.

Anfaal Saari. *Risalah Usrah 3-Sistem-Sistem Islam*. Kuala Lumpur: Focus Approach Sdn. Bhd., 2004.

- Asmadi Mohamed Naim. *Maqasid Syariah dan Pemikiran Pengurusan Islam*. Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia, 2008.
- Auni Bin Haji Abdullah. *Pengurusan Islam: Potensi dan Cabaran*. Kuala Lumpur : Darul Fikir, 2007.
- Azman Che Omar. *Pengurusan Di Malaysia Dari Perspektif Islam*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka, 2001.
- Azizan Abdullah. *Sistem Pengurusan Kualiti ISO 9000: 2000 Strategi Ke Arah Pensijilan*. Petaling Jaya: Printice Hall, 2002.
- Chua Yan Piaw. *Kaedah Penyelidikan*. Kuala Lumpur: Mc Graw Hill Education. Sdn. Bhd., 2006.
- Dato' Dr. Hj. Muhammad Zubir Hj. Awang. *Piagam Madinah*. Kuala Terengganu: Majlis Agama Islam dan Adat Melayu Terengganu (MAIDAM), 2006.
- Dr. Abdullah Ahmad Qadiri. *Syura: Prinsip Utama Sistem Pemerintahan Islam*. (terj). Kuala Lumpur: al-Hidayah Publishers, 2002.
- Dr. Ahmad Ibrahim Abu Sinn. *Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis Dan Kontemporer*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada, 2008.
- Dr. Hj. Hassan Ali. *Pembentukan Peribadi Pentadbir dan Pengurus Ke Arah Pencapaian Tahap Excellence' dalam Khidmat Cemerlang*. Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN)t.t.
- Fadillah Mansur. *Kualiti Kerja Dalam Organisasi: Tinjauan Dari Perspektif Pengurusan Islam*, dalam buku Ab. Mumin Ab. Ghani & Fadillah Mansur (2002). *Dimensi Pengurusan Islam : Mengurus Kerja Dan Mengurus Modal Insan*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya, 2006.
- Ghazzali, *Ringkasan Ihya' 'Ulumuddin* (Afrika: Sahara Publishers, 2008)
- Haji Mohamad Shaid Bin Mohd Taufek. *Perkhidmatan Awam Pada Abad Ke 21: Ke Arah Penghayatan Budaya Cemerlang Melalui, Sistem Nilai*, dalam buku Ismail Ibrahim & Wan Rosili Majid. *Penerapan Nilai-Nilai Murni*. Kuala Lumpur: Institut Kefahaman Islam Malaysia (IKIM), 1995.
- Idris Awang. *Penyelidikan Ilmiah Amalan Dalam Pengajian Islam*. Shah Alam: Kamil & Shakir Sdn. Bhd., 2009.
- Jaafar Salleh. *Falsafah Hadhari Dalam Islam Relevan Sepanjang Zaman*. Selangor: Thinker's Library Sdn. Bhd., 2008.
- Jiwa Mohd Isa. *Etika Perniagaan*, dalam Sheikh Ghazali Sheikh Abod *et al.* (ed), *Pengurusan Perniagaan Islam*, Shah Alam: HIZBI Sdn. Bhd., 1991.

