

BAB 1
PENDAHULUAN

1.1. Pengenalan.

Malaysia merupakan salah sebuah negara yang mengamal dan mengutamakan konsep kualiti dalam pengurusan, sama ada di peringkat kementerian, jabatan mahupun agensi yang terlibat di dalam melaksanakan perancangan yang telah dirancang. Bagi memastikan setiap perancangan dapat dilaksanakan mengikut jadual, sudah tentu banyak program-program kualiti dan peningkatan kualiti yang diperkenalkan oleh kerajaan melalui agensinya MAMPU, yang mengawal selia kualiti dan mutu perkhidmatan yang ditawarkan oleh kementerian, jabatan serta agensi kerajaan mahupun sektor swasta. Kerajaan telah memperkenalkan program peningkatan kualiti dalam perkhidmatan awam melalui penubuhan pasukan meningkat mutu kerja (*QCC*) pada bulan Februari 1982 oleh Tun Dr Mahathir Mohamad, mantan Perdana Menteri Malaysia¹.

Program peningkatan kualiti ini bertujuan untuk meningkatkan tahap kualiti dalam pemberian perkhidmatan kepada pelanggan. Antara program yang telah diperkenalkan ke arah pencapaian matlamat ini termasuklah **Manual Prosedur Kerja** (MPK) dan **Fail Meja** (FM), **Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Kaunter**, **Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja** (KMK), **Sistem Perakaunan Mikro** (SPM), **Pengurusan Kualiti Menyeluruh** (*Total Quality Management-TQM*) dan **Piagam Pelanggan**. Program-program tersebut telah berjaya meningkatkan keupayaan agensi-agensi kerajaan dalam memberikan perkhidmatan berkualiti kepada pelanggannya². Pelaksanaan program ini juga telah berjaya menyediakan asas bagi membentuk satu sistem pengurusan kualiti dalam perkhidmatan awam yang bertaraf dunia.

¹ Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja, <http://www.pmr.penerangan.gov.my>, 29 Julai 2010.

² ISO 9000 dan Kualiti, <http://www.mampu.gov.my>, 08 September 2006.

1.2. Latar belakang kajian.

Berdasarkan kepada saranan kerajaan serta Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil 2/2002, Garis Panduan Bagi Melaksanakan MS ISO 9000:2000 Dalam Perkhidmatan Awam untuk meningkatkan lagi mutu pengurusan berkualiti serta mengamalkan satu sistem pengurusan berkualiti yang *universal* dan berlandaskan kepada standard yang diiktiraf di peringkat antarabangsa terhadap semua jabatan kerajaan pusat mahupun negeri serta agensi kerajaan yang lain. Disebabkan sistem pengurusan kualiti begitu penting diamalkan oleh semua agensi kerajaan, maka Jabatan Agama Islam Melaka (JAIM) tampil bagi meningkatkan lagi mutu perkhidmatan yang disediakan untuk masyarakat negeri Melaka khususnya dan Malaysia amnya. Di samping untuk meningkatkan lagi mutu perkhidmatan, JAIM juga ingin mengamalkan satu standard pengurusan kualiti yang universal serta berlandaskan kepada standard yang diiktiraf bukan hanya di Malaysia tetapi juga di peringkat antarabangsa. Berbekalkan hasrat tersebut, JAIM mula merangka gerak kerja untuk melaksanakan Standard MS ISO 9001:2000.

Selama 46 tahun JAIM telah menyedia dan memberikan perkhidmatan kepada seluruh rakyat negeri Melaka serta mengikuti dan mengamalkan segala prosedur kerja berkualiti yang dikehendaki oleh kerajaan Malaysia melalui agensinya MAMPU, maka sudah tiba masanya untuk JAIM mengamalkan satu lagi standard pengurusan kualiti yang universal dan berlandaskan kepada standard antarabangsa iaitu MS ISO 9001:2000. Oleh itu, gerak kerja bagi memperolehi pengiktirafan, serta melaksanakan segala prosedur yang telah ditetapkan telah diatur dan dilaksanakan pada 18 Mei 2004 yang diketuai oleh Pengarah JAIM pada masa itu iaitu Tuan Hj. Md. Yasir bin Mustakim. Akhirnya JAIM telah dianugerahkan standard MS ISO 9001:2000 pada 6

Mei 2005. Bagi tujuan memperolehi pengiktirafan MS ISO 9001:2000 oleh JAIM, seluruh bahagian telah terlibat bagi tujuan tersebut³.

1.3. Masalah kajian.

Sebelum penulis menjelaskan dengan lebih lanjut tentang masalah kajian, eloklah kiranya penulis menjelaskan serba sedikit tentang MS ISO 9000:2000. Dalam perkhidmatan awam, antara ciri-ciri perkhidmatan berkualiti yang dapat memenuhi kehendak pelanggan termasuklah menepati masa, ketepatan fakta, layanan mesra, keselesaan, kecekapan, kebolehpercayaan maklumat dan mudah diperolehi. Kualiti boleh dicapai melalui dua pendekatan, iaitu kawalan kualiti (*quality control*) dan kepastian kualiti (*quality assurance*). Bagi memastikan sesuatu barangan dan perkhidmatan yang dikeluarkan menepati kehendak pengguna yang pelbagai di samping dapat mempertingkatkan lagi kualiti yang telah wujud, maka MS ISO 9000:2000 telah menggantikan MS ISO 9000:1994. Bagi memastikan standard antarabangsa sentiasa mengikuti keperluan semasa, maka ia akan dikaji setiap lima tahun. Oleh itu, ISO antarabangsa yang beribu pejabat di Geneva Switzerland telah menyemak semula ISO 9000:1994 dan digantikan dengan ISO 9000:2000. Ia merupakan satu badan bukan kerajaan (*Non Government Organisation (NGO)*) yang mempunyai keahlian melebihi 150 buah negara. Badan tersebut juga akan mengadakan mesyuarat setiap empat tahun sekali bagi menentukan sama ada standard yang dikeluarkan menepati kehendak semasa atau sebaliknya. Badan ini juga telah

³ Ishak Salleh dan Hanita Hassan (2006), *Melaka Unggul*. Melaka: Institut Kajian Sejarah dan Patriotisme Malaysia (IKSEP), h. 32.

mengeluarkan lebih dari 14,000 standard yang telah digunakan oleh seluruh negara anggota⁴.

Berdasarkan Surat Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan Dua Tahun 2002 bertarikh 16 haribulan Disember 2002 inilah, JAIM rasa terpanggil untuk melaksanakan standard tersebut. Akhirnya pada bulan Jun 2003, JAIM telah menggerakkan lapan bahagian termasuk tiga Pejabat Agama Islam Daerah untuk melaksanakan kehendak persijilan MS ISO 9001:2000. Standard MS ISO 9001:2000 menyarankan supaya setiap organisasi yang menggunakan pendekatan proses bagi meningkatkan kecekapan serta keberkesanan sistem pengurusan organisasi agar kehendak dan harapan pelanggan serta pihak-pihak berkepentingan dapat dipenuhi. Dengan menggunakan pendekatan proses, organisasi akan memberi lebih tumpuan kepada merancang dan menyediakan sumber serta mengurus, mengawal, menilai dan melaksanakan proses-proses dalam organisasi untuk menghasilkan perkhidmatan yang selaras dengan tujuan penubuhannya. Sesebuah organisasi boleh berfungsi dengan baik dan berkesan sekiranya semua proses organisasi dan aktiviti di bawahnya serta hubungan salingkait antara satu proses dengan yang lain dapat diurus dan diselaraskan dengan cekap untuk menghasilkan perkhidmatan yang diberikan oleh organisasi kepada pelanggan.

MS ISO 9001:2000 menentukan keperluan-keperluan sistem pengurusan kualiti yang boleh digunapakai dalam organisasi itu sendiri sama ada bagi tujuan pensijilan ataupun bagi tujuan memenuhi kontrak. Standard MS ISO 9001:2000 ini memberi tumpuan kepada kecekapan sistem pengurusan kualiti dalam memenuhi keperluan pelanggan. Oleh itu, memang sesuai sekiranya organisasi kerajaan seperti JAIM

⁴ MS ISO 9000:2000, <http://www.intan.gov.my>, 11 Oktober 2006.

mahupun swasta menggunakan standard tersebut. Antara masalah kajian yang telah dikenalpasti ialah :-

- i. Penyelarasan kerja yang tidak teratur dan sistematik. Sebelum pelaksanaan MS ISO 9001:2000 di JAIM, segala gerak kerja yang dilaksanakan tidak teratur, walaupun JAIM telah melaksanakan Fail Meja (FM) dan Manual Prosedur Kerja (MPK). Kedua-dua program yang dilaksanakan tidak menepati kehendak kualiti yang sepatutnya⁵. Hal ini berlaku kerana kurangnya kefahaman sama ada pihak pengurusan atasan mahupun bawahan serta pematuhan terhadap kepentingan pelaksanaan program tersebut kurang diberi perhatian yang sewajarnya, lebih-lebih lagi dari pihak pengurusan tertinggi JAIM. Pada pendapat saya, keadaan ini berlaku kerana tidak ada pemantauan dari pihak-pihak yang berwajib berkenaan pelaksanaan program tersebut, tambahan pula ia bukan merupakan satu perkara yang diwajibkan untuk dipatuhi oleh semua kakitangan JAIM⁶. Disebabkan keadaan tersebut, maka JAIM di bawah pentadbiran Tn. Hj. Md. Yassir bin Mustakim sebagai Pengarah JAIM, beliau telah merancang dan melaksanakan program kualiti iaitu MS ISO 9001:2000.
- ii. Sejauh mana kepatuhan terhadap segala prosedur yang terdapat dalam penilaian yang telah dibuat dapat dijalankan dengan baik. Dalam kajian ini, penulis juga akan melihat sejauh mana pematuhan terhadap segala prosedur yang telah dinaik taraf daripada MPK kepada MK. Bagi tujuan tersebut, sebanyak 38 prosedur yang terdapat dalam MPK

⁵ Tn. Hj. Mohd Said bin Hj, Md. Amin, Ketua Pegawai Kualiti JAIM. Temu bual pada 10 Februari 2010.

⁶ *Ibid.*

telah dinaik taraf kepada MK yang telah mendapat pensijilan MS ISO 9001:2000.

- iii. Nilai kerja positif yang semakin terhakis, terutamanya kurang tumpuan yang diberikan dalam pentadbiran dan pengurusan. Hal ini dapat dilihat berdasarkan maklum balas pelanggan JAIM yang sentiasa memberi komen agar JAIM memperbaiki taraf perkhidmatannya kepada pelanggan. Keadaan tersebut diketahui apabila JAIM memperkenalkan peti aduan pelanggan untuk pelanggan memberikan pandangan ke arah penambahbaikan JAIM di dalam memberikan perkhidmatan.
- iv. Budaya kerja dan imej yang kurang baik ditonjolkan terutamanya pekerja sokongan di bahagian hadapan serta pegawai kontrak yang diambil bertugas oleh JAIM. Keadaan ini jelas diakui oleh pegawai-pegawai JAIM terutamanya mereka yang telah lama berkhidmat di JAIM tetapi masih lagi tidak mendapat taraf jawatan yang sepatutnya dinikmati oleh penjawat awam yang lain⁷. Oleh itu, penulis rasa terpanggil untuk membuktikan sejauh mana kebenaran dakwaan tersebut. Tambahan pula, penulis juga pernah berkhidmat di bawah pengawasan JAIM selama lebih kurang enam tahun sebelum berpindah ke Kementerian Pelajaran Malaysia. Oleh itu, kebanyakan data yang diperolehi merupakan hasil pengalaman penulis sendiri selama berkhidmat di JAIM.

⁷ *Ibid.*

1.4. Objektif kajian.

Objektif utama kajian ini ialah untuk melihat serta mengkaji pelaksanaan MS ISO 9001:2000 yang sedang berjalan di enam bahagian Jabatan Agama Islam Melaka dalam memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada masyarakat khususnya masyarakat negeri Melaka. Dengan terlaksananya standard MS ISO 9001:2000, ia dapat mengikis tanggapan masyarakat terhadap kemerosotan mutu perkhidmatan yang diberikan oleh agensi kerajaan negeri, khususnya JAIM selama ini⁸. Objektif kajian yang akan dijalankan ialah :

- i. Kajian ilmiah ini dibuat untuk mengkaji pelaksanaan MS ISO 9001:2000 di JAIM.
- ii. Kajian ini dibuat untuk melihat tahap kesedaran, tanggungjawab serta komitmen pekerja terhadap pelaksanaan MS ISO 9001:2000 di JAIM.
- iii. Kajian ini juga dilakukan untuk mengetahui masalah yang timbul dan halangan selepas MS ISO 9001:2000 dijalankan terhadap organisasi dan pekerja yang terlibat.
- iv. Mengemukakan cadangan dan saranan bagi meningkatkan keberkesanan pelaksanaan standard piawaian kualiti dalam usaha mengekalkan pengiktirafan tersebut.

1.5. Kepentingan kajian.

Daripada kajian ini, penulis amat berharap agar dapat memberi input yang berguna kepada JAIM dalam menghadapi cabaran dalaman mahupun luaran serta dapat memperbaiki kelemahan yang sedia ada. Sebelum menjelaskan kepentingan kajian berbentuk amali, penulis terlebih dahulu akan menjelaskan kepentingan kajian bersifat

⁸ Tn. Hj. Mohd Said bin Hj. Md. Amin, Ketua Pegawai Kualiti JAIM. Temu bual pada 10 Februari 2010.

teori dahulu. Melalui kaedah ini, diharapkan dapatan yang bakal diutarakan oleh penulis akan lebih menjurus kepada bidang kajian. Antara kepentingan kajian seumpama ini dilaksanakan, adalah untuk memantapkan sistem penyampaian perkhidmatan yang memberi fokus kepada kehendak dan jangkaan pelanggan⁹ terhadap perkhidmatan yang diberikan oleh JAIM. Selain dari itu, melalui kajian ini juga diharap dapat membantu JAIM mengenalpasti kehendak pelanggan, merancang dan mengawal proses yang perlu dilaksanakan bagi memenuhi kehendak pelanggan¹⁰.

Dalam hubungan ini, standard MS ISO 9000 juga merupakan asas yang kukuh bagi melaksanakan inovasi dalam tindakan penambahbaikan dan peningkatan sistem penyampaian perkhidmatan bagi meningkatkan kecekapan dan keberkesanan agensi terbabit¹¹. Sememangnya JAIM telah lama diperhatikan oleh pelanggan, agar jabatan ini berubah dari jabatan yang tidak berkualiti kepada sebuah jabatan kerajaan yang menerapkan segala nilai kualiti¹². Melalui dapatan yang akan diperolehi nanti, diharapkan agar JAIM dapat mempertingkatkan lagi mutu perkhidmatannya kepada masyarakat agar ia selaras dengan hasrat kualiti yang dilaksanakan. Selain dari itu, melalui kajian ini juga diharapkan dapat memberi maklumat-maklumat yang berguna kepada kakitangan atasan JAIM khususnya dan sokongan amnya yang melaksanakan perjalanan MS ISO 9001:2000. Maklumat ini penting bagi memastikan JAIM boleh melakukan penambahbaikan terhadap mutu perkhidmatan yang telah diberikan selama ini. Mungkin ada antara prosedur-prosedur kualiti yang sepatutnya tidak perlu dilaksanakan diperolehi melalui kajian ini.

Melalui kajian ini juga, pihak pengurusan JAIM boleh melihat prosedur-prosedur yang kurang efektif yang sedang dilaksanakan oleh JAIM. Hal ini akan membantu JAIM memaksimumkan tenaga kerja yang sedia ada serta dapat menilai

⁹ Panduan Pelaksanaan MS ISO 9001:2008 Dalam Sektor Awam, Jabatan Perdana Menteri.

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ *Ibid.*

¹² Borang Maklum Balas Pelanggan JAIM. Laporan Audit Dalaman Kualiti JAIM, 7 November 2008.

sejauh mana kekuatan dan kelemahan yang ada, agar ia boleh diperbaiki. Selain dari itu, dapatan yang akan diperolehi oleh penulis nanti dapat membantu JAIM untuk meminimalkan kos dan sumber pengurusan yang sedia ada. Hal ini perlu, kerana JAIM sentiasa mengamalkan pengambilan tenaga kerja yang telah pensen dengan alasan ia dapat membantu meningkatkan mutu perkhidmatan JAIM, tetapi apa yang berlaku adalah sebaliknya. Tenaga kerja pensen ini selalu mendatangkan masalah kepada pentadbiran JAIM, tambahan pula campurtangan politik yang sentiasa membelenggu pentadbiran JAIM¹³. Semoga dengan kajian yang dilakukan ini, sedikit sebanyak dapat membantu pihak pengurusan JAIM di dalam menyelesaikan masalah tersebut.

1.6. Skop kajian.

Dari segi skop kajian ini, ia tertumpu kepada enam daripada lapan bahagian dalam JAIM iaitu Bahagian Pendidikan, Bahagian Dakwah, Bahagian Penguatkuasaan, Bahagian Pendakwaan, Bahagian Penyelidikan serta Bahagian Pengurusan Masjid sahaja. Manakala dua bahagian lagi iaitu Bahagian Khidmat Pengurusan dan Bahagian Undang-undang serta tiga Pejabat Agama Daerah iaitu Daerah Melaka Tengah, Jasin dan Alor Gajah tidak termasuk dalam kajian ini. Pendek kata, kajian ini hanya tertumpu di pejabat utama JAIM sahaja tidak termasuk pejabat agama daerah. Hal ini dibuat, adalah untuk memberi ruang dan peluang kepada pengkaji-pengkaji MS ISO 9001:2000 yang ingin membuat kajian terhadap JAIM pada masa-masa yang akan datang. Selain itu, sampel yang dikehendaki oleh penulis juga mencukupi dengan hanya enam bahagian sahaja yang dikaji, walaupun JAIM mempunyai lapan bahagian keseluruhannya. Dengan adanya kajian penambahbaikan pada masa-masa akan datang,

¹³ Tn. Hj. Mohd Said bin Hj, Md. Amin, Ketua Pegawai Kualiti JAIM. Temu bual pada 10 Februari 2010.

sedikit sebanyak akan membantu JAIM untuk meningkatkan tahap kualiti khasnya dan institusi Islam yang lain amnya.

Selain itu, skop kajian ini hanya akan tertumpu kepada penubuhan JAIM sehingga kini dalam meningkatkan mutu perkhidmatan yang telah diberikan kepada seluruh masyarakat khususnya dalam perkembangan agama Islam di Melaka sehingga memperolehi pengiktirafan standard MS ISO 9001:2000. Standard yang telah dicapai oleh JAIM ini sama dengan standard yang diperolehi oleh agensi dan jabatan kerajaan yang lain. Oleh itu, kajian ini akan berkisar tentang prosedur yang terkandung dalam MS ISO 9001:2000 secara khusus, sebagaimana yang telah dilaksanakan oleh semua bahagian JAIM. Bagi mencapai objektif sebagaimana yang dikehendaki oleh penulis, kajian akan difokuskan kepada pelaksanaan standard MS ISO 9001:2000 di enam bahagian JAIM, masalah dan halangan yang timbul sebelum dan selepas pelaksanaannya serta kesan pelaksanaan MS ISO terhadap tahap kualiti perkhidmatan JAIM. Dalam kajian ini penulis tidak memberi tumpuan kepada MS ISO 1900:2005 iaitu *Quality Management System from Islamic Perspectives*¹⁴. Ini kerana sistem kualiti yang diamalkan oleh JAIM semasa kajian ini dilaksanakan ialah MS ISO 9001:2000 sehingga jabatan ini mendapat pengiktirafan.

1.7. Ulasan penulisan.

Kajian ini bukanlah merupakan satu kajian yang baru tetapi ia lebih merupakan satu kajian penambahbaikan terhadap kajian-kajian yang telah lalu. Selain dari itu, memandangkan standard MS ISO 9001:2000 merupakan standard kualiti yang terbaru, maka penulis rasa terpenggil untuk melihat sejauh mana keberkesanan MS ISO 9001:2000 dari segi pelaksanaannya seperti mana yang telah diperkenalkan oleh

¹⁴ Quality Management System from Islamic Perspective. www.sirim-qas.com.my, 17 Mac 2011.

Jabatan Perdana Menteri pada bulan Disember tahun 2002. Kemunculan standard MS ISO 9001:2000 ini merupakan cantuman daripada MS ISO 9001, 9002 dan 9003 versi 1994. Oleh itu, sudah tentulah terdapat sedikit sebanyak persamaan dan perbezaan antara kedua-duanya. Perkara-perkara yang dinyatakan di atas akan dibincangkan oleh penulis dalam bab 2 nanti.

Walaupun standard MS ISO 9001:2000 ini merupakan siri standard yang baru, namun telah ada pengkaji yang membuat kajian dan penulisan tentang MS ISO 9001:2000 tersebut. Tetapi jika dilihat kajian terhadap institusi agama, khususnya Jabatan Agama Islam Negeri, belum ada laji pengkaji yang mengkaji tentang pelaksanaan atau perjalanan MS ISO 9001:2000. Oleh itu, penulis telah membuat kajian pembacaan terhadap penulisan dan penemuan terdahulu yang telah dilakukan oleh pengkaji-pengkaji ilmiah, sama ada buku mahupun kajian ilmiah yang telah diterbitkan. Antara kajian yang telah dibuat berkaitan tajuk tersebut ialah Kesan Pelaksanaan MS ISO 9002:1994 di kolej IKIP Kuantan Menurut Perspektif Islam yang ditulis oleh Rashidi Abas. Kajian tersebut menjelaskan dengan agak terperinci tentang konsep dan bentuk pelaksanaan MS ISO 9002:1994 di Kolej IKIP Pahang yang melibatkan bidang akademik dan bukan akademik. Ia juga menjelaskan tentang kerangka sistem yang mempunyai nilai-nilai Islam berteraskan kepada ketepatan, kesopanan, amanah serta ketekunan yang menjadi landasan kepada prinsip syariah. Penulisan ini juga telah menengahkan tentang kebolehan kolej IKIP yang mempunyai kelebihan dan kekuatan yang tersendiri dari segi pengurusan dan pentadbiran¹⁵.

Selain dari itu, terdapat juga hasil kajian yang berkaitan MS ISO 9000 iaitu, Analisis Pelaksanaan MS ISO 9000 di Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) menurut Perspektif Islam, oleh Mohd Mauli Azli bin Abu Bakar dalam kajiannya, menjelaskan tentang MS ISO 9000 dan perkaitannya dengan Sistem Pengurusan Kualiti

¹⁵ Rashidi Abas (2004), "Kesan Perlaksanaan MS ISO 9002:1994 di Kolej IKIP Kuantan Menurut Perspektif Islam" (Disertasi Sarjana Jabatan Syariah Pengurusan, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya).

Islam (SPKI). Kajian beliau lebih menjurus kepada analisis pelaksanaan MS ISO 9000 terutamanya pada klausa tanggungjawab pengurusan di INTAN dengan perspektif Islam. Selain dari itu, kaedah soal selidik juga digunakan bagi tujuan memungut data yang melibatkan pengurusan atasan dan sokongan. Walaupun SPKI telah berjaya diamalkan oleh Saidina Umar al-Khattab, analisis juga dibuat dengan cara membanding beza segala pungutan yang terdapat dalam borang soal selidik yang melibatkan kumpulan pengurusan atasan dan sokongan. Di akhir kajian tersebut, penulis telah merumuskan bahawa keseluruhan kajian berasaskan kepada masalah kajian dan juga hipotesis kajian. Kajian ini juga hanya tertumpu kepada MS ISO 9000 versi 1994 dalam klausa pertama sahaja daripada dua puluh klausa yang ada dalam standard tersebut¹⁶. Sementara itu, Law Kim Cheng (1996) dalam kajiannya yang bertajuk *A Study Of Benefits And Difficulties Faced By The Implementations Of MS ISO 9000 Quality Management System : Malaysia Service Procedure Perspective* menjelaskan tentang latar belakang SIRIM, perbezaan model ISO 9000 dan faedah serta masalah pelaksanaan MS ISO 9000 dalam bidang kejuruteraan dan organisasi perusahaan¹⁷.

Bagi memastikan kajian penulis tidak akan menyimpang jauh, maka penulis juga telah membuat pembacaan terhadap buku-buku MS ISO 9000 seperti Panduan Ringkas Penubuhan dan Pelaksanaan Sistem Kualiti MS ISO 9000 dalam Organisasi Pendidikan yang ditulis oleh Hairuddin Mohd Ali, Muhammad Bustaman Hj. Abdul Manaf dan Mohd Al Shaari Mohd Ramli, terbitan Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd, pada tahun 1999. Buku tersebut menjelaskan tentang konsep dan siri ISO 9000 versi 1994, dokumentasi dalam sistem kualiti MS ISO 9000 serta kaedah

¹⁶ Mohd Mauli Azli bin Abu Bakar (2004), "Analisis Pelaksanaan MS ISO 9000 di Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) menurut Perspektif Islam" (Disertasi Sarjana Jabatan Siasah Syariah, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya).

¹⁷ Law Kim Cheng (1996), "A Study Of Benefits And Difficulties Faced By The Implementations Of MS ISO 9000 Quality Management System:Malaysia Service Procedure Perspective" (Disertasi Sarjana Pengurusan Perniagaan, Fakulti Pentadbiran Perniagaan, Universiti Malaya).

menubuh dan melaksanakan sistem kualiti MS ISO 9000 di sekolah. Buku ini hanya menyentuh tentang MS ISO 9000 versi 1994 sahaja¹⁸.

Selain dari itu, buku yang dikarang oleh Mohd Yusof Hj. Othman bertajuk *Menjejak Kualiti Menjana Kecemerlangan* terbitan Dewan Bahasa dan Pustaka tahun 2002 menjelaskan tentang maksud kualiti, pengurusan kualiti menyeluruh *Total Quality Management (TQM)*, serta hubungannya dengan standard ISO 9000, bahagian-bahagian ISO yang diwujudkan dan juga perbandingan antara kualiti yang diamalkan menurut konvensional dan juga Islam. Buku ini juga menjelaskan tentang perjalanan serta pengauditan ISO. Walaupun begitu, buku ini menjelaskan dengan lebih terperinci tentang kualiti dan hubungan antara kualiti dengan pengurusan kualiti menyeluruh *Total Quality Management (TQM)*¹⁹.

Terdapat satu lagi buku yang menjelaskan tentang pengertian kualiti serta hubungannya dengan pengurusan yang diterbitkan oleh Unit Pemodenan Tadbiran Malaysia (MAMPU) Jabatan Perdana Menteri yang bertajuk *Pengurusan dan Peningkatan Kualiti Dalam Perkhidmatan Awam* menjelaskan tentang kualiti serta hubungannya dengan pengurusan kualiti menyeluruh *Total Quality Management (TQM)*. Buku ini juga menjelaskan tentang perkaitan antara perancangan strategik, kualiti perkhidmatan, kualiti tenaga manusia dengan kualiti proses yang mana ia saling berkaitan antara satu sama lain bagi menghasilkan pengurusan serta pengurus yang benar-benar berkualiti yang akhirnya dapat memuaskan kehendak pelanggan yang pelbagai.

Bagi memastikan kajian terhadap MS ISO 9001:2000 menepati kehendak kajian, maka penulis telah membaca dan meneliti Garis Panduan bagi melaksanakan MS ISO 9000:2000 dalam Perkhidmatan Awam yang telah dikeluarkan oleh Jabatan

¹⁸ Hairuddin Mohd Ali *et al.* (1999), *Panduan Ringkas Penubuhan dan Pelaksanaan Sistem Kualiti MS ISO 9000 dalam Organisasi Pendidikan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd., h. 6

¹⁹ Mohd Yusof Hj. Othman (2002), *Menjejak Kualiti Menjana Kecemerlangan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, h. 15.

Perdana Menteri bersama Surat Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 2 tahun 2002 pada 16 Disember 2002. Dalam garis panduan tersebut, ia ada menjelaskan dengan lebih terperinci apakah MS ISO 9000:2000, masa pelaksanaan yang ditetapkan bagi menggantikan MS ISO 9000:1994, perbezaan antara MS ISO 9000:1994 dengan MS ISO 9000:2000 serta langkah-langkah yang perlu ada dalam MS ISO 9000:2000 yang tidak terdapat dalam MS ISO 9000:1994. Garis panduan pelaksanaan MS ISO 9000:2000 yang telah dikeluarkan itu mengandungi empat bahagian utama iaitu, pengenalan, standard MS ISO 9000:2000, keperluan standard MS ISO 9000:2000 dalam Perkhidmatan Awam serta langkah-langkah pelaksanaan MS ISO 9000:2000 dalam Perkhidmatan Awam²⁰. Selain itu, penulis juga telah melihat MS 1900:2005 iaitu *Quality Management System from Islamic Perspectives*. Standard ini menekankan tentang keperluan pematuhan Syariah terhadap sistem pengurusan kualiti yang hendak diamalkan. Tujuannya agar setiap organisasi yang mengamalkan prinsip syariah dalam pengurusan mereka mengamalkan nilai-nilai universal yang diterima umum seperti keadilan, kejujuran, kebenaran, ketepatan masa, ketelusan, disiplin. Selain itu, aspek halal dan non halal dalam semua proses yang diperlukan untuk menyampaikan perkhidmatan dan penghasilan produk dikenalpasti dan disampaikan kepada setiap anggota organisasi agar ia berkesan. Siri standard ini diwujudkan adalah berdasarkan kepada standard MS ISO 9001:2000 dari perspektif Islam²¹.

²⁰ Garis Panduan bagi Melaksanakan MS ISO 9000:2000 dalam Perkhidmatan Awam, Jabatan Perdana Menteri.

²¹ Quality Management System from Islamic Perspectives, www.sirim-qas.com.my, 17 Mac 2011.

1.8. Metodologi kajian.

Metode atau kaedah merupakan cara yang digunakan oleh penyelidik bagi menyelesaikan masalah kajian yang dilakukan²². Metode menurut Kamus Dewan ialah cara melakukan sesuatu atau sistem²³. Dapatlah difahami di sini bahwa metode ialah kaedah atau cara yang digunakan oleh seseorang penyelidik semasa melakukan sesuatu kajian. Secara umumnya, kaedah utama penyelidikan yang terbaik untuk mendapatkan data terbahagi kepada tiga, iaitu penyelidikan kuantitatif, kualitatif dan campuran (*mixed methode*). Memandangkan semasa pengumpulan data primer, penulis menggunakan dua kaedah pengumpulan data iaitu, kaji selidik serta kaedah temu bual, maka sewajarnya penulis menggunakan metode campuran. Berikut dinyatakan metode penyelidikan campuran yang bakal digunakan dalam penulisan ini:

1.8.1. Metodologi penyelidikan campuran.

Metode penyelidikan campuran ialah menggunakan lebih daripada satu kaedah penyelidikan di dalam sesebuah penulisan kajian ilmiah. Ia terjadi hasil dari campuran penyelidikan kuantitatif dan juga kualitatif²⁴. Kedua-dua metode ini digunakan untuk menyelesaikan sesuatu kajian yang sedang dilakukan oleh penyelidik. Selain itu, metode penyelidikan campuran juga bermaksud penggunaan data yang pelbagai. Ia mungkin menggunakan kaedah penyelidikan yang berbeza. Perbezaan tempat kajian menyebabkan cara kajian yang dilakukan juga turut mengalami perbezaan. Oleh itu, metode penyelidikan campuran ini juga dikenali sebagai kaedah penyelidikan yang pelbagai atau

²² Syed Arabi Idid (1993), *Kaedah Penyelidikan Komunikasi dan Sains Sosial*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, h.44.

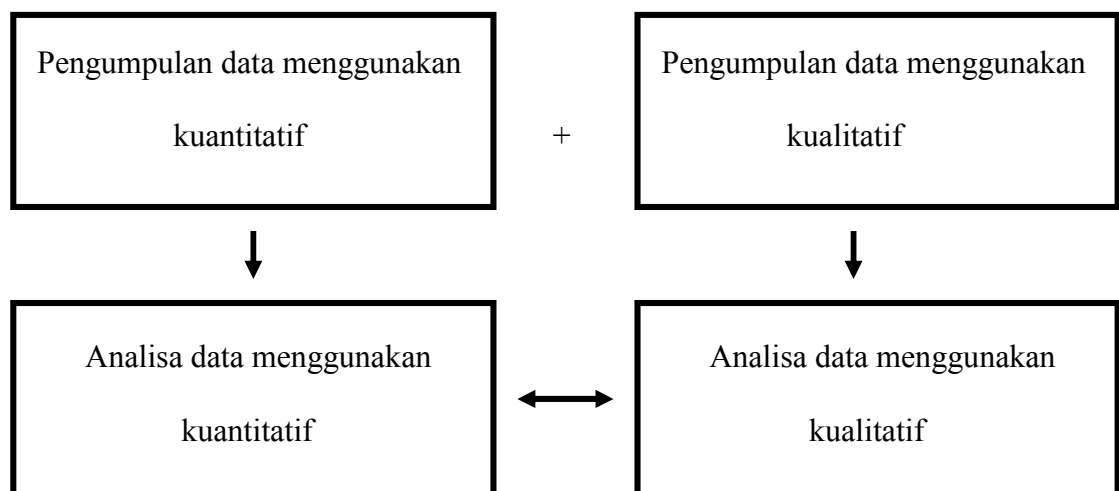
²³ Kamus Dewan (2007), Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, h. 1030.

²⁴ Julia Brannen, *Mixed Methods Research: A Discussion Paper*, <http://www.ncrm.ac.uk>, 07 Jun 2010.

*multi strategy research*²⁵. Metode penyelidikan campuran ini bermula dengan menggunakan dapatan dari kedua-dua metode iaitu kualitatif dan kuantitatif. Sebenarnya, idea menggunakan metode penyelidikan campuran ini telah digunakan oleh Greene dan Caracelli pada tahun 1997. Mereka telah menggunakan kaedah campuran ini dalam kajian mereka²⁶.

Pengenalan metode penyelidikan campuran ini sedikit sebanyak memberi peluang bagi memperkayakan lagi metodologi penyelidikan yang ada di samping berkemungkinan mendatangkan risiko kepada penyelidik yang menggunakan metode ini. Kajian penyelidikan campuran yang biasa digunakan oleh penulis dengan cara menggunakan kedua-dua metode tersebut iaitu kuantitatif dan kualitatif, tetapi mereka akan menggunakan analisa data kedua-duanya sekali. Akhirnya, mereka akan membuat perbandingan dapatan daripada kedua-dua metode tersebut seperti rajah berikut²⁷:

Rajah 1.8.1.1 : Metode Campuran Biasa Yang Digunakan



Perbandingan dapatan data yang diperolehi

²⁵ *Ibid.*, h. 4

²⁶ John W. Creswell (2009), 3rd Edition, *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. California: SAGE Publications Inc., h. 66.

²⁷ *Ibid.*, h. 209-210.

Sumber : John W. Creswell (2009), 3rd Edition, *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*.

Dalam kajian ini, pengumpulan dan analisa data yang dibuat, penulis menggunakan metode kuantitatif terlebih dahulu bagi melihat pelaksanaan MS ISO 9001:2000 di JAIM. Metode ini penting dalam kajian yang dilaksanakan, kerana ia akan menunjukkan tentang keberkesanan penggunaan MS ISO di dalam pentadbiran JAIM. Selain dari metode kuantitatif, metode kualitatif juga digunakan oleh penulis bagi memperolehi data serta memproses dapatan data yang diperolehi hasil dari temu ramah yang dijalankan oleh penulis. Akhir sekali, penulis akan membuat perbandingan hasil daripada dapatan kedua-dua metode tersebut yang akan dijelaskan dalam bahagian dapatan dan rumusan nanti.

1.9. Pengumpulan Data.

Selain dari metode atau kaedah yang digunakan untuk mendapatkan maklumat kajian, pengumpulan data juga merupakan perkara utama yang diambil kira oleh penulis di dalam menjalankan kajian yang dibuat. Bagi tujuan tersebut, penulis menggunakan dua cara pengumpulan data iaitu primer dan sekunder.

1.9.1. Primer.

Data primer merupakan data yang diperolehi secara langsung daripada kejadian sebenar. Bagi tujuan untuk mendapatkan maklumat penulisan disertasi

ini dengan lengkap, penulis akan menggunakan metode pengumpulan data primer. Antara teknik yang akan digunakan bagi mendapat maklumat ialah²⁸:

i. Metode soal selidik. Soal bermaksud hal atau perkara utama yang perlu diselesaikan, manakala selidik pula bermaksud menyiasat untuk mendapatkan sesuatu keterangan²⁹. Bagi menghasilkan borang yang baik, maka penulis telah merujuk kepada penulisan lepas seperti Rashidi Abas (2004) Kesan Pelaksanaan MS ISO 9002:1994 di Kolej IKIP Kuantan Menurut Perspektif Islam serta buku kaedah penyelidikan dan panduan penulisan oleh Sulaiman Masri. Buku ini menjelaskan bagaimana untuk menghasilkan borang soal selidik yang sesuai dengan kajian yang sedang dilaksanakan. Penulis telah menggunakan kaedah yang ditunjukkan bagi menghasilkan borang soal selidik tersebut.

Selain itu, bagi memastikan soalan dalam borang tersebut sesuai digunakan, maka penulis telah mengedarkan sebanyak 10 borang bagi tujuan uji rintis (*pilot test*). Setelah penulis berpuas hati terhadap soalan-soalan yang digunakan dalam borang soal selidik yang telah diuji melalui proses *pilot test* yang telah dibuat, penulis telah mengedarkan sebanyak 140 borang kepada enam bahagian JAIM. Jumlah ini amat bersesuaian kerana jumlah keseluruhan pekerja untuk enam bahagian JAIM yang dikaji adalah seramai 140 orang pekerja semasa kajian ini dilakukan. Daripada 140 borang yang telah diedarkan, sebanyak 100 borang berjaya dikembalikan oleh semua bahagian tersebut. Dari segi peratusannya, ialah sebanyak 71.4 peratus

²⁸ Mohd Majid Konting (1990), c. 5, *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, h. 86-146.

²⁹ Kamus Dewan (2007), Edisi 4, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, h.1426.

pekerja yang mengembalikan borang soal selidik tersebut. Jumlah ini memadai untuk digunakan bagi tujuan kajian ilmiah peringkat sarjana sebagaimana yang disyorkan oleh Mohd Majid Konting³⁰. Pengagihan borang tersebut telah dilakukan sebanyak dua kali. Kali pertama penulis telah mengagihkan di Bahagian Pendidikan JAIM terlebih dahulu sebanyak 47 borang, iaitu pada akhir bulan September 2009.

Malangnya semua borang yang diagihkan, telah hilang disebabkan perpindahan bahagian tersebut ke pejabat baru. Kemudian pada akhir bulan Februari 2010, sekali lagi penulis mengagihkan borang. Namun, kali ini penulis mengagihkan kepada semua bahagian JAIM yang dikaji, iaitu enam bahagian semuanya sebanyak 140 borang. Penulis amat berharap agar semua borang yang diedarkan akan dikembalikan, tetapi pada 15 Mac 2010, hanya 100 borang sahaja yang dikembalikan oleh semua bahagian yang dikaji. Terlalu banyak kareneh birokrasi yang dihadapi oleh penulis semasa ingin mendapatkan maklum balas tentang MS ISO yang telah dilaksanakan oleh JAIM, termasuklah komputer serta maklumat yang berkaitan MS ISO telah hilang semasa proses perpindahan dari Bangunan Graha Maju ke Kompleks MAIM di Bukit Pala, Melaka. Walaubagaimanapun, penulis tetap bersyukur, akhirnya apa yang dikehendaki oleh penulis telah dapat diperolehi walaupun dalam jangka masa yang agak panjang.

Untuk tujuan itu, penulis akan menggunakan borang soal selidik yang terdiri dari lima bahagian utama. Soalan di bahagian A mengandungi maklumat peribadi pekerja seperti jantina, bangsa, umur,

³⁰ *Op.cit.*, h. 196.

status perkahwinan, kelayakan akademik, jawatan yang disandang, penglibatan dalam melaksanakan MS ISO 9001:2000, pengalaman bekerja serta bahagian yang sedang berkhidmat. Bahagian ini penulis tidak menggunakan skala likert, responden hanya perlu membuat tandaan terhadap pilihan yang sesuai sahaja. Manakala soalan di bahagian **B** berkisar tentang kesedaran (*awareness*) di kalangan pekerja terhadap pelaksanaan MS ISO di Jabatan Agama Islam Melaka (JAIM). Skala likert yang digunakan oleh penulis terhadap bahagian ini ialah, satu mewakili sangat tidak setuju, dua mewakili tidak setuju, tiga mewakili tidak pasti, empat mewakili setuju, manakala lima mewakili sangat setuju.

Soalan di bahagian **C** pula, soalan-soalan yang dikemukakan berkisar tentang klausa pengurusan kualiti dari segi tanggungjawab pelaksanaan MS ISO 9001:2000. Dalam bahagian ini, penulis akan cuba mendapatkan maklumat sejauhmana anggota di setiap bahagian JAIM begitu bertanggungjawab terhadap pelaksanaan MS ISO. Skala likert yang digunakan oleh penulis terhadap bahagian ini ialah, satu mewakili sangat tidak setuju, dua mewakili tidak setuju, tiga mewakili tidak pasti, empat mewakili setuju, manakala lima mewakili sangat setuju.

Manakala soalan di bahagian **D**, tertumpu kepada klausa tanggungjawab pengurusan yang berkaitan dengan komitmen pihak pengurusan terhadap beberapa aspek kualiti yang dijalankan. Skala likert yang digunakan oleh penulis terhadap bahagian ini ialah, satu mewakili tidak diberi penekanan, dua kurang diberi penekanan, tiga mewakili tidak pasti, empat mewakili penekanan yang sederhana,

manakala lima mewakili sangat diberi penekanan. Manakala soalan terakhir di bahagian E, tertumpu kepada kesan pelaksanaan MS ISO 9001:2000 yang dilaksanakan di JAIM terhadap pekerja atasan dan juga sokongan. Skala likert yang digunakan oleh penulis terhadap bahagian ini ialah, satu mewakili tidak setuju, dua mewakili tidak setuju, tiga mewakili tidak pasti, empat mewakili setuju, manakala lima mewakili sangat setuju. Borang soal selidik tersebut diedarkan kepada semua responden. Soalan-soalan yang ditanya tertumpu kepada soalan tertutup dan juga soalan terbuka. Selain itu, borang tersebut juga dibahagikan kepada dua kategori mengikut pengkelasan tanggungjawab iaitu, pekerja pengurusan atasan dan pekerja sokongan. Pekerja atasan ialah mereka yang memegang gred 41 hingga Jawatan Utama Sektor Awam C (JUSA C). Bagi pekerja sokongan pula, mereka yang memegang gred antara R3 hingga gred 34. Bagi memastikan setiap soalan yang dikemukakan sesuai, maka penulis telah membuat beberapa rujukan yang akan dijelaskan seperti berikut:

Bil	No. Soalan	Rujukan
1.	Bahagian A Soalan 1 hingga 10	Dibangunkan sendiri oleh penulis.
2.	Bahagian B Soalan 1 hingga 4 Soalan 5 hingga 7	Abd. Majid Konting (2005), Kaedah Penyelidikan Pendidikan, Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka. Rashidi Abas (2004), Kesan Pelaksanaan MS ISO 9002:1994 di Kolej IKIP Kuantan Menurut Perspektif Islam. Disertasi Jabatan Syariah Pengurusan, Akademi

		Pengajian Islam, Universiti Malaya.
4.	Bahagian C Soalan 1 hingga 5 Soalan 6 hingga 10	Rashidi Abas (2004), Kesan Pelaksanaan MS ISO 9002:1994 di Kolej IKIP Kuantan Menurut Perspektif Islam. Disertasi Jabatan Syariah Pengurusan, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya. Mohd Mauli Azli bin Abu Bakar (2004), Analisis Pelaksanaan MS ISO 9000 di Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) menurut perspektif Islam. Disertasi Jabatan Siasah Syariah, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya.
5.	Bahagian D Soalan 1 hingga 6 Soalan 7 hingga 15	Law Kim Cheng (1996), <i>A Study Of Benefits And Difficulties Faced By The Implementations Of MS ISO 9000 Quality Management System: Malaysia Service Procedure Perspective</i> . Disertasi Sarjana Pengurusan Perniagaan, Fakulti Perniagaan dan Perakaunan. Rashidi Abas (2004), Kesan Pelaksanaan MS ISO 9002:1994 di Kolej IKIP Kuantan Menurut Perspektif Islam. Disertasi Jabatan Syariah Pengurusan, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya.
6.	Bahagian E Soalan 1	Rashidi Abas (2004), Kesan Pelaksanaan MS ISO 9002:1994 di Kolej IKIP Kuantan Menurut Perspektif Islam. Disertasi Jabatan Syariah Pengurusan, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya.

ii. Metode temu bual. Metode ini akan digunakan bagi mendapatkan maklumat yang sewajarnya terutama tentang pelaksanaan MS ISO 9001:2000 di JAIM. Dalam menggunakan metode ini, penulis menyediakan sebanyak 18 soalan (lampiran D) diserahkan kepada pegawai berkenaan seminggu lebih awal sebelum sesi temuramah bermula. Ia dijalankan di tingkat empat Graha UMNO. Seramai dua pegawai yang terlibat secara langsung terhadap perjalanan MS ISO ini iaitu, Tn. Hj. Amiruddin bin Hassan selaku Ketua Dokumentasi serta Tn. Hj. Mohd Said bin Hj. Md. Amin selaku Ketua Pegawai Kualiti JAIM. Berikut penulis telah membuat beberapa rujukan yang akan dijelaskan seperti berikut:

Bil	Jenis Soalan	Rujukan
1.	<p>Soalan Temubual</p> <p>Soalan 1 hingga 8</p> <p>Soalan 9 hingga 18</p>	<p>Dibangunkan sendiri oleh penulis.</p> <p>Dibangunkan berdasarkan tulisan Rashidi Abas (2004), Kesan Pelaksanaan MS ISO 9002:1994 di Kolej IKIP Kuantan Menurut Perspektif Islam. Disertasi Jabatan Syariah Pengurusan, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya.</p> <p>Mohd Mauli Azli bin Abu Bakar (2004), Analisis Pelaksanaan MS ISO 9000 di Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) menurut perspektif Islam. Disertasi Jabatan Siasah Syariah, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya.</p>

1.9.2. Sekunder.

Data sekunder merupakan data atau maklumat yang diperolehi daripada bahan yang sedia ada³¹. Memandangkan tajuk kajian ini berkaitan dengan pelaksanaan MS ISO 9001:2000, maka penulis berpendapat betapa perlunya menggunakan teknik penulisan kedua ini. Antara teknik yang telah digunakan ialah:

- i. Metode sejarah. Metode ini lebih menjurus kepada proses yang meliputi pengumpulan dan pentafsiran sejarah, peristiwa yang timbul di masa lampau sebagai dasar pengertian dan pemahaman permasalahan yang sedia ada sekarang dan pengamalan yang akan datang.
- ii. Kajian perpustakaan bagi mendapatkan maklumat yang secukupnya. Penulis telah menggunakan perkhidmatan Perpustakaan Utama dan Perpustakaan Akademi Islam Universiti Malaya serta Perpustakaan Fakulti Ekonomi dan Pentadbiran Universiti Malaya. Selain dari itu, penulis juga telah mendapatkan sumber dari Perpustakaan Pusat Islam, Perbadanan Perpustakaan Awam Melaka, Perpustakaan Universiti Teknikal Malaysia Melaka serta Perpustakaan Masjid Al-Azim Melaka. Diharapkan dengan penyelidikan perpustakaan ini akan memberi *input* yang baik sebagaimana yang diharapkan oleh penulis bagi tujuan mendapatkan maklumat.
- iii. Metode dokumentasi. Iaitu cara pengumpulan data dengan menjalankan penyelidikan dan kajian terhadap dokumen-dokumen yang berkaitan. Dokumen tersebut, seperti Garis Panduan Bagi

³¹ *Ibid.*, h. 98.

Melaksanakan MS ISO 9000:2000 Dalam Perkhidmatan Awam, Panduan Pelaksanaan MS ISO 9001:2008 Dalam Sektor Awam, Jabatan Perdana Menteri, Manual Kualiti MS ISO 9001:2000 JAIM, Manual Prosedur Kerja JAIM, Fail Meja, laporan kualiti audit dalaman JAIM serta laporan audit kualiti JAIM kali pertama.

1.10. Menganalisa data.

Setelah semua data-data yang diperlukan mencukupi, tibalah masanya penulis membuat penganalisan data yang telah diperolehi hasil daripada penggunaan metode yang telah dijelaskan di atas. Antara cara analisa data yang akan dilakukan oleh penulis ialah:

1.10.1. Metode induktif.

Dalam metode ini, penulis akan menggunakan perisian *The Statistical Package For Social Science* (SPSS) versi 10 (*home edition*). Kaedah ini merupakan kaedah penganalisan data melalui proses penghuraian yang membawa kepada pencapaian sesuatu kesimpulan hukum daripada fakta atau maklumat yang bersifat khusus³². Setiap data yang diperolehi, penulis akan membuat analisa terhadap data tersebut dengan menggunakan statistik huraian atau *descriptive statistics*. Dalam statistik huraian atau *descriptive statistics* ini, kita boleh melihat kekerapan data, min atau purata, minima, maksima, sisihan

³² Kamus Dewan (2007), Edisi 4, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, h. 576.

piawai atau *standard deviation*, jumlah responden kajian, pemboleh ubah atau *variable*, julat atau *range* dan sebagainya³³.

Selain itu, untuk melihat sejauh mana kewujudan perkaitan antara pemboleh ubah yang dikaji, penulis juga akan menggunakan kajian kolerasi. Kajian ini memberi penekanan kepada penentuan sejauh mana perkaitan antara pemboleh ubah yang dikaji. Ini membolehkan pengkaji menentukan variasi yang berlaku pada satu pemboleh ubah dan kaitannya dengan variasi yang berlaku pada pemboleh ubah yang lain. Memandangkan wujudnya banyak pemboleh ubah dalam bidang kajian sains sosial, maka kajian kolerasi sangat popular terhadap bidang kajian ini³⁴. Terdapat dua kaedah kolerasi antara dua pemboleh ubah iaitu kolerasi linear *Pearson* dan kolerasi pangkat *Spearman*. Dalam kajian ini, pengkaji memilih kaedah kolerasi linear *Pearson* bukan kolerasi pangkat *Spearman*.

Kolerasi linear *Pearson* ini dipilih, kerana data pemboleh ubah yang dikaji merupakan data selang *interval* atau nisbah. Selain itu, kolerasi jenis ini juga mengandaikan hubungan yang wujud antara pemboleh ubah berbentuk linear bukannya ordinal³⁵. Walaupun pengiraan yang terlibat untuk mendapatkan pekali kolerasi *Pearson* (r) dan *Spearman* (r_s) berbeza tetapi cara mentafsirkan nilai pekali tersebut adalah sama. Kaitan variasi antara pemboleh ubah boleh ditentukan dengan menggunakan pekali kolerasi. Pekali kolerasi mengandungi dua tanda dan nilai pekali. Tanda positif (+) menunjukkan perkadaran seiras antara variasi dalam pemboleh ubah dengan variasi dalam satu lagi pemboleh ubah yang dikaji. Manakala tanda negatif (-) pula menunjukkan perkadaran songsang antara variasi pada kedua-dua pemboleh

³³ Hishamuddin bin Md. Som (2005), *Panduan Mudah Analisis Data Menggunakan SPSS Windows*. Skudai Johor Darul Takzim: Universiti Teknologi Malaysia, h. 4 -10.

³⁴ Mohd Majid bin Konting (2005), *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, h. 99.

³⁵ *Ibid.*, h. 31-32.

ubah yang berkait. Nilai pekali menunjukkan keteguhan hubungan antara dua pemboleh ubah.

Nilai pekali, mengandungi nilai antara sifar dan satu. Nilai pekali satu menunjukkan hubungan variasi antara dua pemboleh ubah yang berkaitan, adalah hubungan sempurna. Hubungan sempurna menjelaskan kepada kita bahawa, sekiranya variasi satu pemboleh ubah meningkat sebanyak satu unit, maka variasi pemboleh ubah yang satu lagi juga akan meningkat sebanyak satu unit. Nilai pekali sifar menunjukkan tiada hubungan linear antara satu pemboleh ubah dengan satu pemboleh ubah yang lain. Hubungan antara dua pemboleh ubah dikatakan lemah, apabila nilai pekali mendekati sifar, dan dikatakan teguh apabila nilai pekali menghampiri satu³⁶.

Walaupun kaedah ini mempunyai kelemahan yang tertentu, seperti perbezaan tahap pemahaman terhadap sesuatu tugas dipengaruhi oleh tahap pendidikan seseorang penjawat awam, ia perlu bagi menunjukkan sama ada perkaitan atau tidak terhadap pekerja-pekerja yang terlibat di dalam melaksanakan MS ISO 9001:2000. Selain itu, kelemahan juga berlaku disebabkan oleh pemboleh ubah ekstranus yang boleh mempengaruhi dapatan. Seperti contoh, pekerja yang berijazah lebih bijak berbanding dengan pekerja yang hanya lulus SPM sahaja. Jadual di bawah akan di gunakan oleh penulis sebagai rujukan bagi menentukan kekuatan nilai pekali kolerasi (r) seperti berikut³⁷ :

³⁶ *Ibid.*, h. 99-100.

³⁷ Chua Yan Piaw (2006), *Kaedah dan Statistik Penyelidikan: Asas Statistik Penyelidikan*. Malaysia; Mc. Graw Hill Education (M) Sdn. Bhd., h. 167.

1.10.1.1: Jadual kekuatan nilai pekali kolerasi (r)

Saiz pekali kolerasi (r)	Kekuatan kolerasi
.91 hingga 1.00 atau -.91 hingga -1.00	Sangat kuat
.71 hingga .91 atau -.71 hingga -.91	Kuat
.51 hingga .70 atau -.51 hingga -.70	Sederhana
.31 hingga .50 atau -.31 hingga -.50	Lemah
.01 hingga .30 atau -.01 hingga -.30	Sangat lemah
.00	Tiada kolerasi

Selain dari jadual kekuatan nilai pekali kolerasi (r), yang digunakan oleh penulis bagi memproses data, penulis juga akan membuat analisa terhadap setiap pemboleh ubah yang terdapat di dalam penulisan ini. Secara keseluruhannya pemboleh ubah yang digunakan oleh penulis boleh dibahagikan kepada empat jenis iaitu kesedaran, tanggungjawab, komitmen serta kesan pelaksanaan MS ISO 9001:2000 di JAIM. Untuk tujuan tersebut, penulis menggunakan satu nilai yang standard bagi kegunaan semua pemboleh ubah atau *variable* yang dikaji oleh penulis. Berikut dinyatakan jadual kekuatan nilai terhadap semua pemboleh ubah atau *variable* yang dikaji³⁸:

1.10.1.2 : Jadual nilai untuk setiap pemboleh ubah yang dikaji.

Nilai	Kekuatan Nilai
0.00 hingga 1.7	Rendah
1.80 hingga 3.30	Sederhana
3.40 hingga 5.00	Tinggi

³⁸ Disesuaikan oleh penulis daripada tulisan Chua Yan Piaw (2006), *Asas Statistik Penyelidikan*. Kuala Lumpur: Mc Graw Hill Education (M) Sdn. Bhd., h. 142.

Bagi memastikan kajian yang dilakukan bertepatan dengan objektif yang telah dibuat, tiga pemboleh ubah yang telah dikenalpasti oleh penulis akan digunakan dalam kajian ini, iaitu pemboleh ubah kesedaran, tanggungjawab serta komitmen sama ada dari pekerja atasan mahupun sokongan yang terlibat di setiap bahagian yang dikaji. Kedua-dua jenis pekerja ini akan dikaji di bawah pekerja JAIM sahaja tanpa memisahkan jenis pekerja terbabit. Bagi pemboleh ubah yang dikaji serta pemboleh ubah kesan pelaksanaan, penulis akan menggunakan skala likert³⁹ bagi setiap jawapan dalam borang kaji selidik. Pemboleh ubah kesedaran, responden akan memilih skala satu hingga lima, yang mana satu mewakili sangat tidak setuju, dua mewakili tidak setuju, tiga mewakili tidak pasti, empat mewakili setuju dan lima pula mewakili sangat setuju. Bagi pemboleh ubah komitmen, responden akan memilih skala satu hingga lima, satu mewakili sangat tidak setuju, dua mewakili tidak setuju, tiga mewakili tidak pasti, empat mewakili setuju manakala lima mewakili sangat setuju. Manakala bagi pemboleh ubah tanggungjawab, responden juga akan memilih skala satu hingga lima yang mana, satu mewakili tidak diberi penekanan, dua mewakili kurang diberi penekanan, tiga mewakili tidak pasti, empat mewakili penekanan yang sederhana manakala lima mewakili sangat diberi penekanan. Bagi pemboleh ubah kesan pelaksanaan MS ISO, responden juga akan memilih skala likert satu hingga lima, yang mana satu mewakili sangat tidak setuju, dua mewakili tidak setuju, tiga mewakili tidak pasti, empat mewakili setuju dan lima pula mewakili sangat setuju.