- John S.Oakland, *Pengurusan Kualiti Menyeluruh*. (terj). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka, 1995.
- Kamus Dewan Edisi Keempat. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka. Kerajaan Malaysia (1992), *Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil.1/1992*. Kuala Lumpur: Jabatan Perdana Menteri, 2007.
- Lokman Abdul Rahman. *Pengurusan Islam: Etika, Komunikasi dan Motivasi*. Melaka: Jabatan Agama Islam Melaka (JAIM), 1997.
- Lukman Taib (Dr). *Syura Dan Aplikasinya Dalam Sistem Pemerintahan Masa Kini*. Kuala Lumpur: ELMAN., 1995.
- Mahayuddin Hj. Yahya. *Sejarah Awal Perpecahan Umat Islam(11-78H/632-698M)*, cet.1. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka, 1984.
- Mohd Ashari Idris. *Orientasi Kualiti: Prinsip dan Amalan Strategi*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia, 2004.
- Mohd Affandi Hassan. dalam Syafie Hj. Salleh et. Al (ed), *Kecemerlangan Pentadbiran, Dasar Dan Amalan Dalam Islam*. Kuala Lumpur: INTAN., 1990.
- Mohd Yusof Hj Othman. *Menjejak Kualiti Menejana Kecemerlangan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka, 2000.
- Mohd Shafie Abu Bakar. *Metodologi Penyelidikan Untuk Ekonomi Dan Bidang-bidang Berkaitan*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia, 1987.
- Mohd Ariff Hussien. *Kaedah Penyelidikan Gunaan Dalam Bidang Ekonomi*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka, 1990.
- Mohamad Tajuddin Mohamad Rasdi, Fatimah Mohamad Tajudin, Nor Atiah Ismail. *Nilai-Nilai Cemerlang Kepimpinan Islam*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd., 2002.
- Mohamad Yazam sharif. *Asas Pengurusan Sumber Manusia, Pendekatan Proses*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd., 2001.
- Mohd Sulaiman Yasin, *Akhlak Dan Tasawuf* (Bangi: Yayasan Salman, 1992)
- Mumtaz Begam, Norasiken Bakar, Norhayatee Ismail. *Kualiti Dalam Pengurusan Sumber Manusia*. Kuala Lumpur: Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd., 2002.
- Mumtaz Begam Abdul Kadir, Mohammed Sani Ibrahim. *Integriti Peningkatan Kualiti Organisasi*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd., 2009.
- Muhammad A. Al-Burawy. *Islam Landasan Alternatif Administrasi Pembangunan*. Jakarta: Cv. Rajawali, 1989.

- Muhammad al-Hasbi al-Shiddiqi. *Hakikat Islam Dan Unsur-Unsur Agama*. Aceh: Menara, 1947.
- Muhammad Nasri Md Hussain, Ab Aziz Yusof. *Pengurusan Sumber Manusia dari Perspektif Islam*. Petaling Jaya: Prentice Hall, 2005.
- Muhammad Nubli Abdul Wahab. *Kecemerlangan Pengurusan Organisasi Dalam Islam siri 1*. Pahang: Penerbit Universiti Malaysia Pahang, 2008.
- Muhammad al-Sayyid Yusuf, *Tafsir Ekonomi Islam: Konsep ekonomi Islam* (Johor Bharu: Jahabersa, 2008).
- Norain Ishak, et. al. *Teras dan Amalan Pengurusan Islam*. Melaka: Pusat Pemikiran Dan Kefahaman Islam (CITU) UiTM., 2010.
- Panel Akademi Pengurusan YPEIM, *Pengurusan Dalam Islam: Menghayati Prinsip Dan Nilai Qurani*. Kuala Lumpur: Akademi Pengurusan YPEIM., 2005.
- Prof. Madya Mohd. Mokhtar Shafie. *Sejarah Islam Abad Pertama*, cet. 1. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise, 1986.
- Rasid Muhamad, Mohd Yadman, S. Salahudin Suyurno. *Pengurusan Islam: Teori Dan Praktis*. cet. 3. Shah Alam: Penerbit UiTM Shah Alam, 2011.
- Rohana Yusof. *Penyelidikan Sains Sosial*. Bentong: PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd., 2003.
- Sabitha Marican, Rusniah Ahmad, Siti Alida J.Abdullah. *Pengurusan Awam*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd., 1996.
- Sharifah Hayaati Syed Ismail al-Qudsy. *Efektif Governan Di Malaysia Menurut Perspektif Islam*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya, 2004.
- Sidek Mohd Noah. *Reka Bentuk Penyelidikan Falsafah, Teori, dan Praktis*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia, 2002.
- Siti Fatimah Abdul Rahman. *Membangun Fitrah Kehidupan*. Kuala Lumpur: Institut Kefahaman Islam Malaysia (IKIM), 1996.
- Syed Ahmad Semait. *Kuliah Subuh*. Singapura: Pustaka Nasional PTE LTD., 1991.
- Syed Othman Al Habshi dan Hamiza Ibrahim. *Pengurusan Dan Pentadbiran Mencapai Kecemerlangan Melalui Penghayatan Nilai*. Kuala Lumpur: Institut Kefahaman Islam Malaysia (IKIM), 1998.
- Ustaz Abdul Wahab Zakaria. *Konsep Kepimpinan Dalam Islam, Pesanan seorang Da'ie*. Kuala Lumpur: Angkatan Belia Islam Malaysia, 1994.