³⁹ Mohd Majid Konting (2005), c. 5, *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, h. 179.

1.11. Definisi istilah.

Sebelum penulis membincangkan dengan lebih lanjut tentang kajian, eloklah kiranya penulis menghuraikan serba sedikit tentang tajuk kajian yang bakal dijalankan serta beberapa istilah yang berkaitan dengan MS ISO. Perkataan pelaksanaan bermaksud perihal atau perbuatan melaksanakan atau menjalankan⁴⁰. Oleh itu, dapatlah difahami bahawa pelaksanaan bermaksud perjalanan melaksanakan siri standard MS ISO 9001:2000, sama ada kualiti perkhidmatan yang diberikan telah meningkat atau sebaliknya selepas pelaksanaan standard tersebut. ISO 9000 pula merupakan satu *standard* bertulis yang menetapkan dan menerangkan elemen-elemen asas yang perlu ada dalam sistem kualiti bagi memastikan perkhidmatan yang diberikan oleh sesebuah organisasi dapat memenuhi kehendak pelanggan dan diiktiraf di peringkat antarabangsa. Manakala MS merupakan kata singkatan yang bermaksud *Malaysia Standard* dan ia adalah sejajar dengan Piawaian Antarabangsa dan ia akan digunakan bersama-sama dengan MS ISO 9000. Kualiti dalam ISO 9000 boleh ditakrifkan sebagai keseluruhan ciri-ciri dan sifat-sifat produk atau perkhidmatan yang dapat memenuhi kehendak pelanggan⁴¹. Pelangganlah yang menilai sama ada perkhidmatan yang dihasilkan memenuhi ciri-ciri yang mereka tetapkan atau tidak. Oleh itu, kualiti bermaksud setiap perkhidmatan yang ditawarkan perlulah memenuhi kehendak dan kemahuan pelanggan.

Manakala ISO merupakan kata singkatan yang bukan akronim yang bermaksud *International Organisation for Standardisation* atau Organisasi Piawaian Antarabangsa yang beribu pejabat di Geneva, Switzerland, yang mana ahlinya pula terdiri daripada

⁴⁰ Kamus Dewan (2007), Edisi 4, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, h. 663.

⁴¹ ISO 9000, <http://www.mpk.gov.my>, 14 hb. Ogos 2006.

Organisasi Piawaian Kebangsaan⁴². Setiap negara di dunia ini mempunyai sistem piawaian yang tertentu yang disediakan oleh institut piawaian tertentu seperti *British Standard*, *American Standard*, *ASHREA Standard*, ISO 9000, QS 9000 dan sebagainya⁴³. Di Malaysia, badan yang terlibat untuk mengeluarkan standard tersebut ialah Institut Standard dan Penyelidikan Perindustrian Malaysia (SIRIM)⁴⁴. Dalam pengurusan kualiti pula, sesuatu Sijil Sistem Pengurusan Kualiti akan dikeluarkan oleh SIRIM berdasarkan pencapaian sesebuah organisasi terhadap Sistem Pengurusan Kualiti yang terdiri daripada siri standard ISO 9000. Hanya sektor automotif sahaja yang menggunakan standard QS-9000. Bagi tujuan akreditasi, Bahagian Standard Malaysia (*Department of Standards Malaysia-DSM*) akan mengeluarkan sijil piawaian yang terdiri dari standard ISO 9000 sahaja, manakala Perkhidmatan Akreditasi United Kingdom (*United Kingdom Accreditation Services-UKAS*) akan mengeluarkan sijil piawaian yang terdiri dari standard ISO 9000 serta QS-9000⁴⁵.

1.12. Sistematika penulisan.

Secara keseluruhannya, disertasi ini mengandungi lima bab. Bab satu dalam penulisan disertasi ini, penulis akan membincangkan tentang pengenalan, latar belakang kajian, masalah kajian, objektif kajian, kepentingan kajian, skop kajian, ulasan penulisan (*literature review*), metodologi kajian. Dalam bahagian ini, penulis akan menjelaskan kaedah penyelidikan yang digunakan iaitu metodologi penyelidikan campuran. Seterusnya, pengumpulan data yang terdiri daripada data primer dan

⁴² General Awareness ISO 9001:2000, <http://www.upm.edu.my>, 06 September 2006.

⁴³ Mohd Yusof bin Hj. Othman (2002), *Menjejak Kualiti Menjana Kecemerlangan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, h. 2.

⁴⁴ Jabatan Agama Islam Melaka, <http://www.jaim.melaka.gov.my>, 12 September 2006.

⁴⁵ Details of Certification Scheme, <http://www.sirim-qas.com.my>, 30 Ogos 2006.

sekunder, menganalisa data dengan menggunakan metode induktif, definisi istilah dan akhir sekali sistematika penulisan juga termasuk dalam bab ini.

Seterusnya dalam bab dua, penulis akan membincangkan tentang sistem kualiti MS ISO 9001:2000. Bab ini terdiri daripada pengenalan sistem kualiti, perbezaan standard MS ISO 9000:1994 dengan MS ISO 9000:2000. Dalam bahagian ini, kedua-dua variasi MS ISO akan dijelaskan oleh penulis dengan lebih terperinci. Konsep sistem kualiti, kawalan ke atas dokumen kualiti, model MS ISO 9001:2000, prinsip MS ISO 9001:2000 dan faedah-faedahnya, dokumentasi dalam sistem kualiti MS ISO 9001:2000, klausa sistem pengurusan kualiti dari segi keperluan am dan keperluan dokumentasi, klausa tanggungjawab pengurusan yang terdiri daripada komitmen pengurusan, tumpuan kepada pelanggan, dasar kualiti, perancangan, termasuk objektif kualiti serta perancangan sistem pengurusan kualiti. Seterusnya, penulis juga akan membincangkan tentang tanggungjawab, kuasa dan komunikasi. Tanggungjawab dan kuasa, wakil pengurusan serta komunikasi dalam organisasi. Seterusnya penulis juga akan membincangkan tentang kajian semula pengurusan, hubungan MS ISO 9001 dengan kualiti serta hubungan MS ISO 9001 dengan pengurusan kualiti menyeluruh atau *Total Quality Management (TQM)* dan akhir sekali kesimpulan bab.

Dalam bab tiga pula, penulis akan membincangkan tentang sejarah dan pengenalan MS ISO 9001:2000 di Jabatan Agama Islam Melaka. Dalam bab ini, ia berkisar tentang pengenalan, JAIM dari segi objektif, fungsi, visi, misi, piagam pelanggan, tenaga kerja, perkhidmatan yang disediakan, objektif kualiti MS ISO 9001:2000 JAIM, organisasi pelaksana MS ISO 9001:2000 termasuk jawatankuasa pemandu serta jawatankuasa penyelaras kerja, pengenalan MS ISO 9001:2000 di JAIM, pelaksanaan MS ISO 9001:2000 di JAIM terdiri daripada penyebaran maklumat, persediaan untuk melaksanakan MS ISO 9001:2000, tindakan pengurusan, latihan dan

pendidikan, penyediaan dokumentasi serta pelaksanaan MS ISO 9001:2000. Seterusnya, penulis juga akan membincangkan tentang penyerahan sijil MS ISO 9001:2000 kepada JAIM, skop penganugerahan MS ISO 9001:2000 kepada JAIM, sekilas pandang tentang audit kualiti dalaman atau *Internal Quality Audit (IQA)* di JAIM dan akhir sekali kesimpulan bab.

Dalam bab empat, penulis akan membincangkan tentang pelaksanaan MS ISO 9001:2000 di JAIM. Ia terdiri daripada pengenalan JAIM, pengenalan pelaksanaan prosedur MS ISO 9001:2000, pelaksanaan prosedur MS ISO 9001:2000, latar belakang pekerja atasan, latar belakang pekerja sokongan, kesedaran pekerja terhadap kewujudan MS ISO 9001:2000, tanggungjawab pekerja terhadap pelaksanaan MS ISO 9001:2000, komitmen pekerja terhadap pelaksanaan MS ISO 9001:2000, kesan pelaksanaan MS ISO 9001:2000 terhadap kualiti kerja pekerja di JAIM, nilai kerja yang diamalkan, pencapaian yang telah dicapai oleh JAIM dalam memberikan perkhidmatan, sebelum pelaksanaan MS ISO 9001:2000, selepas pelaksanaan MS ISO 9001:2000, halangan dalam pelaksanaan MS ISO 9001:2000 serta kesimpulan bab.

Bab lima, merupakan bab akhir disertasi ini, penulis akan mengutarakan kesimpulan hasil dari kajian yang telah dijalankan serta saranan yang dapat meningkatkan lagi mutu perkhidmatan JAIM pada masa akan datang. Selain itu, saranan juga akan dibuat untuk penyelidik-penyelidik pada masa akan datang agar dapat memperbaiki penyelidikan yang sedia ada.

BAB 2

SISTEM KUALITI MS ISO 9001:2000

2.1. Pengenalan sistem kualiti.

Kerajaan telah memperkenalkan berbagai-bagai program peningkatan kualiti dalam Perkhidmatan Awam khususnya dan sektor swasta amnya, seperti **Manual Prosedur Kerja (MPK)**, **Fail Meja (FM)**, **Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Kaunter**, **Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK)**, **Sistem Perakaunan Makro (SPM)**, **Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)**, **Piagam pelanggan** serta **MS ISO 9000 versi 1994**⁴⁶. Dengan terlaksananya program-program tersebut pencapaian agensi-agensi kerajaan amat memberangsangkan, namun banyak lagi usaha-usaha yang boleh dilakukan bagi meningkatkan lagi mutu kualiti perkhidmatan masing-masing.

Siri standard MS ISO 9000:1994 telah dikaji semula oleh Badan ISO Antarabangsa dan hasilnya standard ISO 9000:2000 telah dikeluarkan secara rasmi pada 15 Disember 2000 bagi menggantikan ISO 9000:1994. Oleh itu, Badan ISO Antarabangsa telah menetapkan tempoh 3 tahun iaitu sehingga 2003, agar semua negara anggota beralih melaksanakan siri standard ISO 9000:2000 ini⁴⁷. Oleh itu, pihak kerajaan berpendapat sudah tiba masanya agar agensi kerajaan mengamalkan satu sistem pengurusan kualiti yang universal serta lebih baik dari siri ISO 9000:1994 iaitu ISO 9000:2000. Sesuai dengan hasrat kerajaan untuk memantapkan lagi pengurusan kualiti sektor awam agar ia selaras dengan kehendak badan induk antarabangsa itu, maka Unit Kemajuan Tadbiran Awam Malaysia (MAMPU) telah mengeluarkan **PEKELILING KEMAJUAN PENTADBIRAN AWAM BIL. 2 TAHUN 2002** dengan tujuan untuk menyediakan garis panduan untuk melaksanakan MS ISO 9000 dalam perkhidmatan awam. Lanjutan daripada itu, surat **PEKELILING KEMAJUAN**

⁴⁶ Hairuddin Mohd Ali, Muhammad Bustaman Hj. Abdul Manaf, Mohd Al Shaari Mohd Ramli (1999), *Panduan Ringkas Penubuhan dan Pelaksanaan Sistem Kualiti MS ISO 9000 Dalam Organisasi Pendidikan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd., h. 1.

⁴⁷ Garis Panduan Bagi Melaksanakan MS ISO 9000 Dalam Perkhidmatan Awam, Jabatan Perdana Menteri Malaysia, h. 1.

PENTADBIRAN AWAM BIL. 2 TAHUN 2002 telah dikeluarkan iaitu **GARIS PENDUAN BAGI MELAKSANAKAN MS ISO 9000:2000 DALAM PERKHIDMATAN AWAM** agar semua agensi kerajaan melaksanakan siri standard kualiti yang baru ini.

2.2. Perbezaan standard MS ISO 9000:1994 dan MS ISO 9000:2000.

Sebelum penulis menjelaskan MS ISO 9000:2000 dengan lebih mendalam, eloklah kiranya, penulis menjelaskan serba sedikit perbezaan antara keluarga standard MS ISO 9000:1994 dengan keluarga standard MS ISO 9000:2000.

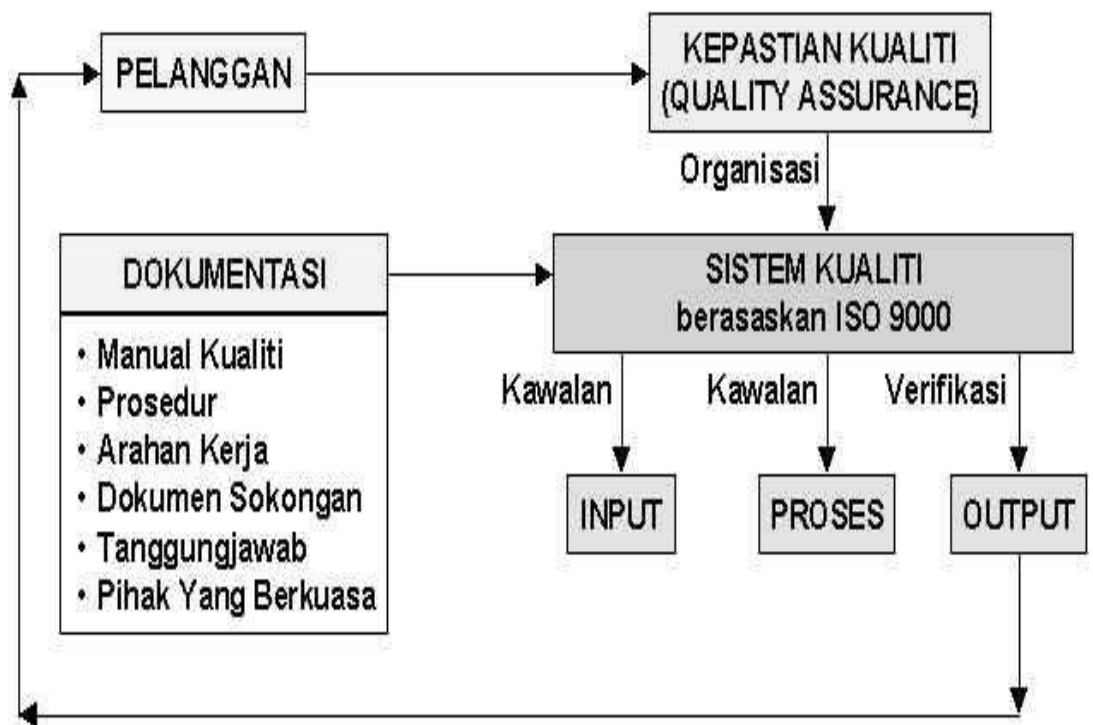
2.2.1. Standard MS ISO 9000:1994.

Dalam perkhidmatan awam, antara ciri-ciri perkhidmatan berkualiti yang dapat memenuhi kehendak pelanggan termasuklah menepati masa, ketepatan fakta, layanan mesra, keselesaan, kecekapan, kebolehpercayaan informasi dan mudah diperolehi. Kualiti boleh dicapai melalui dua pendekatan, iaitu kawalan kualiti (*quality control*) dan kepastian kualiti (*quality assurance*). Kawalan kualiti ialah teknik yang digunakan bagi mengenalpasti produk yang tidak memenuhi spesifikasi. Konsep ini menekankan pemeriksaan ke atas produk setelah ia dihasilkan. Ini melibatkan pembaziran yang tinggi kerana banyak sumber telah disalurkan untuk menghasilkan produk yang sebahagiannya tidak akan memenuhi spesifikasi.

Pembaziran di atas dapat dielakkan dengan menggunakan pendekatan kedua iaitu kepastian kualiti (*quality assurance*). Dalam kepastian kualiti, kawalan kualiti tidak ditumpukan kepada produk akhir tetapi kepada proses yang menghasilkan produk tersebut. Dengan memberi tumpuan kepada kawalan

kualiti ke atas proses, penghasilan produk yang tidak memenuhi spesifikasi dapat dielakkan sebelum ianya berlaku. Dengan kata lain, prinsip penting bagi kepastian kualiti adalah mencegah daripada berlaku masalah dan bukannya mengatasi masalah selepas ianya berlaku. Kepastian kualiti ini adalah matlamat utama yang hendak dicapai oleh standard ISO 9000. Bagi memastikan organisasi sentiasa dapat memenuhi matlamat tersebut, organisasi perlulah mewujudkan satu sistem kualiti yang terancang. Salah satu kaedah bagi mewujudkan sistem kualiti yang terancang ialah melalui pelaksanaan sistem kualiti yang berasaskan kepada standard ISO 9000. Proses pelaksanaan sistem ini dapat digambarkan seperti rajah di bawah⁴⁸ :

Rajah 2.2.1.1: Konsep ISO 9000:1994.



Sumber: <http://www.mampu.gov.my/mampu>

⁴⁸ Garis Panduan Bagi Melaksanakan MS ISO 9000 Dalam Perkhidmatan Awam, <http://www.mampu.gov.my>, 08 September 2006.

Setelah diteliti, proses konsep ISO 9000 dapat difahami bahawa, matlamat kepastian kualiti akan dapat dicapai apabila kehendak-kehendak pelanggan difahami dan proses bagi memenuhi kehendak-kehendak ini dirancang dan dikawal. Kawalan proses hendaklah dilakukan di peringkat input dan proses. Output yang dihasilkan akan melalui proses verifikasi yang ditetapkan. Pelaksanaan proses pula akan diasaskan kepada dasar dan prosedur yang didokumenkan. Secara keseluruhannya, terdapat empat prinsip asas di dalam standard ISO 9000 iaitu⁴⁹:

- i. Prinsip pertama ISO 9000 adalah standard bagi sistem kualiti.
- ii. Prinsip kedua ISO 9000 berasaskan kepada dokumentasi.
- iii. Prinsip ketiga ISO 9000 menekankan pencegahan.
- iv. Prinsip keempat ISO 9000 adalah satu standard *universal*.

Manakala ISO 9001 lebih menekankan kepada kaedah bagi sesuatu organisasi untuk menyatakan jaminan kualiti yang dilaksanakan, Sistem Pengurusan Kualiti (SPK) yang diiktiraf di peringkat kebangsaan dan antarabangsa serta melaksana dan mendokumenkan Sistem Pengurusan Kualiti (SPK) yang diterima pakai oleh semua agensi dalam organisasi⁵⁰. Standard ISO 9000 memberikan penerangan mengenai kualiti dan kepentingannya. Panduan ini boleh membantu organisasi untuk memilih standard atau model kepastian kualiti (sama ada ISO 9001, 9002 atau 9003) yang sesuai dilaksanakan. Secara keseluruhannya, standard ISO 9000 mempunyai empat bahagian iaitu⁵¹:

⁴⁹ MS ISO 9000:2000, <http://www.intan.gov.my>, 11 Oktober 2006.

⁵⁰ General Awareness ISO 9001:2000, <http://www.upm.edu.my>, 06 September 2006.

⁵¹ Hairuddin Mohd Ali *et al.* (1999), *Panduan Ringkas Penubuhan dan Pelaksanaan Sistem Kualiti MS ISO 9000 Dalam Organisasi Pendidikan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd., h. 9.

- i. ISO 9000-1:1994 - *Guidelines for Selection and Use. (Revision to ISO 9000:1987)*
- ii. ISO 9000-2:1993 - *Guidance on Implementing ISO 9001, 9002, 9003.*
- iii. ISO 9000-3:1991 - *Guidelines for the Application of ISO 9001 to the Development, Supply and Maintenance of Software.*
- iv. ISO 9000-4:1993 - *Guide to Dependability Programme.* Selain dari itu, siri ISO 9000 juga mempunyai lima standard yang utama yang boleh dibahagikan kepada dua jenis iaitu Garispanduan (*Guidelines*) dan Model Kepastian Kualiti (*Quality Assurance Model*), seperti berikut⁵²:

Bil	Jenis	Nama Standard	Keterangan
1.	Garis panduan	ISO 9000 ISO 9004	<ul style="list-style-type: none"> - Garispanduan bagi memilih dan menggunakan model yang sesuai. - Garispanduan bagi melaksanakan pengurusan kualiti dan elemen-elemen sistem kualiti dengan sistematik dan berkesan.
2.	Model Kepastian Kualiti (<i>Quality</i>)	ISO 9001:1994	<ul style="list-style-type: none"> - Sistem kualiti dalam reka bentuk, pengeluaran produk atau perkhidmatan

⁵² Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam 1994-2005 (2005), j. 2, *International Law Book Services*. Petaling Jaya: Aura Production Sdn. Bhd., h. 313.

	<i>Assurance Model)</i>	<p>ISO 9002:1994</p> <p>ISO 9003:1994</p>	<p>dan pemasangan atau khidmat susulan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistem kualiti dalam pengeluaran produk atau perkhidmatan dan pemasangan atau khidmat susulan. - Sistem kualiti dalam pemeriksaan akhir dan pengujian.
--	-------------------------	---	---

ISO 9000 dan ISO 9004 merupakan dua standard ISO garis panduan bagi memahami dan memilih elemen sistem pengurusan kualiti yang hendak diwujudkan oleh sesebuah organisasi. Manakala bagi ISO 9001, sesuai dilaksanakan oleh agensi yang menjalankan aktiviti bermula dari mereka bentuk produk atau perkhidmatan sehingga kepada khidmat susulan. Agensi bagi katagori ini biasanya menyediakan reka bentuk mengikut keperluan tiap-tiap pelanggannya dan reka bentuk ini tidak boleh diseragamkan. ISO 9002 pula, sesuai dilaksanakan oleh agensi yang mengeluarkan produk atau perkhidmatan mengikut spesifikasi umum dan keperluan yang seragam untuk semua pelanggannya. Agensi jenis ini tidak perlu menyediakan reka bentuknya tersendiri untuk produk atau perkhidmatan yang dihasilkan.

Manakala ISO 9003, ia tidak melibatkan aktiviti reka bentuk, pengeluaran, pemasangan dan khidmat susulan. Ia hanya sesuai bagi organisasi yang terlibat dalam melakukan pemeriksaan dan pengujian akhir sahaja. Ketiga-tiga jenis ISO ini merupakan model yang boleh digunakan untuk kepastian kualiti bagi mewujudkan sistem kualiti dan menilai serta mempertingkatkan keberkesanannya. Organisasi boleh memilih salah satu dari model ini

berasaskan kepada aktiviti dan tugas yang dijalankan⁵³. Selain dari itu, terdapat juga standard ISO 9004. Standard ini menerangkan tentang keperluan asas bagi mewujudkan, melaksana dan menyelenggara sistem kualiti dengan sistematik dan berkesan. Keperluan-keperluan ini boleh dijadikan asas untuk melaksanakan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*Total Quality Management-TQM*). Standard ISO 9004 ini mengandungi lapan bahagian iaitu⁵⁴:

- i. ISO 9004-1:1994 - *General guidelines.*
- ii. ISO 9004-2:1994 - *Guidelines for Services.*
- iii. ISO 9004-3:1993 - *Guidelines for Processed Materials.*
- iv. ISO 9004-4:1993 - *Guidelines for Quality Improvement.*
- v. ISO/DIS 9004-5 - *Guidelines for Quality Plans (draft).*
- vi. ISO/DIS 9004-6 - *Guidelines or Quality Assurance and Project Management (draft).*
- vii. ISO/DIS 9004-7 - *Guidelines for Configuration Management (draft).*
- viii. ISO/DIS 9004-8 - *Guidelines for Quality Principles.*

Terdapat juga Standard ISO 8402: 1994 (*Quality Management and Quality Assurance-Vocabulary*). Bagi standard ini, ia memberi tafsiran (*vocabulary*) mengenai konsep dan terminologi asas dalam pengurusan kualiti yang diterima pakai di peringkat antarabangsa. Selain dari itu, terdapat satu lagi ISO dalam pengurusan kualiti iaitu standard ISO 10000. Jawatankuasa Teknikal

⁵³ Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam 1994-2005 (2005), j. 2, *International Law Book Services*. Petaling Jaya: Aura Production Sdn. Bhd., h. 315.

⁵⁴ Hairuddin Mohd Ali *et al* (1999), *Panduan Ringkas Penubuhan dan Pelaksanaan Sistem Kualiti MS ISO 9000 Dalam Organisasi Pendidikan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd, h. 9.

Kualiti Teknologi (SC 3) telah bertanggungjawab membina standard untuk pengawalan sistem kualiti. Standard ini mengandungi peraturan-peraturan melaksanakan proses pengauditan. Standard yang telah dihasilkan oleh jawatankuasa ini adalah :

- i. ISO 10011-1 - *Auditing.*
- ii. ISO 10011-2 - *Qualification Criteria for Auditors.*
- iii. ISO 10011-3 - *Managing Audits Programe.*
- iv. ISO 10012-1 - *Management of Measuring Equipment.*
- v. ISO 10012-2 - *Measuring Assurance.*
- vi. ISO 10013 - *Guidelines for Developing Quality Manuals.*
- vii. ISO 10014 - *Guide for the Economic Effects of Quality.*
- viii. ISO 10015 - *Continuing Education and Training Guidelines.*

2.2.2. Standard MS ISO 9000:2000.

Pada 15 Disember 2000, badan antarabangsa tersebut telah mengeluarkan ISO 9000:2000 bagi menggantikan ISO 9000:1994. Badan tersebut telah menetapkan tempoh tiga tahun iaitu sehingga akhir tahun 2003, bagi negara anggota untuk beralih melaksanakan standard ISO 9000:2000 ini⁵⁵. Malaysia sebagai salah sebuah negara anggota badan antarabangsa tersebut tidak mahu ketinggalan di dalam melaksanakan ISO 9000:2000 ini. Dalam

⁵⁵ Garis Panduan bagi Melaksanakan MS ISO 9000:2000 Dalam Perkhidmatan Awam, Surat Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 2 Tahun 2002, <http://www.jpm.gov.my>, 11 Oktober 2006.

melaksanakan standard tersebut di Malaysia, SIRIM merupakan badan bertauliah yang boleh mengeluarkan sijil standard tersebut. Hasil dari kajian yang telah dibuat oleh badan tersebut, lahirlah empat standard keluarga MS ISO 9000:2000 iaitu⁵⁶:

- i. MS ISO 9000 - *Quality management systems – Fundamentals and vocabulary.*
- ii. MS ISO 9001 - *Quality management systems – Requirements.*
- iii. MS ISO 9004 - *Quality management systems – Guidance for Performance Improvement.*
- iv. MS ISO 19011 - *Guidelines on Quality and Environmental Auditing.*

Maka pada 15 Disember 2000, badan antarabangsa tersebut telah mengeluarkan ISO 9000:2000 bagi menggantikan ISO 9000:1994. Badan tersebut telah menetapkan tempoh tiga tahun iaitu sehingga akhir tahun 2003, bagi negara anggota untuk beralih melaksanakan standard ISO 9000:2000 ini⁵⁷. Malaysia sebagai salah sebuah negara anggota badan antarabangsa tersebut tidak mahu ketinggalan di dalam melaksanakan ISO 9000:2000 ini. Dalam melaksanakan standard tersebut di Malaysia, SIRIM merupakan badan bertauliah yang boleh mengeluarkan sijil standard tersebut. Hasil dari kajian yang telah dibuat oleh badan tersebut, lahirlah empat standard keluarga MS ISO 9000:2000 iaitu⁵⁸:

⁵⁶ *Ibid.*

⁵⁷ *Ibid.*

⁵⁸ *Ibid.*

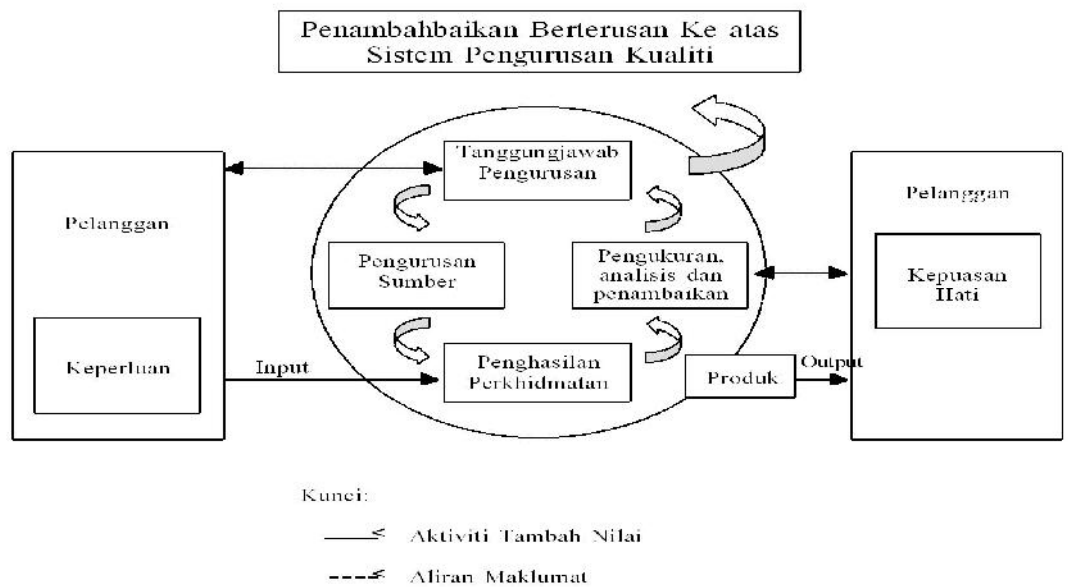
- i. MS ISO 9000 - *Quality management systems – Fundamentals and vocabulary.*
- ii. MS ISO 9001 - *Quality management systems – Requirements.*
- iii. MS ISO 9004 - *Quality management systems – Guidance for Performance Improvement.*
- iv. MS ISO 19011 - *Guidelines on Quality and Environmental Auditing.*

Secara keseluruhannya, matlamat standard MS ISO 9000:2000 merupakan kesinambungan kepada matlamat yang ditetapkan di dalam MS ISO 9000:1994. Bagi siri standard MS ISO 9000:2000 ini diwujudkan, adalah untuk membantu semua jenis dan saiz organisasi melaksanakan sistem pengurusan kualiti dengan berkesan. Penekanan standard baru ini tertumpu kepada keberkesanan sesebuah organisasi menguruskan organisasi mereka untuk menghasilkan perkhidmatan yang memenuhi kehendak dan pengharapan pelanggan serta pihak-pihak berkepentingan selaras dengan tujuan ianya ditubuhkan⁵⁹. Bagi memenuhi hasrat tersebut, siri standard MS ISO 9000:2000 ini menggariskan asas-asas utama bagi mewujudkan dan melaksanakan sistem pengurusan kualiti yang berkesan dan menepati tujuan penubuhan serta cekap dalam menghasilkan pengeluaran (*output*) atau perkhidmatan yang memenuhi kehendak dan pengharapan pelanggan serta pihak-pihak yang berkepentingan dan selaras dengan ketetapan peraturan yang berkaitan. Perkara pokok yang digariskan dalam MS ISO 9000:2000 ialah menguruskan proses yang terlibat

⁵⁹ *Ibid.*

dalam pengeluaran produk atau perkhidmatan. Pendekatan proses ini dapat digambarkan melalui rajah berikut:

Rajah 2.2.2.1: Model Sistem Pengurusan Kualiti Berasaskan Pendekatan Proses



Sumber: Garis Panduan Bagi Melaksanakan MS ISO 9000:2000 Dalam Perkhidmatan Awam.

Terdapat tiga standard dalam siri standard MS ISO 9000 versi 2000. Standardnya adalah seperti berikut⁶⁰:

- i. MS ISO 9000:2000 - *Quality management Systems – Fundamentals and Vocabulary*. Standard ini menggariskan konsep, prinsip asas dan tafsiran bagi sistem pengurusan kualiti. Bagi organisasi yang

⁶⁰ *Ibid.*

mendapatkan standard ini, sijil tidak akan dikeluarkan.

ii. MS ISO 9001:2000 - *Quality management Systems – Requirements*.

Standard ini menggariskan keperluan yang perlu ada dalam sistem pengurusan kualiti. Standard ini merupakan standard ketiga bagi standard MS ISO 9001. Edisi pertama dikeluarkan pada tahun 1987 dan edisi kedua dikeluarkan pada tahun 1994. Terbentuknya standard ISO 9001:2000 merupakan hasil gabungan dalam keluarga ISO 9000 (ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 dan ISO 9003:1994) kepada satu standard iaitu ISO 9001:2000. Bagi tujuan pensijilan organisasi hendaklah mematuhi keperluan standard MS ISO 9001:2000⁶¹.

iii. MS ISO 9004:2000 - *Quality Management System Guidelines for Performance Improvements*.

Standard ini memberi panduan untuk penambahbaikan secara berterusan prestasi keseluruhan sesuatu organisasi. Sijil tidak akan dikeluarkan bagi organisasi yang menggunakan standard ini.

Secara keseluruhannya, dapatlah disimpulkan bahawa siri standard MS ISO 9000:2000 berlandaskan kepada lapan prinsip yang menjadi asas kepada falsafah dan matlamat standard ini diwujudkan iaitu:

⁶¹ MS ISO 9000:2000, <http://www.intan.gov.my>, 11 Oktober 2006.

- i. Tumpuan kepada pelanggan
- ii. Kepimpinan
- iii. Penglibatan anggota organisasi
- iv. Pendekatan proses
- v. Pengurusan yang mengamalkan pendekatan sistem
- vi. Penambahbaikan secara berterusan
- vii. Pendekatan membuat keputusan berasaskan fakta
- viii. Hubungan dengan pembekal untuk faedah bersama

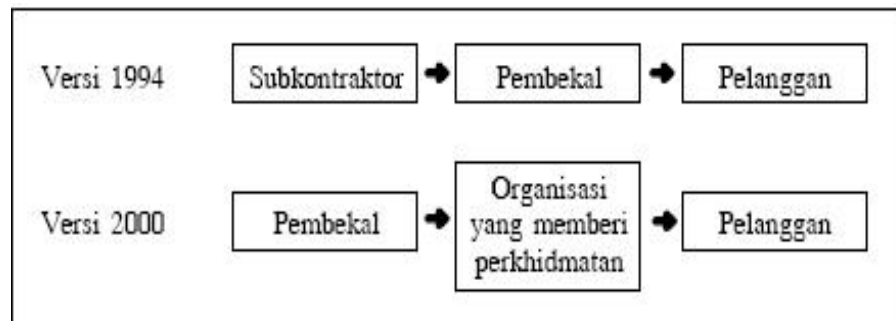
Secara keseluruhannya, terdapat lapan perubahan utama yang terdapat dalam standard MS ISO 9001:2000 dan tidak terdapat dalam MS ISO 9001:1994, yang bertujuan untuk menambahbaik kekurangan yang terdapat dalam versi 1994, iaitu⁶²:

- i. Sistem kualiti yang diwujudkan berasaskan versi 2000 ini bertujuan untuk mengawal dan mengukur keberkesanan prestasi organisasi berbanding versi 1994, di mana keberkesanan organisasi tidak begitu ditekankan, sebaliknya memberi penekanan yang lebih kepada kecekapan organisasi.
- ii. Standard MS ISO 9001:2000 ini mempunyai struktur baru di mana 20 elemen yang terdapat dalam versi 1994 telah disusun semula dan ditambah dengan beberapa keperluan baru. Keperluan versi 2000 dibahagikan kepada lima bahagian dan disusun mengikut proses.
- iii. Standard versi 2000 memerlukan komitmen dan penglibatan yang lebih daripada pengurusan atasan.

⁶² ISO 9000, <http://www.mpk.gov.my>, 14 Ogos 2006.

- iv. Standard versi 2000 menggunakan terminologi yang tepat, khususnya pertalian konsep yang dahulu iaitu dari subkontraktor kepada pembekal dan kepada pelanggan diganti dengan dari pembekal kepada organisasi yang memberi perkhidmatan dan kepada pelanggan. Konsep ini adalah seperti berikut:

Rajah 2.2.2.2: Perbandingan Konsep Standard Versi 1994 dengan Standard Versi 2000



Sumber: Garis Panduan Bagi Melaksanakan MS ISO 9000:2000

Dalam Perkhidmatan Awam.

Standard versi 2000 memberi penekanan yang lebih kepada perkara-perkara berikut :

- a) Interaksi di antara organisasi dan pelanggannya dengan tujuan untuk meningkatkan kepuasan hati pelanggan.
- b) Tindakan untuk menyampaikan kepada anggota organisasi mengenai pencapaian matlamat organisasi dan pemberian perkhidmatan yang memenuhi kehendak pelanggan.
- c) Kompetensi yang perlu ada pada anggota-anggota organisasi untuk melaksanakan tugas-tugas yang dipertanggungjawabkan.

- d) Organisasi perlu mewujudkan dokumen bagi mengawal keberkesanan sistem kualiti termasuk enam prosedur pengurusan yang perlu didokumenkan.
- e) Organisasi perlu mewujudkan sistem untuk mengesan dan mengukur kepuasan hati pelanggan supaya perkhidmatan yang diberikan dapat memenuhi keperluan dan kepuasan hati pelanggan.

2.3. Konsep sistem kualiti.

Sebagaimana yang telah dijelaskan di permulaan bab ini, standard kualiti ditentukan dan dikawal selia oleh sebuah badan antarabangsa yang dikenali sebagai *International Organisation for Standardization (ISO)* di Geneva. Badan inilah yang bertanggungjawab mengkaji semula standard-standard antarabangsa bagi setiap lima tahun sekali. Ia telah mengeluarkan satu standard yang baru iaitu siri ISO 9000 bagi menggantikan siri standard yang lama ISO 9000:1994. Siri standard yang baru ini telah dikeluarkan dan diedarkan kepada negara anggota pada bulan Disember 2000. Pada asasnya, matlamat standard baru ini adalah sama dengan matlamat standard MS ISO 9000:1994 yang sedang dilaksanakan oleh agensi-agensi kerajaan di Malaysia sekarang ini. Matlamat utama diwujudkan sistem ISO baru ini bertujuan untuk mewujudkan dan melaksanakan satu sistem kualiti yang cekap dan berkesan untuk kepuasan hati pelanggan. Dengan kata lain, pengeluaran siri standard MS ISO 9000:2000 lebih merupakan kesinambungan kepada matlamat yang dihasratkan oleh MS ISO 9000:1994.

Siri standard baru ini diwujudkan semata-mata untuk membantu semua jenis dan saiz organisasi melaksanakan sistem pengurusan kualiti dengan berkesan. Tumpuan penekanan standard baru ini hanya kepada keberkesanan sesebuah organisasi untuk

menguruskan organisasi mereka bagi menghasilkan perkhidmatan yang dapat memenuhi kehendak dan harapan pelanggan serta pihak-pihak yang berkepentingan selaras dengan tujuan asal penubuhannya. Bagi tujuan untuk memenuhi hasrat ini, siri standard MS ISO 9000:2000 telah menetapkan tiga asas utama yang perlu wujud, iaitu⁶³ :

- i. Mewujud dan melaksanakan sistem pengurusan kualiti yang berkesan.
- ii. Menepati tujuan asal penubuhan organisasi tersebut.
- iii. Cepak dalam menghasilkan output atau perkhidmatan yang dapat memenuhi kehendak dan harapan pelanggan serta pihak-pihak yang berkepentingan selaras dengan ketetapan peraturan dan perundangan yang berkaitan.

Sekiranya sesebuah organisasi terbabit dapat mewujudkan ketiga-tiga asas standard dalam siri standard MS ISO 9000:2000 ini, maka ia telah menepati kehendak standard tersebut yang akhirnya dapat memenuhi kehendak pelanggan yang pelbagai.

Perkara pokok yang telah digariskan dalam sistem baru ini ialah menguruskan proses yang terlibat dalam pengeluaran produk atau perkhidmatan. Bagi maksud ini, standard MS ISO 9000:2000 menyarankan agar organisasi menggunakan pendekatan proses bagi meningkatkan kecekapan dan keberkesanan sistem pengurusan organisasi agar keperluan dan kehendak pelanggan dapat dipenuhi. Dengan menggunakan pendekatan proses ini, organisasi akan dapat memberi tumpuan kepada merancang dan menyediakan sumber serta mengurus, mengawal, menilai dan melaksanakan proses-proses dalam organisasi untuk menghasilkan perkhidmatan yang selaras dengan tujuan asal penubuhannya. Sesebuah organisasi akan dapat berfungsi dengan berkesan sekiranya semua proses organisasi dan aktiviti di bawahnya serta hubungan saling kait antara satu proses dengan yang lain diurus dan diselaraskan dengan cekap untuk

⁶³ Garis Panduan Bagi Melaksanakan MS ISO 9000 Dalam Perkhidmatan Awam, Jabatan Perdana Menteri Malaysia, h. 1.

menghasilkan perkhidmatan yang diberikan oleh organisasi berkenaan kepada pelanggannya. Pada dasarnya, tujuan sesebuah organisasi ditubuhkan adalah untuk memberikan perkhidmatan kepada pelanggan. Perkhidmatan ini perlulah diberikan dengan cara yang paling berkesan dan cekap. Bagi memastikan pendekatan proses ini berjaya dilaksanakan, maka Standard MS ISO 9000:2000 didatangkan dengan lapan prinsip yang menjadi asas kepada falsafah dan matlamat standard ini diwujudkan.

Prinsip tersebut ialah :

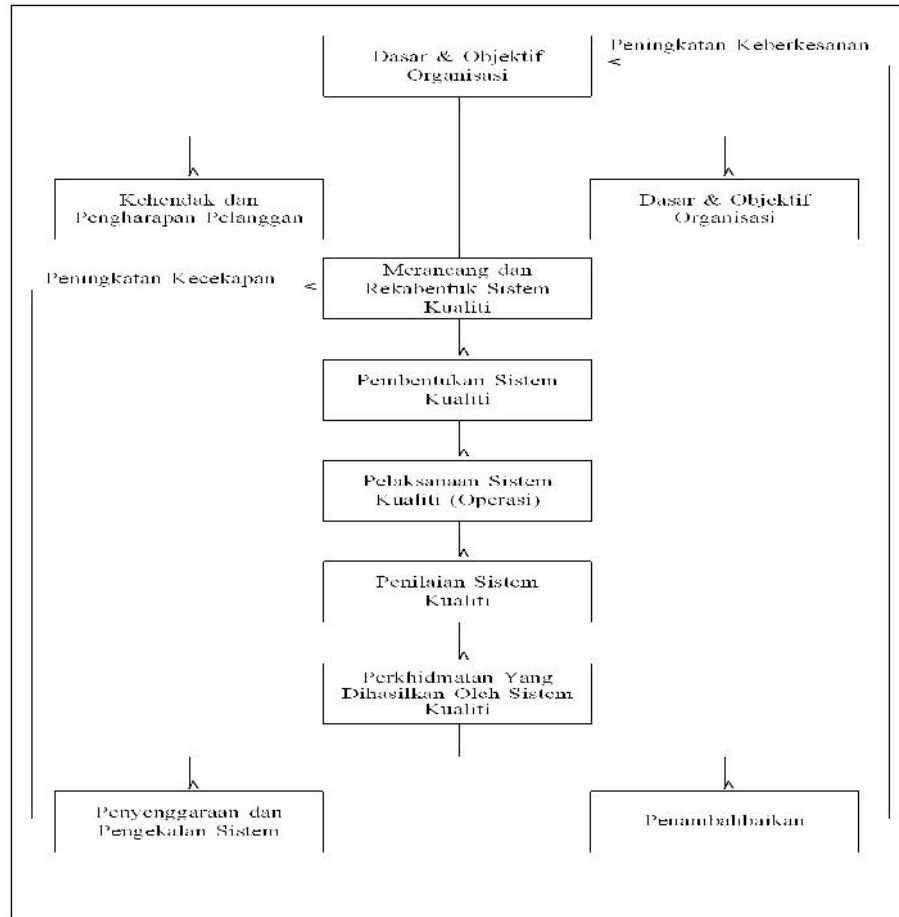
- a. Tumpuan kepada pelanggan;
- b. Kepimpinan;
- c. Penglibatan anggota organisasi;
- d. Pendekatan proses;
- e. Pengurusan yang mengamalkan pendekatan sistem;
- f. Penambahbaikan secara berterusan;
- g. Pendekatan membuat keputusan berasaskan fakta;
- h. Hubungan dengan pembekal untuk faedah bersama.

Berdasarkan kepada lapan prinsip ini, kewujudan dan pelaksanaan sistem pengurusan kualiti dalam sesebuah organisasi dapat dirancang, dipandu, diurus, dikawal dan dinilai secara teratur dan cekap bagi meningkatkan keupayaan organisasi secara berterusan. Melalui ini, organisasi dijamin akan dapat memenuhi kehendak dan harapan pelanggan serta pihak-pihak yang berkepentingan dengan berkesan.

Selain dari itu, pengurusan sistem kualiti berdasarkan lapan prinsip standard MS ISO 9000:2000 adalah diuruskan menggunakan kaedah perancangan strategik yang dipandu arah dan dilaksanakan oleh pengurusan atasan organisasi. Pengurusan atasan merancang dan menentukan kualiti perkhidmatan yang sepatutnya dihasilkan oleh organisasi di bawah pimpinan mereka untuk memenuhi kehendak dan harapan pelanggan serta pihak yang berkepentingan selaras dengan tujuan organisasi

diwujudkan. Untuk tujuan ini, pengurusan atasan perlu merancang dan menyediakan sumber-sumber yang diperlukan termasuk sumber kewangan dan sumber manusia untuk membolehkan organisasi melaksanakan proses penghasilan dan pemberian perkhidmatan yang cekap. Seterusnya, pengurusan atasan perlu memantau dan menilai pelaksanaan sistem pengurusan kualiti organisasi untuk memastikan perkhidmatan yang dihasilkan memenuhi kehendak dan pengharapan pelanggan serta pihak-pihak berkepentingan, kehendak peraturan dan perundangan serta kehendak organisasi sendiri. Selaras dengan itu, pengurusan atasan akan dapat mengenalpasti ketidakpatuhan, memutuskan tindakan pembetulan dan pencegahan seterusnya dapat mengenalpasti peluang-peluang penambahbaikan yang boleh dilaksanakan untuk meningkatkan keupayaan sistem pengurusan kualiti memenuhi semua keperluan di atas. Dengan cara ini, organisasi akan dapat memastikan sistem pengurusan kualiti yang dilaksanakan adalah sesuai, cekap dan berkesan serta menepati tujuan penubuhannya secara berterusan. Proses penilaian dan pemantauan serta tindakan pembetulan, pencegahan dan penambahbaikan berterusan boleh dilaksanakan mengikut konsep penambahbaikan berterusan seperti rajah di bawah:

Rajah 2.3.1 : Konsep Penambahbaikan Berterusan.



Sumber : Garis Panduan Bagi Melaksanakan MS ISO 9000:2000

2.4. Kawalan ke atas dokumen kualiti.

Dokumen merupakan salah satu keperluan terpenting di dalam pengurusan kualiti. Perjalanan sesebuah organisasi dapat dilihat melalui dokumen yang diwujudkan oleh organisasi terbabit. Dokumen-dokumen yang digunakan dalam sistem pengurusan kualiti terdiri daripada dokumen yang diwujudkan oleh organisasi dan juga dokumen yang diwujudkan oleh pihak luar organisasi. Kawalan dokumen meliputi kawalan ke

atas kedua-dua jenis dokumen ini. Kawalan ke atas dokumen yang diwujudkan oleh organisasi dan pihak luar hendaklah meliputi keperluan-keperluan kawalan. Rekod juga merupakan jenis dokumen dan perlu dikawal selaras dengan keperluan kawalan rekod. Prosedur bagi kawalan dokumen hendaklah disediakan meliputi perkara-perkara berikut⁶⁴:

- a. Kelulusan dokumen sebelum diedarkan.
- b. Mengkaji semula dan pengemaskinian di mana perlu serta meluluskannya.
- c. Memastikan perubahan dan status dokumen terkini dikenalpasti.
- d. Memastikan versi dokumen terkini yang berkaitan boleh dirujuk bila diperlukan.
- e. Memastikan dokumen dapat dirujuk dan dikenalpasti pada bila-bila masa.
- f. Memastikan dokumen luaran dikenalpasti dan pengedarannya dikawal.
- g. Menghalang daripada dokumen usang digunakan dan dokumen ini perlu ditandakan, sekiranya disimpan untuk sebarang tujuan.

Dasar dan kaedah kawalan dokumen dan data perlu didokumenkan. Panduan pelaksanaan kawalan dokumen merangkumi perkara-perkara berikut:

- a. Mengenalpasti dokumen yang perlu dikawal iaitu:
 - i. Manual kualiti.
 - ii. Prosedur
 - iii. Arahan kerja (jika perlu)
 - iv. Dokumen sokongan.
- b. Kaedah mengawal dokumen meliputi:
 - i. Dokumen yang baru hendaklah diluluskan oleh personel yang diberi kuasa sebelum digunakan. Manual kualiti diluluskan oleh Ketua

⁶⁴ Garis Panduan Bagi Melaksanakan MS ISO 9000 Dalam Perkhidmatan Awam, Jabatan Perdana Menteri Malaysia, h. 18.

- Jabatan dan prosedur pula oleh Wakil Pengurusan. Arahan kerja (jika berkaitan) pula perlu diluluskan oleh ketua tugas berkenaan.
- ii. Dokumen yang dipinda hendaklah diluluskan oleh personel yang diberi kuasa sebelum digunapakai.
 - iii. Pindaan ke atas dokumen hendaklah dicatatkan dalam rekod pindaan.
 - iv. Kaedah penggantian dokumen hasil daripada sesuatu pindaan hendaklah dinyatakan.
 - v. Senarai induk dokumen sistem kualiti termasuk dokumen sokongan atau rujukan hendaklah disediakan dan senarai ini perlu dikemaskinikan apabila berlaku perubahan ke atas status dokumen berkenaan.
 - vi. Pengedaran dokumen hendaklah direkodkan bagi memudahkan ia dikenalpasti untuk pindaan.
 - vii. Kaedah melupuskan dokumen yang tidak dibatalkan sekiranya perlu disimpan hendaklah dinyatakan.
 - viii. Kaedah menyimpan dokumen yang telah dibatalkan sekiranya perlu disimpan hendaklah dinyatakan.
 - ix. Kaedah mengemukakan cadangan untuk meminda dokumen hendaklah dinyatakan.
 - x. Dokumen sokongan atau rujukan yang digunapakai hendaklah disahkan penggunaannya.
 - xi. Pegawai khas yang bertanggungjawab terhadap pengurusan dokumen hendaklah ditetapkan.
 - xii. Dokumen sistem kualiti hendaklah ditempatkan di lokasi yang memudahkan rujukan dibuat.

Segala prosedur kawalan dokumen hendaklah disediakan. Selain dari dokumen, rekod juga perlu diwujudkan dan diselenggara bagi dijadikan bukti kepada pematuhan

kehendak standard dan keberkesanan operasi sistem pengurusan kualiti. Rekod-rekod hendaklah dikendalikan dengan baik supaya ia dapat dibaca, mudah dikenal dan mudah diperolehi semula⁶⁵. Prosedur bagi mengawal, mengenal, menyimpan, menjaga, mendapatkan semula dan melupuskan rekod hendaklah didokumenkan. Rekod adalah hasil daripada aktiviti-aktiviti yang telah dilaksanakan.

Rekod juga merupakan kenyataan fakta pada sesuatu masa dan tidak boleh diubah. Semua rekod perlu dikawal selaras dengan fakta, peraturan dan arahan keselamatan kerajaan yang berkaitan. Rekod boleh wujud dalam bentuk *hard copy* atau elektronik. Penyimpanan rekod hendaklah sesuai dengan jenis dan bentuk rekod. Rekod dalam bentuk elektronik perlu disimpan *back-up*. *Back-up* juga merupakan rekod yang perlu dikawal. MS ISO 9001:2000 memerlukan beberapa jenis rekod mandatori diselenggarakan dengan sempurna. Rekod-rekod tersebut adalah rekod-rekod mengenai:

- a. Kajian semula pengurusan.
- b. Pendidikan, pengalaman, latihan dan kelayakkan anggota organisasi.
- c. Bukti proses penyampaian perkhidmatan mematuhi keperluan.
- d. Kajian semula kehendak pelanggan.
- e. Input rekabentuk dan pembangunan.
- f. Kajian semula rekabentuk dan pembangunan.
- g. Pengubahsuaian reka bentuk dan pembangunan.
- h. Pengesahan reka bentuk.
- i. Perubahan reka bentuk.
- j. Penilaian pembekal.
- k. Pengesahan proses.
- l. Identifikasi produk atau perkhidmatan.

⁶⁵ *Ibid.*, h. 20.

- m. Barangan milik pelanggan yang tidak sesuai diterima pakai.
- n. Penentu tukaran.
- o. Hasil audit dalam.
- p. Pengubahsuaian produk/perkhidmatan.
- q. Ketakakuran.
- r. Tindakan pembetulan.
- s. Tindakan pencegahan.

Bagi memastikan setiap rekod yang diwujudkan dapat diselenggara dengan baik agar boleh dijadikan bukti, ia perlu kepada panduan pelaksanaan kawalan rekod.

Berikut dinyatakan panduan pelaksanaan:

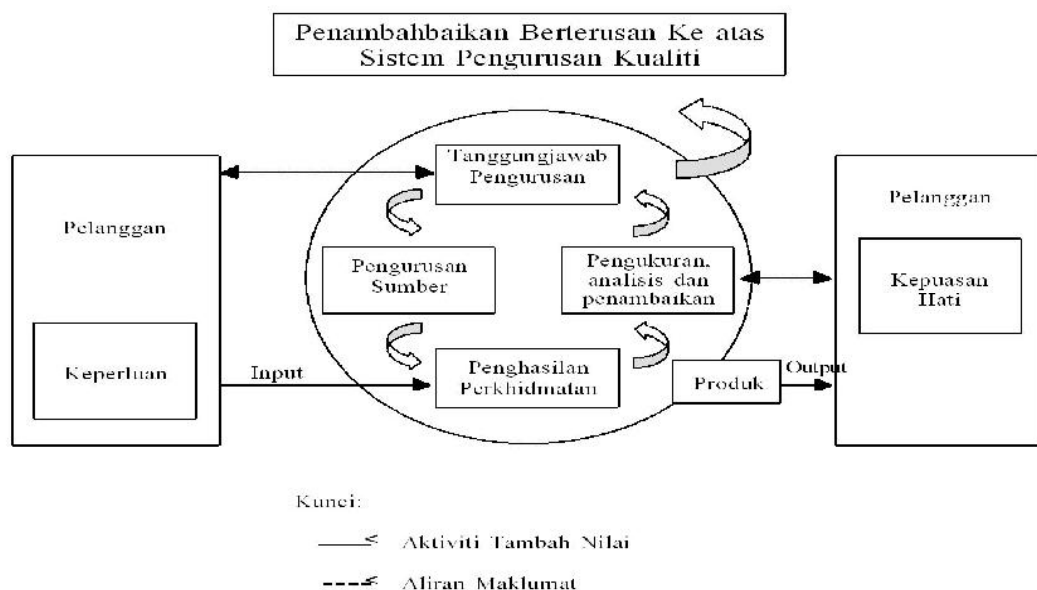
- a. Menyediakan prosedur bagi mengenalpasti, menerima, mengumpul, mengindeks, mengguna, memfail, menyimpan, menyelenggara, menghantar dan melupuskan rekod-rekod.
- b. Tempoh penyimpanan bagi setiap rekod perlu ditetapkan.
- c. Sekiranya rekod-rekod disimpan dalam bentuk elektronik, *back-up* rekod-rekod tersebut perlu disimpan. Prosedur *back-up* dalam media elektronik juga perlu didokumenkan.
- d. Cara pengendalian rekod dalam buku daftar dan media elektronik perlu didokumenkan.
- e. Prosedur pengendalian hendaklah mematuhi peraturan, undang-undang, arahan dan dasar kerajaan yang berkaitan dengan pengurusan rekod.