- Wan Liz Ozman Wan Omar. *Pengurusan Islam Abad ke-21: Revolusi Pengurusan Untuk Keunggulan Sektor Awam Dan Korporat*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributions, 1996.
- Wan Ab. Rahman Khudzri Bin Wan Abdullah, Mahyuddin Bin Abu Bakar, Wan Mahazir Bin Wan Mahmud. *Pengurusan Islam: Konsep Dan Amalannya Di Malaysia*. Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia, 2002.
- Wayne F. Cascio. *Pengurusan Sumber Manusia : Produktiviti Kualiti Kehidupan Bekerja dan Keuntungan*, (terj). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka, 1995.
- Yoep Hussin Bidin. *Kerja Berpasukan*, Selangor: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd., 2006.
- Zahir Mohd Makhbul, Mohd Rizal Palil dan Ahmad Khairy Ahma Domil. *Mengurus Perniagaan*. Pahang: PTS Publication Distributors Sdn. Bhd., 2004.
- Zakaria Stapa, *Akidah Dan Tasawuf*, cet.1 (Kuala Lumpur: Bahagian Hal Ehwal Islam, Jabatan Perdana Menteri, 1997)
- “penulis tidak diketahui”. *Nilai Dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam*. Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN), 1991.

JURNAL, TESIS, DISERTASI DAN KERTAS KERJA SEMINAR

- Ahmad Zaidee Laidin, “Pengurusan Berkualiti Menyeluruh Anjakan Paradigma Menuju Alaf Baru,” (Kertas Kerja, Seminar Kebangsaan Islam & Pengurusan Berkualiti Menyeluruh, Shah Alam, Selangor, 1997).
- Dilnawaz A. Siddiqui, “Human Resources Development: A Muslim World Perspective” (*Jurnal, The American Journal of Islamic Social Science*, vol. 4, No. 2, 1987).
- Ilhaamie Binti Abdul Ghani Azmi, “Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM): Satu Perbandingan Antara Prinsip Konvensional Dan Islam”, *Jurnal Syariah*, Jil. 10 Bil. 2, (2002)
- Ilhaamie Abdul Ghani Azmi, “Amalan Pengurusan Sumber Manusia Berteraskan Kompetensi Dan Kualiti Perkhidmatan Dalam Organisasi Awam Di Malaysia: Kesaling Bergantungan Tugas Sebagai Penyederhana” (Tesis Doktor Falsafah, Universiti Sains Malaysia, Penang, 2008).
- Latifah Mohd Yusof, “Kepimpinan Pengetua Dalam Amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Di Sebuah Sekolah Menengah Di Zon Keramat, Kuala Lumpur” (Disertasi Sarjana Pentadbiran Awam, Fakulti Pendidikan Universiti Malaya Kuala Lumpur, 2003).

Sheikh Abdul Munir Bin Sheikh Abdul Rahim , “Etika kepimpinan Menurut Islam: Suatu Kajian Di Kalangan Pemimpin Melayu Peringkat Negeri, Di Pahang Darul Makmur” (Disertasi, Jabatan Siasah Syar’iyyah, Akademi Pengajian Islam Universiti Malaya Kuala Lumpur, 2008)

Shukri Muhammad, “Kepimpinan Islam: Satu Agenda Pembangunan Ummah” (Jurnal Usuluddin, Bil. 6-7, Akademi Pengajian Islam Universiti Malaya, 1997).