2.5. Model MS ISO 9001:2000.

MS ISO 9001:2000 bertajuk *Quality Management Systems-Requirements*. Standard ini menggariskan keperluan-keperluan yang perlu ada dalam sistem

pengurusan kualiti. Standard ini merupakan edisi ketiga bagi standard MS ISO 9001. Edisi pertama dikeluarkan dalam tahun 1987 dan edisi kedua dikeluarkan dalam tahun 1994. Edisi ketiga ini menggantikan semua model standard versi tahun 1994 iaitu MS ISO 9001:1994, MS ISO 9002:1994 dan MS ISO 9003:1994. Setiap organisasi hendaklah mematuhi standard MS ISO 9001:2000 untuk tujuan persijilan. Standard MS ISO 9001:2000 ini menentukan keperluan-keperluan sistem pengurusan kualiti yang boleh digunakan dalam organisasi itu sendiri, bagi tujuan pensijilan atau bagi tujuan memenuhi kontrak. Model MS ISO 9001:2000 dapatlah digambarkan seperti berikut⁶⁶:

Rajah 2.5.1: Model MS ISO 9001:2000



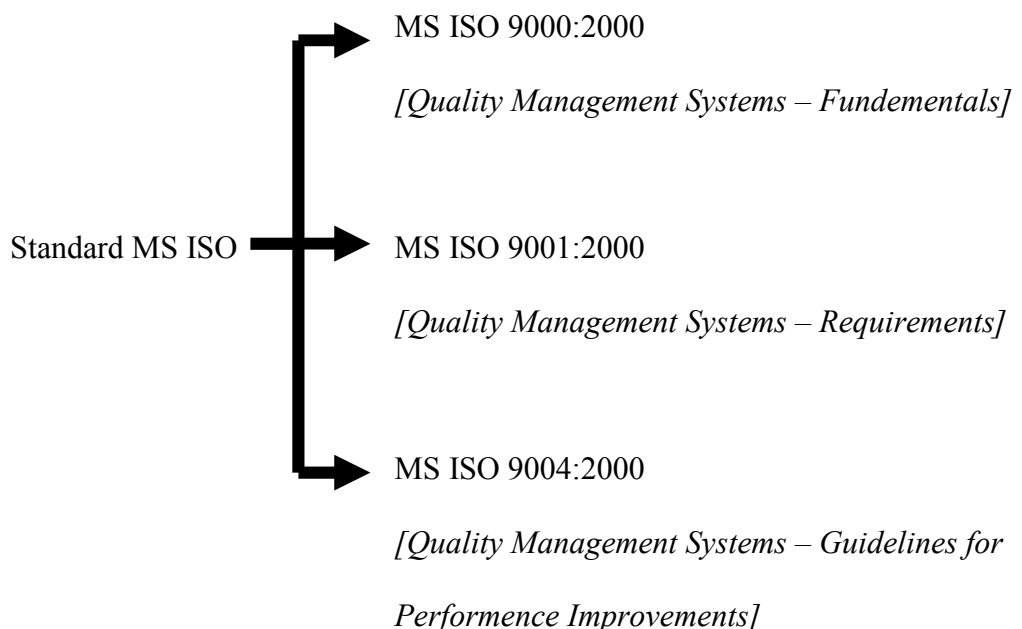
Sumber : Garis Panduan Bagi Melaksanakan MS ISO 9000:2000

Standard ini memberi tumpuan kepada kecekapan sistem pengurusan kualiti dalam memenuhi keperluan pelanggan. Oleh itu, bagi standard MS ISO 9001:2000 ini, disarankan agar setiap organisasi menggunakan pendekatan proses bagi meningkatkan

⁶⁶ Garis Panduan Bagi Melaksanakan MS ISO 9000 Dalam Perkhidmatan Awam, Jabatan Perdana Menteri Malaysia, h. 7.

lagi kecekapan serta keberkesanan sistem pengurusan organisasi. Manakala bagi MS ISO 9004:2000 memberi panduan terhadap objektif sistem pengurusan kualiti yang lebih luas berbanding MS ISO 9001:2000, terutamanya terhadap penambahbaikan keseluruhan organisasi. Bagi MS ISO 9004:2000, ia lebih memberi tumpuan kepada organisasi yang mana pihak pengurusan atasan berhasrat untuk mencapai lebih dari keperluan MS ISO 9001:2000 sebagai usaha untuk mencapai penambahbaikan keseluruhan organisasinya. Walaubagaimanapun standard MS ISO 9004:2000 ini bukan bertujuan untuk pensijilan atau bagi memenuhi kontrak. Ini menunjukkan bahawa bagi sesebuah organisasi yang telah berjaya melaksanakan MS ISO 9001:2000, mereka digalakkan untuk memohon bagi mendapat standard MS ISO 9004:2000. Keadaan ini dapatlah dilihat seperti rajah berikut:

Rajah 2.5.2: Siri Keluarga MS ISO 9000:2000.



Sumber : Garis Panduan Bagi Melaksanakan MS ISO 9000:2000

2.6. Prinsip MS ISO 9001:2000 dan faedah-faedahnya.

Siri Standard MS ISO 9001:2000 ini diwujudkan berdasarkan kepada lapan prinsip pengurusan kualiti seperti berikut⁶⁷:

1. Tumpuan kepada pelanggan.

Sesebuah organisasi wujud kerana adanya pelanggan. Organisasi perlu memahami kehendak semasa dan kehendak masa hadapan pelanggan-pelanggan mereka. Sistem kualiti yang diwujudkan oleh organisasi hendaklah satu sistem yang dapat memenuhi kehendak pelanggan. Melalui pewujudan sistem kualiti ini juga, organisasi hendaklah berusaha memberi perkhidmatan yang melebihi jangkaan pelanggan.

2. Kepimpinan.

Pengurusan atasan yang perlu mewujudkan kesepakatan dalam memandu organisasi mencapai matlamat pewujudannya. Pengurusan atasan adalah bertanggungjawab untuk :

- i. Menetapkan tuju arah, dasar dan strategi organisasi, menyediakan sumber-sumber yang diperlukan serta merancang dan mengawal proses-proses bagi bagi penghasilan produk atau perkhidmatan organisasi.
- ii. Mewujudkan objektif kualiti yang boleh diukur di setiap fungsi dan peringkat dalam organisasi. Kegagalan untuk mencapai objektif-objektif kualiti ini mungkin bermakna pengurusan atasan perlu mengkaji semula dasar dan strategi organisasi.
- iii. Menilai semula sistem pengurusan kualiti bagi memastikan ianya masih sesuai dan berkesan. Malahan sistem kualiti perlu dinilai dari segi perubahan-perubahan dan penambahbaikan yang perlu diperkenalkan.

⁶⁷ *Op.cit.*, h. 8.

iv. Mengukur dan mengawal proses-proses dalam organisasi bagi memastikan objektif-objektif yang telah ditetapkan dapat dicapai. Sekiranya objektif-objektif ini tidak dapat dicapai, tindakan yang sewajarnya perlu diambil bagi memastikan ia dapat dicapai.

v. Mewujudkan dan menyelenggara persekitaran dalam pejabat yang membolehkan anggota organisasi terlibat sepenuhnya dalam pencapaian matlamat organisasi.

3. Penglibatan anggota organisasi.

Semua anggota merupakan sumber penting kepada organisasi. Penglibatan dan kompetensi anggota-anggota ini amat diperlukan untuk menyumbang kepada peningkatan prestasi organisasi.

4. Pendekatan proses.

Pendekatan proses bermakna *input*, Hasil yang dihasratkan daripada *input* tersebut ialah *output*. *Output* yang wujud daripada proses transformasi ini akan dapat dicapai dengan lebih cekap apabila aktiviti-aktiviti dan sumber-sumber yang terlibat diuruskan mengikut pendekatan proses.

5. Pengurusan yang mengamalkan pendekatan sistem.

Pendekatan sistem bermakna semua proses yang ada hubungkait dikenalpasti dan diuruskan dengan baik supaya objektif organisasi dapat dicapai dengan lebih berkesan dan cekap.

6. Penambahbaikan secara berterusan.

Usaha-usaha penambahbaikan secara berterusan hendaklah menjadi objektif tetap organisasi. Organisasi perlu merancang dan mengambil tindakan penambahbaikan secara berterusan ke atas sistem pengurusan kualitinya. Tindakan ini boleh diambil berasaskan kepada dasar kualiti objektif-objektif

kualiti, hasil audit, penganalisan ke atas data, tindakan pembetulan dan pencegahan serta kajian semua pengurusan.

7. Pendekatan membuat keputusan berasaskan fakta.

Keputusan hendaklah berdasarkan kepada data dan maklumat yang tepat supaya keputusan-keputusan ini lebih berkesan.

8. Hubungan dengan pembekal untuk faedah bersama.

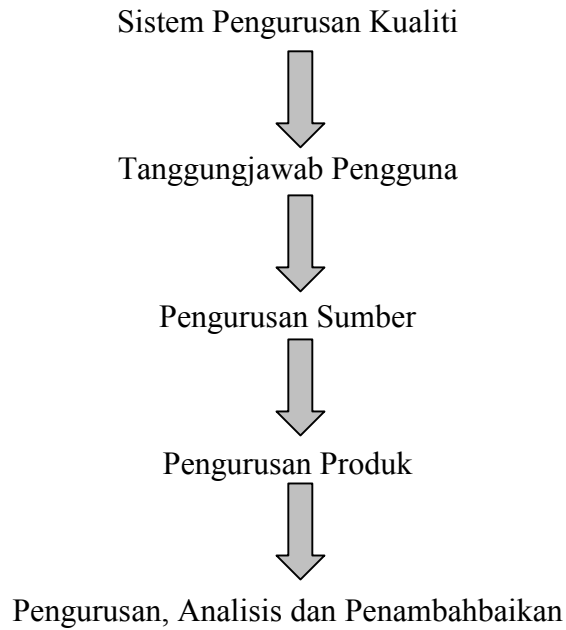
Organisasi dan pembekal saling bergantung antara satu sama lain. Hubungan yang baik akan membawa faedah dan meningkatkan prestasi kedua-dua pihak.

Bagi memastikan standard MS ISO 9001:2000 ini lebih berkesan terhadap organisasi yang melaksanakan sistem ini, maka beberapa perubahan telah dilakukan bagi membezakan MS ISO 9001:1994 dengan MS ISO 9001:2000 serta mampu untuk memberi kesan terhadap organisasi yang melaksanakannya. Perubahan-perubahannya adalah seperti berikut:

1. Sistem kualiti yang diwujudkan berasaskan versi 2000 ini bertujuan untuk mengawal dan mengukur keberkesanan prestasi organisasi berbanding dengan versi 1994, di mana keberkesanan prestasi organisasi tidak begitu ditekankan, sebaliknya memberi penekanan yang lebih baik terhadap kecekapan organisasi.

2. Standard MS ISO 9001:2000 mempunyai struktur baru di mana 20 elemen yang terdapat dalam versi 1994 telah disusun semula dan ditambah dengan beberapa keperluan baru. Keperluan versi 2000 dibahagikan kepada 5 bahagian dan disusun mengikut pendekatan proses. 5 bahagian tersebut ialah:

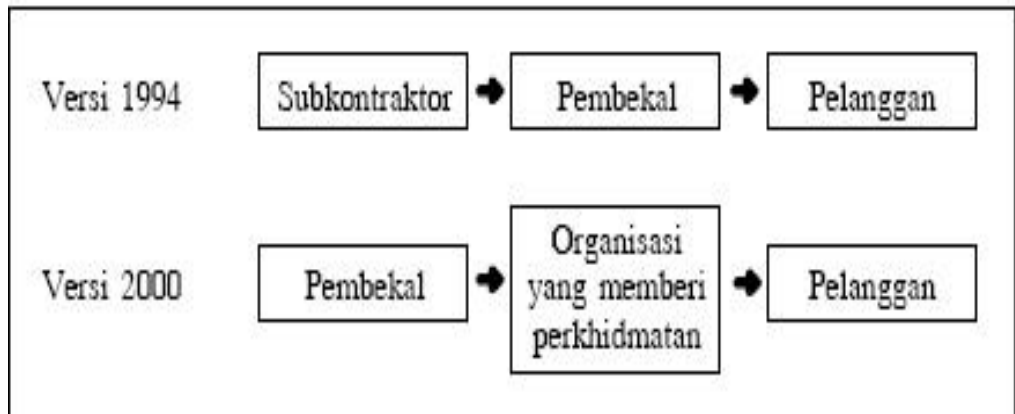
Rajah 2.6.1: Keperluan Standard MS ISO 9001:2000.



Sumber : Garis Panduan Bagi Melaksanakan MS ISO 9000:2000

3. Standard versi 2000 memerlukan komitmen dan penglibatan yang lebih daripada pengurusan atasan.
4. Standard versi 2000 menggunakan terminologi yang lebih tepat, khususnya pertalian konsep yang dahulu iaitu subkontraktor kepada pembekal dan kepada pelanggan diganti dengan dari pembekal kepada organisasi yang memberi perkhidmatan kepada pelanggan. Konsep ini seperti:

Rajah 2.6.2: Perbandingan Konsep Standard Versi 1994 dengan standard Versi 2000



Sumber : Garis Panduan Bagi Melaksanakan MS ISO 9000:2000

5. Standard versi 2000 memberi penekanan yang lebih kepada perkara-perkara berikut:

- i. Interaksi di antara organisasi dan pelanggannya dengan tujuan untuk meningkatkan kepuasan hati pelanggan.
- ii. Tindakan untuk menyampaikan kepada anggota organisasi mengenai pencapaian matlamat organisasi dan pemberian perkhidmatan yang memenuhi kehendak pelanggan.
- iii. Kompetensi yang perlu ada pada anggota-anggota organisasi untuk melaksanakan tugas-tugas yang dipertanggungjawabkan.

6. Organisasi perlu mewujudkan dokumen-dokumen bagi mengawal keberkesanan sistem kualiti termasuk enam prosedur pengurusan yang perlu ada dan didokumenkan. Prosedur pengurusan tersebut ialah:

- i. Proses-proses yang perlu ada serta jawapan kepada kenapa, mana, bila, oleh siapa serta bagaimana proses hendaklah dilaksanakan dalam organisasi.
- ii. Turutan dan hubungkait di antara proses-proses ini.

iii. Kriteria dan kaedah bagi menilai keberkesanan operasi dan kawalan ke atas proses ini.

iv. Sumber dan maklumat yang diperlukan untuk pelaksanaan dan pemantauan proses-proses ini.

v. Pemantauan dan penilaian ke atas proses-proses ini.

vi. Tindakan-tindakan yang perlu bagi memastikan pencapaian matlamat yang dirancang dan membuat penambahbaikan yang berterusan ke atas proses-proses ini.

7. Organisasi perlu mewujudkan sistem untuk mengesan dan mengukur kepuasan hati pelanggan supaya perkhidmatan yang diberikan dapat memenuhi keperluan dan kepuasan hati pelanggan.

8. Organisasi perlu mengusahakan penambahbaikan secara berterusan kepada sistem kualiti melalui penilaian keseluruhan prestasi sistem kualiti.

Perubahan ini merupakan keperluan-keperluan tambahan serta peningkatan penekanan kepada aspek-aspek pengurusan yang penting bagi memastikan sistem kualiti ini dapat dilaksanakan dengan lebih berkesan.

2.7. Dokumentasi dalam sistem kualiti MS ISO 9001:2000.

Setiap gerak kerja yang dilaksanakan perlu didokumenkan. Antara lain, ia bertujuan untuk memastikan segala prosedur berkaitan yang dirancang diikuti dan dipatuhi oleh semua peringkat dalam sesebuah organisasi. Melalui dokumentasi sistem kualiti juga, seseorang akan memahami sesuatu proses dan aktiviti yang dijalankan. Dokumentasi sistem kualiti yang diwujudkan perlu meliputi proses-proses yang perlu

ada serta jawapan-jawapan kepada mengapa, apa di mana, bila, oleh siapa dan bagaimana⁶⁸. Dokumentasi yang berkesan haruslah⁶⁹:

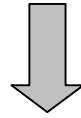
- i. Menjelaskan bagaimana sesebuah organisasi beroperasi dalam skop Sistem Kualiti.
- ii. Menunjukkan kepada pelanggan dan kakitangan bahawa organisasi begitu komited terhadap pencapaian kualiti dan mempunyai sistem kualiti bagi menjayakannya.
- iii. Menggalakkan keseragaman tindakan dan pemahaman dalam organisasi.
- iv. Menyatakan arahan-arahan, maklumat dan juga perubahan-perubahan yang dicadangkan dan dipersetujui terhadap sistem kualiti.
- v. Membolehkan kakitangan baru dalam organisasi menjadi produktif lebih cepat dan dapat menjalankan kerja dengan berkesan dan cepat.
- vi. Memastikan bahawa aktiviti-aktiviti boleh berfungsi dengan berkesan ketika ketiadaan pegawai-pegawai yang berkenaan.
- vii. Membolehkan pengauditan sistem kualiti bagi mengesahkan keberkesanannya.
- viii. Sebagai alat bagi menguruskan kualiti, dokumentasi ini mestilah dirancang sebaik-sebaiknya, mudah, jelas dan tepat. Ia juga mestilah dikawal sebaiknya. Ia dapatlah dijelaskan seperti rajah berikut:

⁶⁸ Garis Panduan Bagi Melaksanakan MS ISO 9000 Dalam Perkhidmatan Awam. Jabatan Perdana Menteri Malaysia, h. 12.

⁶⁹ Univerisiti Utara Malaysia, <http://www.lib.uum.edu.my>, 16 Februari 2007.

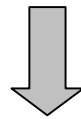
Rajah 2.7.1: Dokumentasi Sistem Kualiti.

Manual kerja



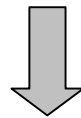
Menerangkan sesebuah organisasi dari segi polisi, objektif, struktur organisasi dan ringkasan amalan kualiti secara umum.

Prosedur kualiti



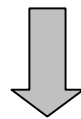
Menerangkan segala prosedur yang mempunyai kesan terhadap kualiti dan ianya boleh dikesan dalam manual kualiti.

Arahan kerja



Segala tugas didokumenkan dengan jelas, boleh dikesan dalam prosedur kualiti.

Dokumen sokongan



Terdiri daripada borang dan rekod.

Sumber : Universiti Utara Malaysia.

2.8. Klausa sistem pengurusan kualiti.

2.8.1. Keperluan am.

Sistem pengurusan kualiti ini mempunyai dua keperluan. Pertama keperluan am, kedua keperluan dokumentasi. Ia dijelaskan dengan lebih terperinci dalam seksyen 4 di bawah tajuk Keperluan Pengurusan Kualiti.⁷⁰ Seksyen ini menjelaskan setiap organisasi perlu mewujudkan, mendokumen, melaksana dan menyelenggara sistem pengurusan kualiti dan meningkatkan keberkesannya secara berterusan selaras dengan keperluan standard. Bagi keperluan pertama iaitu keperluan am, sesebuah organisasi perlu :

- i. Mengenalpasti proses-proses yang perlu ada dalam sistem pengurusan kualiti dan dalam organisasi.
- ii. Menentukan turutan dan hubungkait di antara proses-proses ini.
- iii. Menentukan kriteria dan kaedah bagi menilai keberkesanan operasi dan kawalan ke atas proses-proses ini.
- iv. Memastikan sumber dan maklumat yang diperlukan disediakan untuk pelaksanaan dan pemantauan proses-proses ini.
- v. Memantau dan menilai proses-proses ini.
- vi. Melaksanakan tindakan-tindakan yang perlu bagi memastikan pencapaian matlamat yang dirancang dan membuat penambahbaikan yang berterusan ke atas proses-proses ini.

Proses-proses ini hendaklah diuruskan oleh organisasi selaras dengan keperluan standard antarabangsa ini. Sekiranya organisasi memilih untuk mendapatkan khidmat luar bagi melaksanakan mana-mana proses yang

⁷⁰ *Ibid.*, h. 11.

memberi kesan kepada kualiti produk yang dihasilkan, proses tersebut hendaklah dikawal. Kawalan ke atas proses ini hendaklah dijadikan sebahagian daripada sistem pengurusan kualiti. Bagi mencapai kejayaan sesebuah organisasi, ia perlu diurus dengan sistematik. Kejayaan boleh dicapai melalui pelaksanaan sistem pengurusan kualiti yang memberi tumpuan kepada peningkatan secara berterusan kecekapan dan keberkesanan organisasi dengan mengambil kira kehendak-kehendak pihak yang berkepentingan. Sistem kualiti yang hendak diwujudkan perlu meliputi :

- i. Proses-proses yang perlu ada serta jawapan-jawapan kepada kenapa, di mana, bila, oleh siapa serta bagaimana proses-proses hendak dilaksanakan dalam organisasi.
- ii. Turutan dan hubungkait di antara proses-proses ini.
- iii. Kriteria dan kaedah bagi menilai keberkesanan operasi dan kawalan ke atas proses-proses ini.
- iv. Sumber dan maklumat yang diperlukan untuk pelaksanaan dan pemantauan proses-proses ini.
- v. Pemantauan dan penilaian ke atas proses-proses ini.
- vi. Tindakan-tindakan yang perlu bagi memastikan pencapaian matlamat yang dirancang dan membuat penambahbaikan yang berterusan ke atas proses-proses ini.

Untuk memastikan keperluan sistem kualiti dipatuhi, sesebuah organisasi yang melaksanakan standard MS ISO 9001:2000 perlulah mengikuti beberapa panduan pelaksanaan sistem pengurusan kualiti, seperti :

- i. Pengurusan atasan hendaklah menentukan fungsi utama bagi mewujudkan dan melaksanakan sistem pengurusan kualiti berasaskan standard antarabangsa MS ISO 9001:2000. Fungsi

utama organisasi dapat dikenaplasti daripada jawapan kenapa organisasi itu wujud.

- ii. Fungsi utama yang dipilih akan melibatkan beberapa proses utama yang perlu dilaksanakan oleh organisasi. Proses utama pula akan melibatkan beberapa aktiviti yang perlu dilaksanakan bagi menyempurnakan pemberian perkhidmatan kepada pelanggan.
- iii. Kesemua fungsi utama, proses utama dan aktiviti-aktiviti yang berkaitan perlu diliputi dalam skop pelaksanaan sistem kualiti yang hendak diwujudkan.
- iv. Pengurusan atasan hendaklah mewujudkan satu sistem memantau dan menilai pelaksanaan sistem kualiti yang diwujudkan dan mengambil tindakan penambahbaikan yang berterusan bagi memastikan kesesuaian dan keberkesanan sistem kualiti ini.

2.8.2. Keperluan dokumentasi.

Keperluan dokumentasi merupakan keperluan kedua yang perlu ada dalam keperluan sistem pengurusan kualiti. Dokumen sistem pengurusan kualiti perlu mengandungi⁷¹:

- i. Pernyataan dasar kualiti dan objektif kualiti.
- ii. Manual kualiti.
- iii. Prosedur-prosedur yang perlu didokumenkan mengikut standard antarabangsa.

⁷¹ *Ibid.*, h. 13.

- iv. Dokumen-dokumen yang diperlukan oleh organisasi bagi memastikan perancangan, operasi dan kawalan ke atas proses dijalankan dengan berkesan.
- v. Rekod-rekod yang diperlukan oleh standard antarabangsa.

Dokumen-dokumen sistem pengurusan kualiti mungkin berbeza antara organisasi bergantung kepada saiz organisasi dan jenis aktiviti, kerumitan proses serta kompetensi personel. Sistem pengurusan kualiti yang diwujudkan adalah bertujuan untuk mencapai objektif organisasi dan ia adalah terdiri daripada hubungkait antara beberapa proses yang perlu didokumenkan. Antara sebab-sebab mengapa MS ISO 9001 meminta supaya dokumentasi dilaksanakan adalah :

- i. Mengenalpasti dengan jelas tanggungjawab dan cara menjalankan sesuatu tugas di dalam sesebuah organisasi.
- ii. Mengenalpasti mekanisme kawalan di dalam sesuatu proses bagi memastikan keluaran mematuhi keperluan.
- iii. Memastikan konsisten terhadap keluaran
- iv. Menyebarkan keperluan untuk mencapai objektif organisasi.
- v. Menyediakan asas untuk penilaian dan penambahbaikan.

Pengurusan atasan hendaklah menentukan dokumen termasuk rekod-rekod yang diperlukan bagi mewujudkan, melaksana dan menyelenggara sistem pengurusan kualiti untuk memastikan kecekapan dan keberkesanan proses-proses organisasi. Jenis dan sebanyak mana dokumen yang perlu disediakan hendaklah bergantung kepada keperluan kontrak, peraturan dan kehendak serta harapan pelanggan dan pihak berkepentingan dan sesuai dengan tujuan pewujudan organisasi. Dokumen-dokumen boleh disediakan dalam sebarang bentuk yang sesuai dengan keperluan organisasi.

Bagi memenuhi keperluan ini, organisasi perlu mengambil tindakan-tindakan berikut :

- i. Mengenalpasti sistem yang perlu dikawal bagi memastikan matlamat organisasi dapat dicapai.
- ii. Menentukan proses utama, proses sokongan dan proses pengurusan yang diperlukan bagi sistem tersebut.
- iii. Menentukan aktiviti-aktiviti bagi proses (ii) di atas.
- iv. Dokumentenkan proses-proses (ii) di atas dalam bentuk dasar, prosedur atau arahan kerja.

Bagi memastikan semua keperluan dokumentasi dilaksanakan, beberapa panduan arahan pelaksanaan perlu dipatuhi dari semasa ke semasa, ialah :

- i. Dokumen sistem kualiti yang perlu ada ialah :
 - a. Dasar dan objektif kualiti.
 - b. Manual kualiti.
 - c. Prosedur.
 - d. Arahan kerja (di mana perlu).
 - e. Dokumen sokongan termasuk dokumen rujukan yang diperlukan oleh organisasi bagi memastikan perancangan, operasi dan kawalan ke atas proses dijalankan dengan berkesan.
- ii. Struktur dokumen sistem kualiti ini hendaklah dinyatakan dalam manual kualiti.
- iii. Manual kualiti dan prosedur hendaklah disediakan selaras dengan:
 - a. Skop pelaksanaan sistem kualiti.
 - b. Standard MS ISO 9001:2000

- c. Perundangan dan peraturan sedia ada yang digunakan.
- iv. Prosedur-prosedur hendaklah disediakan bagi mendokumentasikan langkah-langkah melaksanakan sesuatu aktiviti dengan terperinci.
- v. Prosedur-prosedur hendaklah disediakan selaras dengan:
 - a. Proses utama yang dipilih sebagai skop pelaksanaan sistem kualiti.
 - b. Keperluan MS ISO 9001:2000
 - c. Dasar kualiti yang digubal
 - d. Perundangan dan peraturan yang digunakan.
- vi. Setiap keperluan MS ISO 9001:2000, peraturan, dasar dan perundangan hendaklah diliputi dalam prosedur-prosedur yang disediakan.
- vii. Prosedur tidak perlu disediakan bagi setiap seksyen MS ISO 9001:2000. Prosedur pengurusan dan sokongan yang perlu disediakan adalah seperti berikut:
 - a. Kajian semula pengurusan.
 - b. Belanjawan tahunan
 - c. Kawalan dokumen dan data.
 - d. Perolehan.
 - e. Penyenggaraan peralatan.
 - f. Aduan pelanggan.
 - g. Tindakan pembetulan dan pencegahan.
 - h. Kawalan rekod kualiti.
 - i. Audit dalaman.
 - j. Pengurusan latihan.

- viii. Prosedur hendaklah membuat rujukan kepada manual kualiti dan arahan kerja.
- ix. Arahan kerja hendaklah disediakan bagi aktiviti-aktiviti yang kompleks.
- x. Dokumen sokongan seperti perundangan, peraturan dan panduan hendaklah dikenalpasti dan disenaraikan sebagai rujukan dalam prosedur.
- xi. Sistem pengurusan kualiti hendaklah dilaksanakan dengan mematuhi manual kualiti, prosedur, dasar kualiti dan perundangan yang berkaitan.
- xii. Rekod-rekod untuk mengawal keberkesanan sistem kualiti hendaklah diselenggarakan.

2.9. Klausa tanggungjawab pengurusan.

2.9.1. Komitmen pengurusan.

Pengurusan atasan hendaklah membuktikan komitmen mereka dalam membangun, melaksana dan menambah baik secara berterusan keberkesanan sistem pengurusan kualiti melalui⁷²:

- a. Menyampaikan kepada anggota-anggota organisasi mengenai pentingnya bagi organisasi memenuhi kehendak pelanggan serta keperluan peraturan dan perundangan.
- b. Mewujudkan dasar kualiti.
- c. Memastikan objektif-objektif kualiti diwujudkan.

⁷² *Ibid.*, h. 21-35.

- d. Menjalankan kajian semula pengurusan.
- e. Memastikan sumber yang perlu disediakan.

Kepimpinan, komitmen dan penglibatan yang aktif oleh pihak pengurusan atasan adalah penting bagi membangun dan melaksanakan sistem pengurusan kualiti yang cekap dan berkesan untuk faedah pihak-pihak yang berkepentingan. Untuk membolehkan faedah-faedah yang diinginkan dapat dicapai, adalah perlu bagi organisasi memenuhi dan meningkatkan kepuasan hati pelanggan. Untuk tujuan ini pengurusan atasan bolehlah melaksanakan tindakan-tindakan seperti berikut :

- a. Mewujudkan visi, dasar dan objektif strategik yang selaras dengan tujuan penubuhan organisasi.
- b. Menyampaikan tuju arah dan nilai organisasi terhadap kualiti dan sistem pengurusan kualiti.
- c. Melaksanakan usaha-usaha penambahbaikan dan inovasi.
- d. Mendapatkan maklumbalas mengenai keberkesanan dan kecekapan pengurusan sistem kualiti.
- e. Mengenalpasti proses-proses penyampaian perkhidmatan yang dapat meningkatkan kualiti dan prestasi organisasi.
- f. Mengenalpasti proses-proses sokongan yang mempengaruhi keberkesanan dan kecekapan proses penyampaian perkhidmatan.
- g. Mewujudkan persekitaran yang menggalakkan penglibatan dan pembangunan anggota organisasi.
- h. Menyediakan struktur dan sumber yang diperlukan bagi menyokong pelaksanaan perancangan strategik organisasi.

Pihak pengurusan atasan hendaklah mewujudkan kaedah bagi menilai prestasi organisasi untuk menentukan sama ada objektif yang dirancang telah dicapai.

Kaedah-kaedah ini termasuklah :

- a. Penilaian ke atas pengurusan kewangan.
- b. Penilaian prestasi proses organisasi
- c. Pelaksanaan proses penanda aras dan penilaian pihak luar.
- d. Penilaian ke atas kepuasan hati pelanggan, anggota-anggota organisasi dan pihak-pihak berkepentingan yang lain.
- e. Penilaian ke atas tanggapan pelanggan dan pihak-pihak berkepentingan mengenai penyampaian perkhidmatan.

Pihak pengurusan atasan hendaklah menunjukkan bukti bahawa mereka komited dalam membangun, melaksana dan sentiasa berusaha ke arah penambahbaikan sistem pengurusan kualiti. Komitmen ini bukan hanya ditunjukkan atau dirasai melalui kenyataan daripada anggota-anggota organisasi tetapi boleh juga ditunjukkan melalui rekod-rekod yang berkaitan. Di sini terdapat beberapa panduan yang boleh digunakan oleh sesebuah organisasi, antaranya :

- i. Dalam perkhidmatan awam pihak pengurusan atasan terdiri daripada ketua-ketua agensi dan ketua-ketua bahagian atau cawangan yang melapur terus kepada ketua agensi.
- ii. Pihak pengurusan atasan hendaklah menunjukkan komitmen mereka terhadap sistem pengurusan kualiti melalui :
 - a. Menyampaikan kepada anggota-anggota organisasi mengenai pentingnya bagi organisasi memenuhi kehendak pelanggan serta keperluan peraturan dan perundangan.

- b. Mewujudkan dasar kualiti berasaskan kepada lapan prinsip asas sistem pengurusan kualiti MS ISO 9001:2000.
 - c. Memastikan objektif-objektif kualiti diwujudkan.
 - d. Menjalankan kajian semula pengurusan.
 - e. Memastikan sumber yang diperlukan disediakan.
 - f. Memberikan bukti bahawa penambahbaikan berterusan dilaksanakan ke atas sistem pengurusan kualiti yang telah diwujudkan.
- iii. Pihak pengurusan atasan hendaklah mewujudkan kaedah bagi menilai prestasi organisasi untuk menentukan sama ada objektif yang dirancang telah dicapai.
 - iv. Pihak pengurusan atasan hendaklah mengenalpasti dan melaksanakan penambahbaikan ke atas proses-proses organisasi untuk sentiasa memperbaiki prestasi penyampaian perkhidmatan organisasi.
 - v. Pihak pengurusan atasan hendaklah membuat perancangan untuk mengusahakan tindakan-tindakan penambahbaikan.

2.9.2. Tumpuan kepada pelanggan.

Pengurusan atasan hendaklah memastikan kehendak pelanggan dikenalpasti dan dipenuhi dengan tujuan meningkatkan kepuasan hati pelanggan. Pihak pengurusan atasan hendaklah memastikan kehendak dan jangkaan pelanggan agensi mereka diketahui dan difahami dengan jelas. Mereka hendaklah memastikan kehendak dan jangkaan ini dipenuhi. Bagi

menganalpasti kehendak dan jangkaan pelanggan, agensi perlu menentukan siapakah pelanggan bagi perkhidmatan yang diberikan. Organisasi boleh menentukan kehendak dan harapan pelanggan dengan bertanyakan soalan berikut:

- a. Apakah perkhidmatan yang organisasi berikan?.
- b. Siapakah penerima perkhidmatan yang diberikan oleh organisasi?.
- c. Adakah penerima perkhidmatan tersebut berpuashati dengan perkhidmatan yang telah diberikan oleh organisasi?.

Setelah kehendak dan harapan pelanggan difahami, organisasi perlu menentukan tahap perkhidmatan yang boleh diberikan oleh organisasi kepada pelanggan mereka. Tahap perkhidmatan ini boleh dinyatakan dalam piagam pelanggan. Piagam pelanggan ini merupakan janji organisasi kepada pelanggan mereka berhubung apa yang boleh diharapkan oleh pelanggan daripada organisasi yang memberikan perkhidmatan. Melalui pengukuran pencapaian piagam pelanggan, organisasi akan dapat mengetahui sama ada kehendak-kehendak pelanggan telah dapat dipenuhi atau tidak. Jika tahap perkhidmatan yang telah ditetapkan dalam piagam pelanggan tidak dapat dicapai, organisasi perlu melaksanakan tindakan penambahbaikan.

Pelanggan adalah pihak yang menerima perkhidmatan. Bagi agensi Kerajaan, pelanggan mereka adalah terdiri daripada :

- a. Agensi Kerajaan yang lain.
- b. Orang awam merangkumi individu dan pihak swasta, yang menggunakan perkhidmatan agensi Kerajaan atau yang menerima kesan daripada perkhidmatan yang diberikan oleh agensi Kerajaan.

- c. *Stakeholder* yang meminta agensi Kerajaan melaksanakan sesuatu perkhidmatan. Agensi-agensi yang mempunyai pelanggan kategori ini, termasuk agensi pusat dan kementerian yang bertanggungjawab menggubal dasar dan menguatkuasakan undang-undang atau akta.

Bagi memastikan kehendak dan jangkaan pelanggan yang telah dikenalpasti dapat dipenuhi secara berterusan, tumpuan hendaklah diberikan kepada usaha-usaha penambahbaikan kepada proses dan penyampaian perkhidmatan. Di sini, terdapat beberapa panduan yang boleh digunakan oleh sesebuah organisasi, antaranya:

- i. Agensi Kerajaan hendaklah menentukan kehendak-kehendak dan harapan pelanggan bagi perkhidmatan yang mereka berikan dengan jelas.
- ii. Piagam pelanggan boleh digunakan bagi menentukan tahap perkhidmatan yang boleh diberikan oleh organisasi kepada pelanggan.
- iii. Pengukuran pencapaian piagam pelanggan hendaklah dibuat supaya agensi Kerajaan dapat mengetahui sama ada perkhidmatan yang telah diberikan kepada pelanggan mencapai tahap yang telah ditetapkan atau di bawah tahap tersebut.

2.9.3. Dasar kualiti.

Pengurusan atasan hendaklah memastikan dasar kualiti perlulah :

- i. Adalah bersesuaian dengan tujuan penubuhan organisasi.

- ii. Mengandungi komitmen pengurusan untuk mematuhi keperluan-keperluan sistem pengurusan kualiti dan peningkatan sistem pengurusan kualiti berterusan.
- iii. Menyediakan asas untuk mewujudkan dan menyemak semula objektif kualiti.
- iv. Disebarkan dan difahami oleh keseluruhan anggota organisasi dan dikaji semula untuk memastikan kesesuaiannya yang berterusan.

Pihak pengurusan atasan hendaklah menggunakan dasar kualiti sebagai cara memimpin dan memandu organisasi ke arah meningkatkan prestasi organisasi. Ketua agensi bertanggungjawab menetapkan dasar dan objektif kualiti. Dasar kualiti adalah pernyataan mengenai tuju arah dan komitmen kualiti yang hendak dicapai oleh pihak pengurusan agensi. Dasar kualiti diwujudkan supaya sebarang tindakan dan keputusan yang berkaitan disalurkan ke arah pencapaian matlamat organisasi. Hubungkait antara misi organisasi dengan dasar kualiti hendaklah jelas. Dasar kualiti ini mengandungi ciri-ciri kualiti yang ingin dicapai oleh pihak pengurusan agensi. Diantara ciri-ciri kualiti ini ialah cekap, berkesan, tepat dan menepati tempoh masa.

Dasar kualiti yang digubal hendaklah selaras dan menyokong misi dan visi organisasi serta keperluan pelanggan. Di samping itu, dasar kualiti juga mestilah mengandungi komitmen organisasi untuk:

- a. Mematuhi keperluan-keperluan sistem pengurusan kualiti.
- b. Meningkatkan keberkesanan sistem pengurusan kualiti secara berterusan.
- c. Memenuhi kehendak-kehendak dan pengharapan semua pihak berkepentingan.

- d. Untuk menunjukkan tuju arah usaha-usaha penambahbaikan yang hendak dilaksanakan.

Di samping mewujudkan dasar kualiti, pihak pengurusan agensi adalah bertanggungjawab memastikan:

- a. Dasar kualiti termasuk objektif kualiti disebar dan difahami oleh semua anggota.
- b. Dasar kualiti dikaji dari semasa ke semasa bagi memastikan kesesuaiannya melalui kajian semua pengurusan.

Di sini terdapat beberapa panduan yang boleh digunakan oleh sesebuah organisasi, antaranya:

- i. Ketua agensi bertanggungjawab untuk mewujudkan dan meluluskan dasar dan objektif kualiti.
- ii. Dasar dan objektif kualiti hendaklah didokumenkan dalam manual kualiti.
- iii. Dasar kualiti hendaklah selaras dengan :
 - a. Matlamat, misi dan visi organisasi.
 - b. Keperluan pelanggan.
 - c. Skop pelaksanaan sistem kualiti MS ISO 9000.
- iv. Pihak pengurusan atasan agensi bertanggungjawab memastikan dasar kualiti disebar dan difahami oleh setiap anggota.

2.9.4. Perancangan.

2.9.4.1. Objektif kualiti.

Pengurusan atasan hendaklah memastikan objektif kualiti termasuk keperluan-keperluan penyampaian perkhidmatan diwujudkan bagi aktiviti yang relevan kepada pancapaian dasar kualiti. Objektif ini hendaklah boleh diukur dan selaras dengan dasar kualiti. Selaras dengan dasar kualiti, objektif kualiti hendaklah diwujudkan bagi mengukur pencapaian matlamat yang ditetapkan dalam dasar kualiti berkenaan. Objektif kualiti mesti diwujudkan di semua peringkat yang relevan dalam organisasi. Objektif kualiti hendaklah merangkumi ciri-ciri kualiti perkhidmatan dan ciri-ciri keupayaan proses yang hendak dicapai. Objektif kualiti hendaklah dalam bentuk kuantitatif dan kualitatif serta boleh diukur.

Objektif kualiti hendaklah diwujudkan bagi aktiviti-aktiviti yang relevan kepada pencapaian dasar kualiti. Satu mekanisme pengesanan hendaklah diwujudkan untuk membolehkan agensi mengumpul dan menganalisis data-data yang berkaitan bagi menilai pencapaian dasar dan objektif kualiti dan seterusnya dilaporkan dalam kajian semula pengurusan. Objektif kualiti yang telah diwujudkan boleh dipastikan sama ada sesuai atau tidak dengan menggunakan kaedah **SMART** seperti berikut:

i. *(Specific)*

Objektif hendaklah diwujudkan dengan berasaskan kepada pernyataan misi organisasi. Objektif ini wujud

sebagai satu tindakan ke arah pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan oleh organisasi. Objektif ini juga mesti difahami oleh anggota-anggota organisasi bagi memastikan objektif ini dapat dicapai.

ii. *(Measurable)*

Objektif kualiti hendaklah boleh diukur.

iii. *(Achievable)*

Objektif kualiti yang diwujudkan hendaklah boleh dicapai selaras dengan sumber yang sedia ada.

iv. *(Realistic)*

Objektif hendaklah realistik iaitu dalam konteks ianya bersesuaian dengan keadaan dan iklim semasa.

v. *(Timely)*

Objektif yang diwujudkan hendaklah mempunyai had masa yang khusus. Dengan demikian, objektif ini boleh dikaji semula secara berkala.

Bagi memastikan segala perancangan yang dibuat berdasarkan kepada objektif kualiti, pihak pengurusan atasan hendaklah memastikan:

i. Objektif kualiti hendaklah:

a. Boleh diukur.

b. Selaras dengan dasar kualiti.

c. Mengambil kira semua ciri kualiti yang ditetapkan dalam dasar kualiti.

d. Mengambil kira semua aktiviti utama dalam skop pelaksanaan sistem pengurusan kualiti MS ISO 9000.

- e. Mengambil kira ciri-ciri kualiti perkhidmatan dan ciri-ciri keupayaan proses.
- ii. Objektif kualiti hendaklah diwujudkan bagi peringkat-peringkat berikut :
 - a. **Organisasi.**

Objektif berkaitan dengan matlamat perubuhan organisasi.
 - b. **Bahagian/Jabatan.**

Pecahan objektif yang menyokong objektif organisasi.
 - c. **Proses.**

Objektif bagi proses-proses tertentu yang ada hubungkait dengan objektif organisasi.
 - d. **Pemberian perkhidmatan.**

Objektif berkaitan dengan perkhidmatan yang diberikan oleh sesebuah organisasi. Piagam pelanggan boleh digunakan sebagai objektif bagi pemberian perkhidmatan ini.
- iii. Mekanisme pengesanan bagi mengumpul dan menganalisis data bagi menilai pencapaian objektif kualiti hendaklah diwujudkan.
- iv. Analisis mengenai penilaian pencapaian objektif kualiti hendaklah dilaporkan dalam kajian semula pengurusan.

2.9.4.2. Perancangan sistem pengurusan kualiti.

Pihak pengurusan atasan hendaklah memastikan perancangan bagi sistem pengurusan kualiti yang dijalankan dapat memenuhi keperluan-keperluan dalam sistem pengurusan sistem berkualiti dan juga objektif kualiti. Selain dari itu, sistem pengurusan kualiti hendaklah kekal kukuh walaupun terdapat perubahan-perubahan ke atas sistem pengurusan kualiti yang dirancang dan dilaksanakan. Perancangan yang dimaksudkan di sini adalah bertujuan untuk memenuhi semua objektif kualiti yang telah ditetapkan. Perancangan ini hendaklah selaras dengan proses penyediaan bajet tahunan di mana semua sumber yang diperlukan bagi pencapaian objektif kualiti organisasi telah dikenalpasti.

Pihak pengurusan atasan bertanggungjawab untuk merancang pewujudan sistem pengurusan kualiti organisasi supaya keperluan sistem pengurusan kualiti dapat dipenuhi serta dapat mewujudkan satu sistem pengurusan kualiti yang kukuh. Dalam membuat perancangan ini, pihak pengurusan hendaklah mengenalpasti:

- a. Kemahiran dan pengetahuan yang diperlukan oleh organisasi.
- b. Tanggungjawab dan kuasa bagi melaksanakan perancangan penambahbaikan proses.
- c. Sumber-sumber yang diperlukan seperti kewangan dan infrastruktur.
- d. Petunjuk bagi menilai pencapaian usaha penambahbaikan organisasi serta keperluan dan kaedah bagi mengusahakan penambahbaikan.

- e. Keperluan-keperluan dokumen yang juga termasuk rekod.

Perubahan-perubahan ke atas sistem pengurusan kualiti yang dimaksudkan di sini bukan merupakan perubahan dari segi prosedur tetapi lebih menjurus kepada perubahan pembentukan sistem pengurusan kualiti itu sendiri. Perubahan seperti ini biasanya merupakan kesan daripada perubahan teknologi, undang-undang atau kompetensi anggota-anggota organisasi.

Pihak pengurusan juga bertanggungjawab merancang perubahan yang hendak dilakukan ke atas sistem pengurusan kualiti. Perancangan dan kawalan untuk memastikan pencapaian kualiti dalam pelaksanaan sistem pengurusan kualiti boleh dibuat melalui penyediaan pelan kualiti. Pelan kualiti perlu disediakan oleh agensi-agensi yang terlibat dalam penyelidikan dan pembangunan atau menyediakan perkhidmatan mereka bentuk yang unik bagi setiap pelanggannya.

Pelan kualiti juga perlu disediakan dalam keadaan di mana ciri-ciri perkhidmatan yang diperlukan berbeza di antara satu pelanggan dengan pelanggan yang lain, sedangkan proses bagi menghasilkan perkhidmatan tersebut adalah sama. Pelan kualiti perlu mendokumentasikan ciri-ciri kualiti yang hendak dicapai meliputi tempoh masa, ciri-ciri kualiti perkhidmatan atau *output*, peringkat pemeriksaan dan pengesahan, serta siapa, bila dan bagaimana aktiviti-aktiviti pemeriksaan dan pengesahan dilaksanakan, jika ianya tidak didokumentasikan dalam prosedur. Pencapaian kualiti hendaklah dirancang dan dikawal melalui :

- i. Penyediaan dokumen sistem kualiti iaitu manual kualiti, prosedur dan arahan kerja serta pelan kualiti (di mana

berkaitan) yang meliputi semua aktiviti yang terlibat dalam penyempurnaan proses utama.

- ii. Penggunaan dokumen sistem kualiti yang telah diluluskan.
- iii. Pematuhan kepada dokumen sistem kualiti oleh semua yang terlibat.
- iv. Pengawasan oleh pengurusan atasan dalam memastikan semua yang terlibat mematuhi dokumen sistem kualiti
- v. Bagi agensi-agensi yang melaksanakan proses mereka bentuk, pelan kualiti hendaklah disediakan bagi setiap perkhidmatan yang diberikan.
- vi. Pelan kualiti juga hendaklah disediakan jika ciri-ciri perkhidmatan yang diperlukan oleh setiap pelanggan berbeza-beza, sedangkan proses bagi menghasilkan perkhidmatan tersebut adalah sama.
- vii. Pelan kualiti hendaklah mendokumenkan ciri-ciri kualiti yang hendak dicapai terhadap perkhidmatan yang diberikan itu.

2.9.5. Tanggungjawab, kuasa dan komunikasi.

2.9.5.1. Tanggungjawab dan kuasa.

Pihak pengurusan atasan hendaklah memastikan tanggungjawab dan kuasa dikenalpasti dan disebarkan kepada semua anggota organisasi. Ketua agensi bertanggungjawab menetapkan tugas, tanggungjawab dan

kuasa setiap anggota yang terlibat dalam pelaksanaan sistem pengurusan kualiti dan menyebarkannya kepada anggota-anggota organisasi supaya sistem pengurusan kualiti dilaksanakan dengan berkesan. Penetapan tugas, tanggungjawab dan kuasa ini adalah bertujuan memberi kefahaman kepada organisasi mengenai penglibatan mereka dalam menyumbang kepada pencapaian objektif kualiti dan juga dapat mengelakkan kekeliruan dalam pelaksanaan tugas.

Pihak pengurusan hendaklah memastikan setiap anggota mengetahui tanggungjawab dan kuasa yang diberikan dalam menjalankan tugas serta memahami bagaimana tanggungjawab mereka saling berhubung kait dengan tanggungjawab dan kuasa anggota lain dalam organisasi. Dalam Perkhidmatan Awam, tugas, tanggungjawab dan kuasa ini biasanya dinyatakan dalam senarai tugas anggota berkenaan dan ditunjukkan dalam carta organisasi agensi tersebut. Di agensi-agensi tertentu, tugas, tanggungjawab dan kuasa pegawainya, ada juga dinyatakan dalam perundangan yang berkaitan dengan fungsi agensi. Tugas dan tanggungjawab anggota ini juga diperincikan dalam prosedur yang didokumenkan. Bagi memastikan keberkesanan tanggungjawab dan kuasa ini, organisasi yang terlibat haruslah melaksanakan beberapa panduan pelaksanaan seperti berikut :

- i. Ketua agensi bertanggungjawab menetapkan tugas, tanggungjawab dan kuasa setiap anggota yang terlibat dalam pelaksanaan sistem pengurusan kualiti dan menyebarkannya kepada anggota organisasi.

- ii. Tugas, tanggungjawab dan kuasa setiap anggota hendaklah didokumenkan dalam senarai tugas dan prosedur yang diluluskan.
- iii. Carta organisasi terkini bagi agensi dan pejabat-pejabat yang diliputi dalam skop pelaksanaan sistem pengurusan kualiti hendaklah didokumenkan dalam manual kualiti.

2.9.5.2. Wakil pengurusan.

Pengurusan atasan hendaklah melantik seorang pegawai dari peringkat pengurusan, di samping menjalankan tanggungjawabnya, ia juga bertanggungjawab dan berkuasa seperti berikut:

- i. Memastikan proses-proses yang diperlukan dalam sistem pengurusan kualiti diwujudkan, dilaksanakan dan diselenggarakan dengan baik.
- ii. Melaporkan kepada pengurusan atasan mengenai prestasi sistem pengurusan kualiti dan sebarang keperluan penambahbaikan.
- iii. Memastikan kesedaran menangani keperluan-keperluan pelanggan diwujudkan di kalangan anggota organisasi.

Wakil pengurusan hendaklah dilantik dan diberi kuasa oleh pengurusan atasan untuk mengurus, memantau, menilai dan menyelaras sistem pengurusan kualiti. Perlantikan ini bertujuan untuk meningkatkan keberkesanan dan kecekapan pelaksanaan serta penambahbaikan sistem pengurusan kualiti. Wakil pengurusan hendaklah melaporkan kepada pengurusan atasan mengenai keberkesanan dan penambahbaikan yang

diperlukan dalam sistem kualiti. Wakil pengurusan juga hendaklah menyediakan maklumat-maklumat berkaitan dengan sistem pengurusan kualiti bagi pelanggan dan pihak-pihak berkepentingan.

Wakil pengurusan juga bertanggungjawab untuk memastikan kesedaran mengenai kepentingan bagi memenuhi keperluan pelanggan diwujudkan di kalangan anggota organisasi. Wakil pengurusan hendaklah terdiri daripada pegawai terkanan dalam sesebuah agensi yang bertanggungjawab secara langsung ke atas sistem kualiti yang diwujudkan, seperti Timbalan Ketua Setiausaha peringkat Kementerian, Timbalan Ketua Pengarah peringkat Jabatan Persekutuan atau Timbalan Pengarah peringkat Jabatan Negeri. Ketua agensi boleh melantik Timbalan Wakil Pengurusan bagi membantu Wakil Pengurusan khususnya dalam memastikan keberkesanan pelaksanaan sistem pengurusan kualiti yang terletak di bawah kawalan mereka. Bagi memastikan segala keperluan dalam sistem pengurusan kualiti dilaksanakan, seseorang ketua agensi perlu melaksanakan:

- i. Ketua agensi hendaklah melantik pegawai terkanan dalam agensinya yang bertanggungjawab secara langsung ke atas sistem kualiti yang diwujudkan sebagai Wakil Pengurusan.
- ii. Ketua agensi boleh melantik Timbalan Wakil Pengurusan untuk membantu Wakil Pengurusan dalam melaksanakan tugasnya.
- iii. Ketua agensi hendaklah mengeluarkan surat perlantikan Wakil Pengurusan dan Timbalan Wakil Pengurusan.

- iv. Tanggungjawab Wakil Pengurusan dan timbalannya hendaklah didokumenkan dalam surat perlantikan dan manual kualiti.

2.9.5.3. Komunikasi dalam organisasi.

Pengurusan atasan hendaklah memastikan proses penyampaian maklumat yang sesuai diwujudkan dalam organisasi dan keberkesanan sistem pengurusan kualiti disampaikan kepada semua anggota organisasi. Pihak pengurusan atasan juga haruslah memastikan, wujudnya forum yang sesuai bagi anggota-anggota organisasi berkomunikasi berhubung dengan perkara-perkara atau isu-isu yang berkaitan dengan keberkesanan sistem pengurusan kualiti. Ini boleh dilakukan misalnya melalui mesyuarat, sistem peti cadangan dialog, taklimat, pengiktirafan di atas pencapaian, papan kenyataan, *in-house* jurnal, media audio-visual, media elektronik dan sebagainya. Bagi memastikan segala keperluan yang berkaitan dengan sistem pengurusan kualiti disampaikan, seseorang ketua agensi perlu melaksanakan :

- i. Ketua Jabatan hendaklah memastikan semua anggota organisasi dimaklumkan mengenai perkara-perkara berkaitan dengan sistem pengurusan kualiti. Di antara perkara-perkara yang perlu disampaikan dan disebarkan kepada semua anggota organisasi termasuklah :
 - a. Visi, misi dan nilai-nilai murni organisasi.
 - b. Objektif organisasi.

- c. Keperluan-keperluan semua pihak yang berkepentingan.
- d. Piagam pelanggan.
- e. Isu-isu dan masalah.
- f. Kemajuan ke atas pencapaian tertentu.
- g. Perubahan-perubahan dalam proses.
- h. Keputusan hasil dari pengukuran prestasi.
- i. Keputusan hasil dari kajian semula pengurusan.
- ii. Ketua Jabatan boleh menyampaikan perkara-perkara yang disebutkan di atas melalui mesyuarat, mesyuarat pagi, perhimpunan bulanan, buletin teknologi maklumat dan sebagainya.

2.9.6. Kajian semula pengurusan.

Pihak pengurusan hendaklah melaksanakan kajian semula pengurusan ke atas sistem pengurusan kualiti secara berkala bagi memastikan sistem pengurusan kualiti terus sesuai, mencukupi dan berkesan. Kajian semula ini hendaklah meliputi penilaian ke atas peluang-peluang penambahbaikan dan keperluan perubahan kepada sistem pengurusan kualiti termasuk dasar kualiti dan objektif kualiti. Rekod kajian semula hendaklah diselenggara. Ia terbahagi kepada dua rekod. Pertama, *input* kajian semula. Ia meliputi maklumat mengenai:

- a. Penemuan audit
- b. Maklumbalas pelanggan.

- c. Prestasi proses penyampaian perkhidmatan yang tidak memenuhi keperluan yang ditetapkan.
- d. Status tindakan pencegahan dan pembetulan
- e. Tindakan susulan daripada kajian semula pengurusan yang lepas.
- f. Perubahan-perubahan yang boleh memberi kesan kepada sistem pengurusan kualiti.
- g. Cadangan-cadangan untuk penambahbaikan.

Kedua, *output* kajian semula. Hasil kajian semula pengurusan hendaklah meliputi keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang berkaitan dengan :

- a. Peningkatan keberkesanan sistem pengurusan kualiti dan proses-prosesnya.
- b. Peningkatan kualiti perkhidmatan kepada pelanggan.
- c. Sumber-sumber yang diperlukan.

Pengurusan atasan bertanggungjawab untuk mengkaji semula sistem pengurusan kualiti bagi memastikan sistem pengurusan kualiti masih sesuai, berkesan dan mencukupi. Sesuai yang dimaksudkan di sini meliputi sama ada sistem pengurusan kualiti berupaya untuk mengekalkan prestasi semasa organisasi. Manakala berkesan pula bermaksud sama ada sistem pengurusan kualiti boleh membantu organisasi mencapai objektif yang telah ditetapkan dan kehendak pelanggan. Mencukupi pula bermaksud sama ada sistem pengurusan kualiti itu dapat membantu organisasi dalam menyampaikan perkhidmatan yang dapat memenuhi kehendak pelanggan, standard dan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan.