Siti Arni Basir, Bharudin Che Pa, Raja Hisyamudin Raja Sulong, “Suntikan Nilai-Nilai Islam Ke Atas Pelaksanaan Penambahbaikan Berterusan Dalam Konteks Sistem Pengurusan Kualiti (SPK) ISO 9000” (Jurnal Syariah, 18 (1). Akademi Pengajian Islam Universiti Malaya, 2010).

Siti Arni Basir, “Pembangunan Sumber Manusia Menurut Perspektif Islam” (Jurnal Usuluddin, Bil.19 Julai 2004, Akademi Pengajian Islam Universiti Malaya, 2004).

Solahuddin Ismail, “Pembentukan Organisasi Cemerlang : Pandangan Islam Dalam Melantik Pemimpin” (Jurnal Usuluddin, bil. 29. Akademi Pengajian Islam Universiti Malaya, 2009).

Syuhailienazura Mohamad Taib, “Pengurusan Kualiti Perkhidmatan: Kajian Kes Di Lembaga Hasil Dalam Negeri” (Disertasi, Fakulti Ekonomi dan Pentadbiran Universiti Malaya Kuala Lumpur, 2005)

LAMAN WEB

Laman sesawang “Al-Azim”, <http://www.al-azim.com/masjid/istiqamah.html>, dicapai 23 Mei 2012

Duke University, http://uwp.duke.edu/wstudio/resources/genres/lit_review.pdf., dicapai 17 September 2010

Kerajaan Negeri Selangor, <http://www.selangor.gov.my/main>, dicapai 16 November 2011

Majlis Perbandaran Subang Jaya, <http://ocps.mpsj.gov.my/cms/index.jsp>, dicapai 23 Ogos 2011

Rancangan Malaysia Ke-9, <http://www.epu.jpm.my/rm9/bahasa/Bab26.pdf>., dicapai 5 September 2010

Wikipedia Free Encyclopedia, http://en.wikipedia.org/wiki/Continual_improvement, dicapai 4 Mac 2011

MAJALAH DAN AKHBAR

Norfazila Ismail, *Berita Harian*, Jun 5, 2012: 6 “Sistem Pengurusan Islam Alternatif Terbaik”.

Bernamea News, Disember 5, 2007 “Pengurusan Dan Kepimpinan Beri Kesan Kepada Kualiti Perkhidmatan”.

TEMUBUAL

Nurfazian Bt. Kasim, Penolong Pengarah Bahagian Pengurusan Kualiti, Jabatan Perancangan Korporat MPSJ. Temubual pada 17 September 2011.

Nur Zaherah Bt. Apandi, Penolong Pegawai Tadbir 1 Bahagian Pengurusan Kualiti, Jabatan Perancangan Korporat MPSJ. Temubual pada 7 Disember 2011.

Norazan Bt. Ibrahim, Penolong Pegawai Tadbir 2 Bahagian Pengurusan Kualiti, Jabatan Perancangan Korporat MPSJ. Temubual pada 7 Disember 2011.

Nor Sabrina Bt. Samsudin, Penolong Pegawai Perhubungan Awam, Jabatan Perancangan Korporat MPSJ. Temubual pada 8 Disember 2011.

Nik Zalina Bt. Megat Muda, Timbalan Pengarah Sumber Manusia, Jabatan Khidmat Pengurusan MPSJ. Temubual pada 16 Januari 2012.

Mohd Hafiz B. Sharif, Pegawai Kawalan Alam Sekitar, Jabatan Perancangan Bandar MPSJ. Temubual pada 20 Januari 2012.

Nadatul Ain Bt. Mat Rais, Pegawai Tadbir Bahagian Khidmat Pelanggan, Jabatan Hasil MPSJ. Temubual pada 20 Januari 2012.

Siti Kartina Bt. Juhari, Penolong Pengarah Perancang Bandar, Jabatan Perancangan Bandar. Temubual pada 16 Januari 2012.