Kajian semula pengurusan boleh dilaksanakan dengan mengadakan mesyuarat di antara ketua agensi dan pegawai-pegawai kanannya. Mesyuarat ini

hendaklah dijadualkan secara tetap. Bagi memastikan semua isu yang berkaitan dengan sistem pengurusan kualiti dikaji dan dinilai, kajian semula hendaklah mengkaji perkara-perkara berikut:

- a. Kesesuaian dasar dan objektif kualiti kepada kehendak semasa.
- b. Sama ada pelaksanaan sistem pengurusan kualiti berjalan lancar dan objektif tercapai.
- c. Prestasi proses.
- d. Masalah kualiti dan tindakan-tindakan yang diambil.
- e. Maklumbalas pelanggan termasuk aduan pelanggan.
- f. Laporan audit kualiti.
- g. Perkara-perkara yang boleh ditambahbaik dan keperluan-keperluan perubahan.
- h. Segala tindakan yang belum selesai daripada kajian semula yang lepas.
- i. Keperluan latihan.
- j. Prestasi pembekal.

Kajian semula ini hendaklah juga meneliti masalah-masalah yang berulang, sama ada tindakan-tindakan yang diambil sesuai dan berkesan dan sama ada pelanggan berpuashati dengan tindakan-tindakan ini. Keputusan yang dibuat dalam kajian semula boleh digunakan oleh pengurusan atasan untuk menambahbaik proses-proses dan mengenalpasti peluang-peluang untuk meningkatkan prestasi organisasi.

Selain dari mesyuarat, kajian semula pengurusan juga boleh dibuat dengan meneliti laporan-laporan yang berkaitan, seterusnya membuat keputusan-keputusan yang sesuai. Hasil daripada kajian semula pengurusan, biasanya boleh menyebabkan perubahan yang berfaedah ke atas prestasi

organisasi. Organisasi hendaklah mengkaji semula sama ada perkhidmatan yang diberikan dapat mencapai hasil yang dihasratkan oleh organisasi dan jika tidak, organisasi perlu membuat penambahbaikan ke atas perkhidmatan yang diberikan itu. Penambahbaikan ini boleh dilaksanakan dengan mengkaji semula proses-proses yang terlibat dan membekalkan sumber yang sesuai. Bagi memastikan keberkesanan kajian semula ini, organisasi haruslah melaksanakan beberapa panduan pelaksanaan seperti berikut:

- i. Kajian semula pengurusan hendaklah dijalankan sekurang-kurangnya dua kali setahun.
- ii. Kajian semula pengurusan boleh dibuat melalui mesyuarat atau dengan meneliti laporan-laporan berkaitan dengan sistem pengurusan kualiti yang dikemukakan kepada ketua agensi untuk dinilai dan dikaji bersama-sama pegawai kanan agensi.
- iii. Sekiranya kajian semula dibuat melalui mesyuarat, mesyuarat ini hendaklah dipengerusikan oleh ketua agensi. Mesyuarat hendaklah ditangguhkan sekiranya ketua agensi tidak dapat mempengerusikannya.
- iv. Ahli mesyuarat hendaklah terdiri daripada pegawai-pegawai kanan agensi.
- v. Rekod mengenai kajian semula pengurusan hendaklah diselenggarakan. Rekod-rekod ini termasuklah input dan keputusan yang telah dibuat.
- vi. Keputusan-keputusan hasil daripada kajian semula pengurusan hendaklah disampaikan dan dimaklumkan kepada anggota-anggota organisasi.

2.10. Hubungan MS ISO 9001 dan kualiti.

Dalam MS ISO 9000, kualiti adalah ditafsirkan sebagai keseluruhan ciri-ciri dan sifat-sifat sesuatu produk atau perkhidmatan yang dapat memenuhi kehendak yang dinyatakan dan yang tersirat. Pelangganlah yang akan menilai sama ada perkhidmatan atau produk yang dihasilkan memenuhi ciri-ciri yang mereka tetapkan.⁷³ Kualiti boleh dicapai melalui kawalan kualiti (*quality control*) dan kepastian kualiti (*quality assurance*). Kawalan kualiti menekankan pemeriksaan ke atas produk atau perkhidmatan setelah dihasilkan. Ini adalah pembaziran. Ia dapat dielakkan dengan menggunakan pendekatan kepastian kualiti. Ia tidak menumpukan kepada produk akhir tetapi menumpukan kepada proses yang menghasilkan produk atau perkhidmatan tersebut. Dengan menumpukan kepada kawalan kualiti ke atas proses, penghasilan produk atau perkhidmatan yang tidak memenuhi spesifikasi dapat dielakkan sebelum ia berlaku. Prinsip penting dalam kepastian kualiti ialah mencegah daripada berlaku masalah dan bukannya mengatasi masalah selepas ia berlaku.

2.11. Hubungan MS ISO 9001 dan *Total Quality Management* (TQM).

Sebagaimana yang telah dijelaskan di peringkat awal, bahawa dalam usaha kerajaan untuk meningkatkan lagi mutu perkhidmatan yang diberikan oleh agensinya, maka kerajaan telah memperkenalkan beberapa program peningkatan kualiti dalam Perkhidmatan Awam, seperti **Manual Prosedur Kerja** (MPK), **Fail Meja** (FM), **Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Kaunter**, **Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja** (KMK) dan sebagainya⁷⁴. Kesemua program kualiti tersebut merupakan program

⁷³ Hairuddin Mohd Ali, Muhammad Bustaman Hj. Abdul Manaf, Mohd Al Shaari Mohd Ramli (1999), *Panduan Ringkas Penubuhan dan Pelaksanaan Sistem Kualiti MS ISO 9000 Dalam Organisasi Pendidikan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd., h. 4.

⁷⁴ *Ibid.*, h. 1.

kualiti peringkat dalaman negara sahaja. Bagi memastikan semua agensi-agensi kerajaan mengamalkan satu sistem pengurusan kualiti universal yang diiktiraf di peringkat antarabangsa, maka melalui agensinya, Unit Kemajuan Tadbiran Awam Malaysia (MAMPU) telah menyediakan garis panduan untuk melaksanakan MS ISO 9000 dalam Perkhidmatan Awam. Bagi memastikan program kualiti ini selaras dengan kehendak antarabangsa, SIRIM telah diberi mandat sebagai pihak yang mengeluarkan pengiktirafan tersebut.

MS ISO 9000 merupakan satu standard bertulis yang menetapkan dan menerangkan elemen-elemen asas yang perlu ada dalam sistem kualiti bagi memastikan perkhidmatan yang diberikan oleh sesebuah organisasi menepati kehendak pelanggan. Pelaksanaan standard bagi sistem ini akan memastikan produk atau perkhidmatan yang dihasilkan dapat menepati spesifikasi yang telah ditetapkan untuk produk atau perkhidmatan tersebut setiap kali dihasilkan. Dari segi terminologi, kualiti merupakan keseluruhan ciri-ciri dan sifat-sifat sesuatu produk atau perkhidmatan yang dapat memenuhi kehendak yang dinyatakan atau tersirat⁷⁵. Antara contoh ciri-ciri kualiti bagi produk adalah mudah diperolehi, tahan lama, bersih, selamat, boleh diuji, boleh dikesan dan mudah diangkut. Manakala ciri-ciri kualiti bagi sesuatu perkhidmatan pula seperti keselesaan, kesopanan, kecekapan, keberkesanan, jujur, kebolehpercayaan, cepat, responsif dan keselamatan.

Konsep pengurusan kualiti menyeluruh atau *total quality management* (TQM) diperkenalkan sejak tahun 1920an lagi, bila mana kaedah statistik digunakan dalam pengawalan kualiti di kilang-kilang di Amerika Syarikat⁷⁶. Konsep ini kemudiannya mendapat sambutan di kalangan pengurus-pengurus korporat mulai 1950an pada ketika itu giat membangunkan sektor perindustriannya. Namun begitu, konsep ini telah berkembang dengan pesatnya dalam tahun 1980an apabila timbul kesedaran di seluruh

⁷⁵ *Ibid.*, h. 2.

⁷⁶ Pengurusan Kualiti Menyeluruh, <http://www.sabah.gov.my>, 06 Ogos 2007.

dunia tentang pentingnya kualiti dalam kehidupan manusia. Perubahan yang berlaku itu secara tidak langsung telah menukar pandangan dan sikap para pengurus di sektor awam dan swasta tentang cara mereka menguruskan kualiti. Mereka mendapati cara dan falsafah pengurusan kualiti tradisioanal tidak lagi mampu menjamin penghasilan *output* yang menepati kehendak pelanggan⁷⁷. Oleh itu, kini mereka beralih kepada TQM yang terbukti dapat membantu mereka kearah kecemerlangan prestasi.

Pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) ialah satu proses pengurusan kualiti yang berorientasikan pelanggan, berjalan secara berterusan dan melibatkan semua aspek dalam organisasi⁷⁸. Proses ini bertujuan untuk membawa perubahan secara menyeluruh ke arah melahirkan budaya organisasi yang cemerlang. Oleh itu, TQM dapat dilihat sebagai satu cara transformasi budaya melalui ciri-ciri budaya yang sedia ada akan diubahsuai, ditukar atau diperkukuhkan dengan ciri-ciri baru yang lebih baik⁷⁹. Ciri-ciri itu meliputi sikap dan nilai, sistem dan prosedur, amalan-amalan operasi, struktur organisasi dan sebagainya. Dengan itu, kualiti bukan sahaja merupakan sesuatu yang dapat dilihat pada keluaran atau perkhidmatan sahaja, tetapi juga lebih menyeluruh meliputi semua operasi dan urusan yang dikendalikan oleh sesebuah organisasi⁸⁰. Pada tahap ini, kualiti akan dipamerkan melalui kecekapan pentadbiran, kebolehan kakitangan, kelicinan sistem operasi dan sebagainya. Oleh itu, TQM mempunyai beberapa ciri penting yang dapat dilihat dari empat aspek iaitu matlamat TQM, fokus TQM, strategi TQM bagi meningkatkan kualiti serta pihak yang bertanggungjawab melaksanakannya.

Matlamat TQM ialah untuk memberi kepuasan kepada pelanggan. Hal ini dilakukan dengan cara menghasilkan *output* yang dapat memenuhi kehendak pelanggan serta menepati jangkaan mereka. Setiap keluaran yang dihasilkan mestilah juga

⁷⁷ *Ibid.*, h.1.

⁷⁸ TQM dan ISO 9000, MAMPU, <http://www.mampu.gov.my>, 8 September 2006.

⁷⁹ *Ibid.*, h. 1.

⁸⁰ *Ibid.*, h. 1.

dipastikan tidak mempunyai kecacatan (*defect free*) atau kesilapan (*error free*) kerana kecacatan atau kesilapan boleh menjejaskan kepuasan hati pelanggan. Atas alasan yang sama juga, sesebuah organisasi itu perlulah memastikan bahawa *output* yang dikeluarkan adalah *output* yang betul sepertimana yang dikehendaki oleh pelanggan.

Dari segi fokus pula, ia tertumpu kepada pembangunan sistem-sistem dan proses-proses kerja yang berkualiti. Ini kerana hanya sistem dan proses yang berkualiti sahaja dapat menjamin penghasilan output yang berkualiti. TQM memberi perhatian kepada golongan pelanggan dan pembekal. Segala maklumbalas dan pandangan daripada pelanggan digunakan untuk tujuan membuat rekabentuk sistem dan proses-proses kerja yang dijalankan. Golongan pembekal pula dianggap sebagai rakan kongsi yang sama-sama bertanggungjawab menghasilkan keluaran-keluaran yang berkualiti. Golongan ini penting kerana peranannya membekalkan input-input yang berkualiti kepada organisasi.

Dari segi strategi peningkatan kualiti pula, TQM menekankan proses penambahbaikan yang berterusan. Proses ini mengandungi tindakan-tindakan strategik yang dirancang dengan teliti dan berorientasikan matlamat jangka panjang. Proses ini melibatkan seluruh organisasi (*total involvement*) di mana segala sumber dan kekuatan yang ada dalam organisasi berkenaan akan digembleng sepenuhnya dalam usaha kualiti. Proses penambahbaikan berterusan di bawah TQM ini, pada umumnya melibatkan tujuh peringkat tindakan yang bersepadu seperti berikut:

- i. Menentukan matlamat penambahbaikan yang akan dijalankan;
- ii. Menentukan kaedah pelaksanaannya;
- iii. Melatih kakitangan yang akan terlibat;
- iv. Melaksanakan penambahbaikan yang dirancang;
- v. Menilai pencapaian yang diperolehi;

- vi. Menyeragamkan proses-proses kerja yang telah diperbaiki untuk diperluaskan ke bahagian-bahagian lain;
- vii. Meneruskan tindakan-tindakan pembetulan yang masih diperlukan.

Mengikut pendekatan TQM, setiap anggota di dalam organisasi sama-sama bertanggungjawab sepenuhnya menjayakan usaha-usaha peningkatan kualiti. Dengan penglibatan menyeluruh seperti ini barulah usaha peningkatan kualiti akan meninggalkan kesan yang mendalam dan berkekalan. Penglibatan ini dilaksanakan secara penglibatan terpinpin (*guided involvement*) supaya masa dan tenaga yang disumbangkan oleh kakitangan dapat difokuskan mengikut keutamaan organisasi. Namun begitu, peranan pengurusan atasan sangat penting. Mereka bertanggungjawab menerajui perubahan-perubahan dan memberi kepimpinan yang berkesan. Selain itu, sumbangan pasukan kerja juga amat digalakkan di bawah TQM. Pasukan ini didapati berkesan dalam menghasilkan idea-idea yang kreatif dan inovatif serta mampu melaksanakan pembaharuan-pembaharuan dengan jayanya.

2.12. Kesimpulan.

Dapatlah difahami bahawa MS ISO 9000:2000 merupakan satu siri standard yang lebih baik dan sempurna dari siri standard MS ISO 9000:1994. Ia telah menggabungkan ketiga-tiga siri standard MS ISO 9000:1994 menjadi satu standard MS ISO 9000:2000 yang digunapakai oleh semua agensi kerajaan mahupun swasta yang terlibat di dalam melaksanakan sistem pengurusan kualiti ini. Untuk memastikan keseluruhan sistem pengurusan kualiti ini dapat dijalankan, ia memerlukan penglibatan yang jitu dari semua lapisan pekerja, sama ada pekerja atasan mahupun sokongan perlu saling bantu membantu antara satu sama lain. Pihak pengurusan atasan juga seharusnya cekap dan bijak di dalam membahagikan tugas masing-masing terhadap pengurusan

sokongan. Selain dari itu, pihak pengurusan atasan juga sentiasa mengadakan mesyuarat atau mengambil tahu hal-hal organisasi dari semasa ke semasa mengenai perjalanan sesebuah organisasi. Sekiranya semua pihak dalam organisasi terbabit faham akan peranan masing-masing, maka pengurusan kualiti akan dapat dilaksanakan.

Bab 3

**SEJARAH DAN PENGENALAN MS ISO 9001:2000
DI JABATAN AGAMA ISLAM MELAKA.**

3.1. Pengenalan.

Sebelum Melaka mencapai kemerdekaan melalui Persekutuan Tanah Melayu, tidak terdapat institusi agama yang ditubuhkan oleh Kerajaan Inggeris untuk mengurus pentadbiran hal ehwal agama Islam. Setelah mencapai kemerdekaan, timbullah hasrat kerajaan untuk menubuhkan satu institusi yang bertanggungjawab dalam mentadbir Hal Ehwal Agama Islam di negeri ini. Maka pada 1 Rabiul Awal 1380 H bersamaan 28 September 1960, Jabatan Agama Islam Melaka telah ditubuhkan dengan rasminya. Upacara perasmian diadakan di bangunan No. 272, Jalan Tengker, Melaka dan bangunan ini menjadi bangunan pertama pejabat Agama Islam. Pada masa ditubuhkan, JAIM telah dikendalikan oleh seorang pegawai bersara selaku Yang Di Pertua Jabatan Agama Islam Melaka dan dibantu oleh seorang kerani⁸¹.

Beliau bertanggungjawab membentuk dan mengatur pentadbiran Jabatan Agama Islam Melaka. Orang pertama yang bertanggungjawab memegang jawatan sebagai Yang Di Pertua Jabatan Agama Islam Melaka ialah Tuan Hj. Mohd Amin Bin Imran. Jabatan Agama Islam Melaka terus berkembang dengan beberapa bahagian seperti pejabat Kadhi Daerah dan Mahkamah Syariah diwujudkan pada tahun 1962. Pada tahun 1967, jawatan Kadhi Besar diwujudkan. Sebelum jawatan ini diwujudkan, tugas Kadhi Besar dijalankan oleh Mufti. Pada tahun 1990, Mahkamah Syariah diasingkan dari JAIM dan pada bulan Disember 1996, Bahagian Mufti pula diasingkan dari JAIM. Kini JAIM terdiri daripada lapan bahagian utama iaitu Bahagian Khidmat Pengurusan, Bahagian Undang-undang Keluarga Islam, Bahagian Penguatkuasaan, Bahagian Pendakwaan, Bahagian Dakwah, Bahagian Penyelidikan, Bahagian Pendidikan dan Pejabat agama daerah yang terdiri daripada Pejabat Agama Daerah Melaka Tengah, Pejabat Agama Daerah Jasin dan Pejabat Agama Daerah Alor Gajah.

⁸¹ Dokumen Tidak Terkawal, Manual Kualiti MS ISO 9001:2000 JAIM.

3.2. Jabatan Agama Islam Melaka (JAIM).

3.2.1. Objektif.

Antara objektif organisasi ini ialah⁸²:

- i. Mewujudkan pengurusan pentadbiran, perkhidmatan dan kewangan yang bersih, cekap dan amanah.
- ii. Menyediakan sistem pendidikan agama yang dapat melahirkan ummah yang bertakwa dan berakhlak mulia.
- iii. Memberi perkhidmatan kekeluargaan yang mesra dan berkualiti tinggi.
- iv. Melaksanakan program dakwah dan pemahaman Islam dengan tersusun dan berkesan.
- v. Melaksanakan pengurusan dan pentadbiran masjid dan madrasah dengan cekap.
- vi. Melaksanakan penguatkuasaan Enakmen Pentadbiran Keluarga Islam dengan tegas dan berkesan.
- vii. Menentukan kes-kes pendakwaan disediakan dengan lengkap mengikut prosedur untuk dihadapkan ke mahkamah, seterusnya membantu hakim membuat keputusan yang adil dan saksama.
- viii. Memberi perkhidmatan pensijilan halal dengan sistematik dan cekap.

⁸² Maklumat Bahagian Pendidikan, <http://jaim.melaka.gov.my>, 20 April 2008.

3.2.2. Fungsi.

Antara fungsi organisasi ini ialah⁸³:

- i. Menguruskan pentadbiran, kewangan, teknologi maklumat dan perkhidmatan organisasi.
- ii. Menyediakan kemudahan pendidikan agama dan akademik kepada pelajar-pelajar di peringkat tadika, Sekolah Rendah Agama, Sekolah Rendah Arab dan Sekolah Menengah Agama.
- iii. Menyediakan perkhidmatan kekeluargaan seperti nikah, cerai, rujuk dan bimbingan keluarga kepada penduduk.
- iv. Menguatkuasakan Enakmen Pentadbiran dan Keluarga Islam Negeri Melaka.
- v. Menjalankan pendakwaan ke atas orang yang dituduh melakukan kesalahan di bawah Enakmen Kesalahan Jenayah Syariah Negeri Melaka.
- vi. Merancang, menyelaraskan dan melaksanakan program-program dakwah.
- vii. Menyelaraskan pengurusan masjid dan surau.
- viii. Mengurus permohonan sijil halal.
- ix. Memantau dan mengambil tindakan mencegah ajaran sesat.
- x. Menguruskan dan menyelaraskan pentadbiran agama Islam peringkat daerah.

⁸³ *Ibid.*

3.2.3. Visi

Menjadi sebuah organisasi yang berjaya menegakkan syiar Islam dengan menghayati syariatnya serta melahirkan ummah yang bertaqwa dan berakhlak mulia.

3.2.4. Misi

Merancang program *amar makruf nahi mungkar* dengan sistematik dan melaksanakannya dengan cekap dan berkesan.

3.2. 5. Piagam pelanggan

Piagam pelanggan organisasi ialah⁸⁴:

- i. Memberi layanan mesra kepada pelanggan.
- ii. Memberi perkhidmatan yang bersih, cekap dan amanah.
- iii. Memberi kemudahan yang selesa dan mesra pelanggan.
- iv. Menentukan perkhidmatan yang diberi mengikut tempoh yang ditetapkan.

3.2.6. Tenaga kerja.

Dari segi tenaga kerja, jabatan ini diketuai oleh seorang Pengarah yang dikenali sebagai Pengarah Jabatan Agama Islam Melaka gred JUSA C (terbuka)

⁸⁴ *Ibid.*

En. Sulaiman bin Harmain Shah⁸⁵. Manakala setiap bahagian JAIM yang terdiri dari 8 bahagian utama diketuai oleh seorang Ketua Penolong Pengarah (KPP) bergred 44 hingga 52⁸⁶. Bagi Pejabat Agama Daerah yang terdiri dari Daerah Melaka Tengah, Jasin dan Alor Gajah diketuai oleh seorang Pegawai bergred 44 (seperti lampiran A).

3.2.7. Perkhidmatan yang disediakan.

Fungsi Jabatan Agama Islam Melaka (JAIM) adalah sebagai pelaksana dasar-dasar berkaitan dengan Hal Ehwal Agama Islam yang ditentukan oleh Majlis Agama Islam Melaka (MAIM) selaku Pihak Berkuasa Agama Negeri dan Kerajaan Negeri Melaka sebagaimana berikut⁸⁷:

- i. Menguruskan pentadbiran, pembangunan sumber manusia, kewangan dan pembangunan;
- ii. Menyediakan kemudahan pendidikan agama dan akademik kepada pelajar-pelajar yang memenuhi syarat;
- iii. Menyediakan perkhidmatan kekeluargaan seperti nikah, cerai, rujuk, kaunseling dan kursus keluarga bahagia;
- iv. Menguatkuasakan Enakmen Pentadbiran Agama Islam Negeri Melaka 2002 dan enakmen-enakmen yang berkaitan dengannya;
- v. Menjalankan pedakwaan ke atas orang yang dituduh melakukan kesalahan di bawah Enakmen Pentadbiran Agama Islam Negeri Melaka 2002 dan enakmen-enakmen yang berkaitan dengannya;
- vi. Menguruskan aduan-aduan ajaran sesat;
- vii. Merancang, menyelaras dan melaksanakan aktiviti dakwah Islam.

⁸⁵ Portal Pendidikan JAIM, <http://www.jaim.edu.my>, 20 April 2008.

⁸⁶ Manual Kualiti JAIM, keluaran 4, 15 November 2007.

⁸⁷ Manual Kualiti MS ISO 9001:2000 JAIM. Dokumen Tidak Terkawal.

3.3. Objektif Kualiti MS ISO 9001:2000 Jabatan Agama Islam Melaka.

Dalam menyokong pelaksanaan dasar kualiti MS ISO 9001:2000, JAIM telah menetapkan kualiti seperti berikut⁸⁸:

a. Bahagian Pendidikan:

- i. Memastikan 80% calon peperiksaan *Syahadah Ibtida'yyah Arabiyah* (SIA) dan Sijil Menengah Agama (SMA) mencapai tahap lulus.
- ii. Memastikan pemantauan kurikulum Sekolah Rendah (SR) Agama dilaksanakan ke atas sekurang-kurangnya 30 buah sekolah setiap tahun.
- iii. Memastikan pemantauan kurikulum Sekolah Rendah (SR) Arab dan Sekolah Menengah Arab (SMA) dilaksanakan sekurang-kurangnya sekali ke atas 14 buah sekolah dalam tempoh satu tahun.
- iv. Menjalankan kajian maklum balas pelanggan ke atas kurikulum SR Agama, SR Arab dan SMA sekurang-kurangnya sekali dalam tempoh satu tahun.
- v. Memastikan markah pencapaian guru-guru yang dipantau dalam pemantauan pelaksanaan kurikulum mencapai skala 60%.

b. Pejabat Agama Islam Daerah (Melaka Tengah, Alor Gajah, dan Jasin):

- i. Memastikan proses pendaftaran dan pengeluaran sijil Nikah, Cerai dan Rujuk dapat dikeluarkan dalam tempoh satu bulan dari tarikh permohonan.
- ii. Memastikan urusan khidmat nasihat dapat diselesaikan dalam tempoh tiga bulan dari tarikh aduan diterima.

⁸⁸ *Ibid.*

- iii. Memastikan permohonan kebenaran perkahwinan dapat dikeluarkan dalam tempoh dua hari dari tarikh permohonan.

c. Bahagian Penguatkuasaan:

- i. Memastikan setiap aduan yang berstatus UTS diklasifikasikan SELESAI dalam tempoh dua minggu.
- ii. Memastikan penyediaan fail kes diselesaikan dalam tempoh tiga bulan dari tarikh fail kes dibuka.
- iii. Memastikan laporan pelaksanaan waran tangkap dapat dikemukakan kepada mahkamah dalam tempoh tujuh hari sebelum tarikh perbicaraan.

d. Bahagian Dakwah:

- i. Memastikan mesyuarat *post-mortem* dapat dibuat dalam tempoh dua minggu selepas program-program dakwah dijalankan.

e. Bahagian Penyelidikan:

- i. Memastikan setiap siasatan ke atas aduan mengenai ajaran sesat dimulakan sekurang-kurangnya dua hari dari tarikh aduan diterima.

f. Bahagian Pendakwaan:

- i. Menguruskan fail kes (kecuali kes 24 jam) daripada tarikh penerimaan sehingga pendaftaran ke Mahkamah Syariah dalam tempoh 30 hari (hari bekerja). Kes 24 jam, iaitu kes tangkapan yang perlu dipertuduhkan di Mahkamah Syariah dalam tempoh 24 jam daripada masa tangkapan atas sebab-sebab tertentu.

g. Bahagian Undang-undang keluarga Islam:

- i. Memastikan sijil perakuan temuduga perkahwinan dapat dikeluarkan dalam tempoh satu hari daripada tarikh lulus temuduga.
- ii. Memastikan mesyuarat *post-mortem* dapat dibuat dalam tempoh dua minggu selepas program-program kursus kekeluargaan dijalankan.

h. Bahagian Khidmat Pengurusan:

- i. Memastikan rekod perkhidmatan kakitangan dikemaskini dalam tempoh tiga hari dari maklumat perubahan diterima oleh Unit Pembangunan Sumber Manusia.
- ii. Memberi makluman kelulusan permohonan perolehan kepada pemohon dalam tempoh tiga hari dari tarikh kelulusan permohonan diterima.
- iii. Memastikan 30% kakitangan akademik dan 50% kakitangan bukan akademik diberi latihan sekurang-kurangnya tujuh hari setahun.
- iv. Memastikan aduan pelanggan diberi maklum balas dalam tempoh dua minggu dari tarikh aduan diterima oleh Bahagian Khidmat Pengurusan.

3.4. Organisasi pelaksana MS ISO 9001:2000.

3.4.1. Jawatankuasa pemandu.

Bagi tujuan penganugerahan MS ISO 9001:2000 kepada Jabatan Agama Islam Melaka, satu jawatankuasa pemandu telah diwujudkan bagi memastikan kelancaran proses tersebut serta mencapai matlamat seperti mana yang dikehendaki. Bagi memastikan ia berjalan sepertimana yang dirancangkan maka, jawatan kuasa ini diketuai sendiri oleh Pengarah JAIM pada masa itu, iaitu En. Md. Yassir bin Mustakim.

Manakala dari segi ahli jawatankuasanya terdiri daripada semua lapan orang Ketua Penolong Pengarah (KPP) Bahagian. Setiap bahagian pula, akan diketuai oleh KPP bahagian masing-masing bagi memastikan setiap bahagian tidak tercicir dalam setiap aktiviti dan perancangan bagi mendapat pengiktirafan MS ISO 9001:2000 ini.

3.4.2. Jawatankuasa penyelarasan kerja.

Bagi memastikan setiap gerak kerja yang telah dirancang dapat dilaksanakan mengikut jadual yang telah ditetapkan oleh jawatankuasa pemandu, maka satu jawatankuasa penyelarasan kerja dibentuk. Ia terdiri daripada seorang Pengerusi yang diketuai oleh Tn. Hj. Abd. Kodir bin Sallah, Timbalan Pengerusi diketuai oleh En. Mohd Yusof bin Abu Bakar dan dibantu oleh En. Mohd Shukri bin Mustafa serta dibantu oleh 12 orang ahli jawatankuasa yang dilantik dari setiap bahagian dalam JAIM. Bagi memastikan maklumat tersebut dapat dikumpulkan serta diselenggara dengan baik, maka seorang Ketua Dokumentasi telah dilantik. Jawatankuasa tersebut telah melantik Tn. Hj. Amiruddin bin Hassan dan dibantu oleh Tn. Hj. Kamarulzaman bin Yaakob bersama 15 orang pembantu. Manakala Ketua Audit Kualiti Dalaman pula diketuai oleh Tn. Hj. Mohamad Azli bin Abd. Rahman dan dibantu oleh Pn. Yusida binti Yusof bersama 24 ahli jawatankuasa audit kualiti dalaman. Ketua Pegawai Kualiti diketuai oleh Tn. Hj. Mohd Said bin Hj. Md. Amin serta dibantu oleh 15 orang ahli jawatankuasa kualiti. Semua ahli jawatankuasa yang dilantik telah melaksanakan tugas mereka dengan baik sehingga terhasilnya satu dokumen lengkap yang diperlukan oleh pegawai audit MS ISO yang telah dilantik oleh SIRIM bagi menjalankan pengauditan sebagaimana yang dikehendaki dalam MS ISO 9001:2000.

3.5. Pengenalan MS ISO 9001:2000 di Jabatan Agama Islam Melaka.

Untuk merealisasikan objektif kualiti yang telah dibentuk oleh JAIM, maka kerja-kerja yang berkaitan dengan pematuhan MS ISO telah mula dilaksanakan oleh bahagian ini pada 18 Mei 2004. Sejumlah enam Prosedur Kerja Pengurusan Wajib, tujuh Prosedur Kerja Pengurusan Sokongan, 37 Prosedur kerja dan satu manual Kualiti JAIM telah dilaksanakan⁸⁹. Bagi memastikan segala perjalanan MS ISO 9001:2000, maka Sistem Pengurusan Kualiti (SPK) telah dibentuk oleh JAIM. Aktiviti-aktiviti yang terlibat dalam SPK tersebut ialah⁹⁰:

- i. Bahagian Undang-undang Keluarga Islam.
 - a. Menjalankan temuduga pernikahan bagi janda, duda, balu, teruna/dara yang berumur 35 tahun ke atas, poligami dan pernikahan bermasalah.
 - b. Memantau kursus pra perkahwinan dan kekeluargaan Islam yang dijalankan oleh MAIM Sdn. Bhd.
 - c. Mengadakan kursus-kursus kekeluargaan.
- ii. Pejabat Agama Daerah (Alor Gajah/Melaka/Jasin).
 - a. Menguruskan permohonan kebenaran berkahwin dan pendaftaran nikah, cerai dan rujuk.
 - b. Pengurusan aduan mengenai masalah rumahtangga dan membuat panggilan rundingcara bagi membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh pasangan berkenaan.

⁸⁹ Ishak Saleh, Hanita Hassan (2006), c. 1, *Melaka Unggul*. Melaka: Institut Kajian Sejarah dan Patriotisme Malaysia (IKSEP), h. 32.

⁹⁰ Manual Kualiti MS ISO 9001:2000 JAIM. Dokumen Tidak Terkawal.

- iii. Bahagian Dakwah.
 - a. Sambutan hari kebesaran Islam dan program rasmi Agama.
 - b. Pengurusan program-program dakwah

- iv. Bahagian Penguatkuasaan.
 - a. Mengendalikan kes-kes kesalahan syariah melalui pengurusan penerimaan maklumat, pelaksanaan tindakan penguatkuasaan dan penyediaan fail kes ke Bahagian Pendakwaan.
 - b. Melaksanakan perintah waran tangkap.
 - c. Mengurus dan melaksanakan aktiviti pencegahan jenayah syariah.

- v. Bahagian Pendakwaan.
 - a. Mengurus fail-fail kes kesalahan syariah bermula daripada penerimaan, perekodan, penyemakan, pendaftaran ke Mahkamah Syariah dan penyimpanan.
 - b. Melaksanakan prosiding pendakwaan kes-kes kesalahan syariah di Mahkamah Syariah.

- vi. Bahagian Penyelidikan.
 - a. Menguruskan aduan-aduan ajaran sesat meliputi penerimaan aduan, penyiasatan pengesahan kewujudan aktiviti ajaran sesat dan mengemukakan penemuan siasatan kepada Jawatankuasa fatwa.

- vii. Bahagian Pendidikan.
 - a. Menyemak kurikulum SRA JAIM.

- b. Pemantauan Sekolah Agama JAIM.
 - c. Pemantauan pelaksanaan Kurikulum SRA JAIM.
 - d. Pengurusan peperiksaan Sekolah Agama.
- viii. Bahagian Khidmat Pengurusan.
- a. Pengurusan dan penyelenggaraan kenderaan.
 - b. Pengurusan aduan dan kajian maklumbalas pelanggan.
 - c. Perolehan barangan dan perkhidmatan.
 - d. Pengurusan latihan dan rekod kakitangan.
 - e. Pengurusan pembekalan perabot sekolah dan pembaikan bangunan.

3.6. Pelaksanaan MS ISO 9001:2000 Di Jabatan Agama Islam Melaka.

3.6.1. Penyebaran maklumat.

Penyebaran maklumat telah dilaksanakan kepada semua bahagian JAIM khususnya di semua bahagian seawal bulan Julai tahun 1997 lagi. Setiap bahagian tersebut akan melantik wakil mereka bagi berada dalam kelompok jawatankuasa pelaksana MS ISO tersebut. Setiap wakil bahagian tersebut akan dihantar bagi menghadiri kursus dan latihan pengurusan kualiti serta menyampaikannya kepada semua pekerja yang berada di bahagian tersebut. Hasil daripada penyebaran maklumat tersebut kepada semua anggota bahagian, maka terhasillah Dokumen MS ISO 9000:2001 yang di dalamnya terkandung Manual Kualiti (MK), Manual Prosedur (MP) serta Arahan Kerja (AK). Sebelum MK dihasilkan, setiap bahagian perlulah menyediakan MPK dan FM

sebagai asas dalam mewujudkan MK yang dibentuk oleh JAIM. Ini menunjukkan bahawa semua bahagian JAIM telah memainkan peranannya yang begitu aktif bagi memastikan Manual Kualiti dapat dihasilkan dengan baik.

3.6.2. Persediaan untuk melaksanakan MS ISO 9001:2000.

Sebelum MS ISO 9000:2001 dilaksanakan oleh bahagian ini, mereka telah mewujudkan jawatankuasa pelaksana MS ISO 9001:2000 yang diketuai oleh Pengarah Jabatan Agama Islam Melaka sendiri iaitu, Encik Md. Yassir bin Mastakim pada ketika itu. Bagi memastikan semua dokumen yang dikehendaki dapat disusun dan disediakan dengan baik dan teratur, maka jawatankuasa ini telah melantik Tuan Haji Amiruddin bin Hasan selaku Ketua Dokumentasi. Selaku ketua dokumentasi, beliau telah bekerjasama dengan beberapa institusi seperti Institut Tadbiran Awam Malaysia (INTAN), Institut Aminudin Baki (IAB), Akademi Kastam Diraja Malaysia (AKMAL), Institut Latihan Kehakiman dan Perundangan Malaysia (ILKAP) dan sebagainya bagi memastikan segala maklumat serta persediaan yang diperlukan bagi tujuan pensijilan dapat disediakan dengan baik dan sempurna.

Jawatankuasa tersebut telah meneliti panduan utama sebelum melaksanakan MS ISO 9001:2000 iaitu Garis Panduan Melaksanakan MS ISO 9000:2000 Dalam Perkhidmatan Awam yang dikeluarkan oleh Jabatan Perdana Menteri Malaysia pada 16 Disember 2002. Dengan berpandukan Surat Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 2 Tahun 2002 serta Garis Panduan tersebut, maka gerak kerja ke arah pensijilan mula dilaksanakan seperti berikut:

- i. Komitmen Pengurusan Atasan dari 11 Julai 1996 hingga 7 Januari 1997.
- ii. Proses Utama dari 08 Januari 1997 hingga 31 Oktober 1998.
- iii. Latihan Kemahiran dari 01 Mac 1997 hingga 31 Oktober 1998.
- iv. Analisis Jurang dari 01 Mei 1997 hingga 31 Disember 1998.
- v. Dokumentasi dari 01 Ogos 1997 hingga 31 Mac 1999.
- vi. Latihan Prosedur dari 01 Januari 1998 hingga 30 Sepetember 1999.
- vii. Pelaksanaan dari 01 Mei 1998 hingga 31 Mac 2000.
- viii. Persijilan dari 01 September 1998 hingga 31 Ogos 2000.

3.6.3. Tindakan pengurusan.

Bagi memastikan pelaksanaan MS ISO 9001:2000 mencapai matlamatnya, maka setiap ketua bahagian telah dihantar bagi mengikuti kursus serta taklimat tentang standard kualiti. Ini penting bagi memastikan setiap ketua agensi terbabit dapat menghayati setiap klausa yang terdapat di dalam MS ISO 9001:2000 tersebut. Setelah itu, dasar yang sedia ada telah digubal bagi memastikan dasar tersebut selari dengan kehendak persijilan seperti mengemaskinikan MPK dan FM tersebut. Melalui kedua-dua dokumen ini, maka objektif kualiti dibentuk oleh ketua bahagian bersama dengan ahli jawatankuasa yang telah diwujudkan oleh bahagian tersebut. Dalam hal ini, Pengarah JAIM telah memberikan komitmen yang tinggi dalam membangun,

melaksana serta menambahbaik secara berterusan ke arah keberkesanan sistem pengurusan kualiti melalui⁹¹:

- i. Menyampaikan atau menghebahkan kepada anggota perkhidmatan mengenai pentingnya memenuhi kehendak pelanggan serta peraturan dan perundangan.
- ii. Mewujudkan dasar kualiti.
- iii. Memastikan objektif-objektif kualiti diwujudkan.
- iv. Menjalankan kajian semula pengurusan.
- v. Memastikan sumber yang diperlukan disediakan .

3.6.4. Latihan dan pendidikan.

Sebelum MS ISO 9001:2000 dilaksanakan di semua bahagian, JAIM telah memberikan latihan dan pendidikan kepada semua pekerja mereka yang terlibat, sama ada pekerja atasan mahupun sokongan bagi memastikan segala perjalanan menepati kehendak prosedur kualiti yang telah ditetapkan oleh MAMPU dan SIRIM. Menurut Ketua Dokumentasi, setiap anggota yang terlibat dalam pelaksanaan MS ISO 9001:2000 ini dikehendaki mengikuti latihan di INTAN selama lima hari⁹². Antara kandungan kursus tersebut meliputi bidang seperti pemilihan proses utama, penentuan skop, cara melaksanakan analisis jurang, cara melaksanakan dokumen MS ISO 9001:2000 serta strategi melaksanakan MS ISO 9001:2000.

Selain dari itu, institusi latihan lain yang terlibat seperti Institut Aminudin Baki (IAB), INSPEN, Akademi Kastam Diraja Malaysia (AKMAL) serta Institut Latihan Kehakiman dan Perundangan (ILKAP). Kesemua latihan

⁹¹ Dokumen Tidak Terkawal, *Manual Kualiti MS ISO 9001:2000 Jabatan Agama Islam Melaka*, 15 November 2007.

⁹² Haji Amuruddin Bin Hasan, Ketua Dokumentasi JAIM. Temu bual pada 15 September 2008.

serta kursus yang perlu dihadiri oleh anggota bahagian yang terlibat telah selesai sebelum 31 Oktober 1998 lagi. Komitmen yang tinggi yang telah ditunjukkan oleh semua anggota bahagian JAIM yang terlibat telah meyakinkan lagi Pengarah JAIM ketika itu akan kejayaan pelaksanaan MS ISO 9001:2000 yang bakal dilaksanakan nanti.

3.6.5. Penyediaan dokumentasi.

Sebelum sesuatu pelaksanaan MS ISO dilaksanakan, beberapa dokumen MS ISO 9000 perlu disediakan oleh semua bahagian JAIM. Dokumen tersebut termasuklah MK, MP, AK serta Dokumen-dokumen sokongan yang lain bagi memastikan MS ISO dapat dilaksanakan dengan berkesan. Manual bermaksud sesuatu buku yang mengandungi panduan dan maklumat untuk melaksanakan sesuatu, manakala kualiti bermaksud darjah kecemerlangan biasanya yang tinggi atau bermutu⁹³. Dengan kata lain, kualiti bermaksud memenuhi kehendak pelanggan dan diungkapkan dalam pelbagai cara oleh seseorang penulis⁹⁴. Antaranya menurut *Deming*, kualiti mestilah disasarkan kepada keperluan pengguna, pada masa sekarang atau pada masa depan.

Menurut *Quality Vocabulary: Part 1, International Terms*. (BS 4778, 1987 (ISO 8402, 1986) kualiti bermaksud kesemua sifat dan ciri sesuatu produk atau perkhidmatan yang membolehkan produk itu memenuhi keperluan yang tersurat atau yang tersirat. Bagi *Feigenbaum* pula, seluruh ciri keluaran dan perkhidmatan mengenai pemasaran, kejuruteraan, pengilangan dan penyelenggaraan, yang menerusinya keluaran atau perkhidmatan yang sedang digunakan akan memenuhi jangkaan pelanggan. Oleh itu, dapatlah difahami

⁹³ Kamus Dewan (2002), Edisi Ketiga, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, h. 859.

⁹⁴ John S. Oakland (2007), *Pengurusan Kualiti Menyeluruh*. Abdul Rahman Ibrahim (terj.), c. 1. Kuala Lumpur: Institut Terjemahan Negara Malaysia Berhad, h. 5.

bahawa manual kualiti bermaksud satu panduan kualiti yang boleh digunakan oleh semua pekerja di dalam sesebuah agensi bagi memastikan agensi tersebut dapat memenuhi keperluan pelanggan secara tekal.

Bagi memastikan dokumen-dokumen yang disediakan menepati kehendak MS ISO maka MK, MP serta AK yang dibentuk adalah berdasarkan kepada MPK dan juga FM. MPK bermaksud sebagai panduan rujukan rasmi jabatan dan bertujuan untuk meningkatkan produktiviti, manakala FM ialah sebagai rujukan individu dan bertujuan untuk meningkatkan produktiviti jabatan⁹⁵. MPK dan FM yang sedia ada telah mengalami perubahan dari semasa ke semasa bagi memenuhi keperluan standard. Bagi memastikan kesemua dokumen tersebut dapat disediakan dengan sebaik-baik mungkin, beberapa langkah telah diambil oleh semua bahagian JAIM. Antaranya ialah⁹⁶:

- i. Menyediakan dokumen-dokumen MS ISO 9001:2000 seperti MK, MP, AK serta dokumen-dokumen sokongan yang lain.
- ii. Menggunakan MPK dan FM sebagai Asas.
- iii. Melakukan pengubahsuaian berdasarkan kepada keperluan standard.
- iv. Mendapatkan pengauditan dokumen daripada MAMPU sebelum pelaksanaan MS ISO 9001:2000 bermula.
- v. Memberi latihan kepada semua pegawai dan staf bagi melaksanakan prosedur yang telah didokumenkan.
- vi. Memberi penjelasan kepada semua anggota organisasi tentang pelaksanaan MS ISO 9001:2000.
- vii. Menjalankan pendedahan dan latihan kepada semua pegawai dan kakitangan bagi melaksanakan segala prosedur yang telah dibentuk.

⁹⁵ PKPA Manual Prosedur Kerja dan Fail Meja, www.scribd.com, 05 Ogos 2008.

⁹⁶ Abu Mohamad (1998), "*Langkah Pelaksanaan MS ISO 9000 dalam Perkhidmatan Awam*" (Nota IKWAS), h. 4.

- viii. Mengenalpasti pegawai yang boleh menjalankan audit kualiti dalaman.

3.6.6. Pelaksanaan MS ISO 9001:2000.

Setelah semua dokumen disediakan, maka bermulalah pelaksanaan MS ISO 9001:2000 dilaksanakan di semua bahagian JAIM. Antara langkah pelaksanaan yang telah diambil ialah⁹⁷ :

- i. Hanya dokumen yang telah diperakui mematuhi standard MS ISO 9001:2000 sahaja yang dilaksanakan.
- ii. Setiap unit yang melaksanakan MS ISO dikehendaki mendapatkan maklumbalas mengenai kesesuaiannya.
- iii. Membuat pindaan atau pengubahsuaian terhadap MK atau MP yang tertentu.
- iv. Menjalankan audit kualiti dalaman sekurang-kurangnya sekali.
- v. Menjalankan kajian semula pengurusan sekurang-kurangnya sekali.
- vi. Memohon audit pematuhan daripada MAMPU. Keadaan ini hanya dibenarkan selepas Sistem Kualiti berjalan sekurang-kurangnya empat bulan dari tarikh permohonan tersebut.

Setelah semua langkah pelaksanaan termasuk MK dan MP yang sepatutnya dilaksanakan oleh JAIM, MAMPU akan menjalankan audit pematuhan. Mereka akan membuat laporan berkenaan ketakakuran agensi dalam mematuhi segala prosedur yang telah ditetapkan oleh agensi terbabit. Laporan ketakakuran MAMPU mengandungi 2 jenis iaitu :

⁹⁷ *Ibid.*, h. 5.

- i. Laporan ketakakuran major. Iaitu sistem kualiti agensi tidak dapat berfungsi dengan berkesan.
- ii. Laporan ketakakuran minor. Iaitu tidak menjejaskan sistem kualiti agensi.

Setelah laporan dikeluarkan oleh MAMPU terhadap agensi yang telah diaudit, barulah pengiktirafan dan persijilan diperakukan. Perakuan yang akan dikeluarkan oleh SIRIM mengandungi 4 jenis perakuan, iaitu:

- i. Diperakukan untuk persijilan.
- ii. Diperakukan untuk persijilan tetapi perlu mengambil pembedulan ke atas ketakakuran minor.
- iii. Tidak diperakukan dan perlu pengauditan semula selepas tindakan pembedulan ke atas ketakakuran major.
- iv. Tidak diperakukan dan perlu membuat permohonan semula.

3.7. Penyerahan Sijil MS ISO 9001:2000 kepada Jabatan Agama Islam Melaka.

Jabatan Agama Islam Melaka (JAIM) merupakan Jabatan Agama Negeri pertama menerima penganugerahan MS ISO 9001:2000 yang merangkumi semua bahagian di Jabatan tersebut⁹⁸. JAIM mencatat sejarah pada 29 April 2005 apabila menjadi Jabatan Agama Islam Negeri pertama memperolehi persijilan ISO 9001:2000 yang dikeluarkan oleh SIRIM secara menyeluruh merangkumi semua bahagian dalam jabatan tersebut. Pengiktirafan dan pensijilan secara serentak itu meliputi Bahagian Pendidikan, Bahagian Undang-undang Syariah, Bahagian Penguatkuasaan, Bahagian Dakwah, Bahagian Penyelidikan, Bahagian Pendakwaan dan Pejabat Agama Daerah Melaka Tengah, Jasin dan Alor Gajah. Sejumlah enam Prosedur Kerja Pengurusan

⁹⁸ Ishak Salleh, Hanita Hassan (2006), *Melaka Unggul*. Melaka: Institut Kajian Sejarah dan Patriotisme Malaysia (IKSEP), h.32.

Wajib, tujuh Prosedur Kerja Pengurusan Sokongan dan satu Manual Kualiti Jabatan telah mula dilaksanakan pada 18 Mei 2004 sehingga penganugerahan sijil SIRIM pada hari Jumaat, 6 Mei 2005.

Pengisytiharan tersebut telah dilaksanakan pada Perhimpunan Bulanan Kerajaan Negeri anjuran JAIM yang diadakan di Dataran Seri Negeri Ayer Keroh Melaka pada hari Isnin, 9 Mei 2005. Pada 15 November 2007, semakan semula penarafan MS ISO 9001:2000 telah dilaksanakan. Semakan semula ini membabitkan sebanyak 44 prosedur yang hendak diMS ISOkan. Daripada jumlah tersebut, hanya 38 prosedur yang terdapat dalam Manual Prosedur Kerja (MPK) telah dinaik taraf kepada MS ISO 9001:2000.

3.8. Skop penganugerahan MS ISO 9001:2000 kepada Jabatan Agama Islam Melaka.

Skop penganugerahan sijil MS ISO 9001:2000 kepada JAIM meliputi pengurusan dan pelaksanaan pentadbiran agama Islam di negeri Melaka merangkumi Perkhidmatan Pendidikan, Pentadbiran Undang-undang Syariah, Penguatkuasaan dan Pendakwaan, serta Dakwah dan Penyelidikan (Pengurusan Aduan Ajaran Sesat). Kesemua bahagian yang berada di bawah pentadbiran Jabatan Agama Islam Melaka telah diberi penganugerahan sijil tersebut serentak pada hari Jumaat 9 Mei 2005.

3.9. Sekilas pandang tentang *Internal Quality Audit* (IQA) di Jabatan Agama Islam Melaka.

Audit kualiti dalaman atau *internal quality audit* (IQA) merupakan elemen terpenting yang ada di dalam standard ISO 9000. Kepentingan audit kualiti dalaman ialah untuk memenuhi standard ISO 9000. Pengurus seharusnya mematuhi segala

prosedur dokumentasi semasa merancang dan melaksanakan audit kualiti dalaman untuk melakukan pengubahsuaian sama ada aktiviti kualiti yang dijalankan bersesuaian dengan hasil aktiviti kualiti yang telah dirancang bagi meningkatkan keberkesanan pengurusan dalam sistem kualiti atau sebaliknya⁹⁹. Audit kualiti dalaman seharusnya menepati jadual kualiti sebagai asas serta setiap aktiviti diaudit dan dilaksanakan oleh pihak pengurusan yang dipertanggungjawabkan bagi melaksanakan aktiviti kualiti yang akan diaudit. Setiap keputusan audit hendaklah direkodkan dan dimaklumkan kepada pihak pengurusan yang bertanggungjawab terhadap bahagian aktiviti kualiti yang telah diaudit. Pihak pengurusan yang berkenaan seharusnya melakukan pembaharuan terhadap ketidakpatuhan prosedur semasa proses audit.

Bagi memastikan segala prosedur dipatuhi, maka semua bahagian JAIM telah menjalankan Audit Dalaman mengikut jadual yang telah ditetapkan bagi menentukan sama ada Sistem Pengurusan Kualiti JAIM dapat dilaksanakan dengan berkesan serta mematuhi standard piawaian antarabangsa dan keperluan-keperluan sistem pengurusan kualiti yang telah diwujudkan atau sebaliknya¹⁰⁰. Pihak pengurusan JAIM hendaklah melaksanakan audit dalaman dengan mengambil kira perkara-perkara berikut:

- i. Audit dalaman dijalankan sekurang-kurangnya enam bulan sekali bagi memantau keberkesanan Sistem Pengurusan Kualiti. Wakil Pengurusan (WP) atau Timbalan Wakil Pengurusan (TWP) boleh mengarahkan Audit Dalaman dilakukan dari semasa ke semasa.
- ii. WP atau TWP bertanggungjawab untuk merancang dan menjadualkan Audit Dalam.
- iii. Pegawai yang dilantik sebagai Audit Dalaman hendaklah terlatih dan bebas daripada aktiviti yang diaudit.

⁹⁹ Kualiti Dalam Pengurusan, <http://www.mampu.gov.my>, 08 September 2006.

¹⁰⁰ Dokumen Tidak Terkawal, Manual Kualiti MS ISO 9001:2000 Jabatan Agama Islam Melaka, 15 November 2007.

- iv. *Auditee* bertanggungjawab mengambil tindakan pembedulan dan pencegahan ke atas ketakakuran yang dikenalpasti.
- v. WP atau TWP bertanggungjawab memastikan *auditee* mengambil tindakan sewajarnya bagi tindakan pembedulan yang diputuskan oleh Mesyuarat Jawatankuasa Kajian Semula Pengurusan.
- vi. WP bertanggungjawab memastikan audit susulan dijalankan untuk mengesan keberkesanan tindakan pembedulan yang telah diambil hasil penemuan Audit Dalaman.
- vii. Laporan Audit Dalaman disediakan dan dibentangkan oleh WP di dalam Mesyuarat Kajian Semula Pengurusan.

3.10. Kesimpulan.

Pelaksanaan MS ISO 9001:2000 di semua bahagian JAIM telah mendapat sambutan dan sokongan dari semua pihak bermula dengan pengurusan atasan hingga kepada pekerja sokongan. Semua pihak yang terlibat telah menunjukkan komitmen yang begitu tinggi bagi merealisasikan matlamat JAIM untuk menjadikan salah satu dari jabatan kerajaan yang mendapat pengiktirafan yang berprestij itu. Bermula dengan pembentukan jawatankuasa pemandu serta jawatankuasa penyelaras kerja, semua bahagian yang berada di dalam JAIM telah memainkan peranan masing-masing. Bermula dengan penambahbaikan MPK serta FM maka MK dibentuk.

Penerangan demi penerangan yang diberikan oleh pihak pengurusan atasan kepada pekerja sokongan ternyata membuahkan hasil yang begitu baik, apabila JAIM telah dianugerahkan Sijil MS ISO 9001:2000. Bagi memastikan JAIM sentiasa mematuhi prosedur yang telah ditetapkan oleh SIRIM, maka kajian semula pengurusan kualiti dilaksanakan setiap tahun. Melalui kajian semula kualiti, menyebabkan MK

JAIM telah dibuat penambahbaikan pada bulan November 2007 dan dikuatkuasakan pada 15 November 2007. Akhirnya, pada bulan Ogos 2008, JAIM telah mendapat pengiktirafan sambungan MS ISO 9001:2000 selama tiga tahun lagi. Hal ini tidak akan berlaku tanpa sokongan dan komitmen yang tinggi yang telah dilakukan oleh semua pihak yang terlibat di dalam meningkatkan program kualiti tersebut.

BAB 4.
PELAKSANAAN MS ISO 9001:2000
DI JABATAN AGAMA ISLAM MELAKA

4.1. Pengenalan.

Dalam bab ini, penulis akan cuba menjelaskan tentang bagaimana MS ISO 9001:2000 berjalan di semua bahagian Jabatan Agama Islam Melaka (JAIM), sehingga Jabatan ini lahir sebagai Jabatan Agama Islam Negeri pertama yang menerima penganugerahan MS ISO 9001:2000 yang merangkumi semua bahagian di Jabatan tersebut, iaitu Bahagian Pendidikan, Bahagian Undang-undang Syariah, Bahagian Penguatkuasaan, Bahagian Dakwah, Bahagian Penyelidikan, Bahagian Pendakwaan, Bahagian Pengurusan Masjid serta Pejabat Agama Islam Daerah Melaka Tengah, Jasin dan Alor Gajah¹⁰¹.

Bagi mencapai matlamat tersebut, kaedah yang telah digunakan oleh penulis dalam bab ini bagi mendapatkan maklumat ialah melalui pengedaran borang kaji selidik kepada semua bahagian yang terlibat dan juga kaedah temu bual bersama Ketua Dokumentasi Tn. Hj. Amiruddin bin Hassan serta Ketua Pegawai Kualiti iaitu, Tn. Hj. Mohd Said bin Mohd Amin. Dalam bab ini, penulis juga akan menjelaskan tentang pengenalan pelaksanaan MS ISO 9001:2000 di JAIM, pengurusan pekerja atasan, pengurusan pekerja sokongan, pengurusan pekerja bawahan, pentadbiran serta operasi setiap bahagian JAIM, nilai kerja yang diamalkan, pencapaian yang telah dicapai oleh JAIM dalam memberikan perkhidmatan kepada masyarakat, JAIM sebelum pelaksanaan MS ISO 9001:2000, JAIM selepas pelaksanaan MS ISO 9001:2000, halangan dalam pelaksanaan MS ISO 9001:2000 serta kesimpulan bab.

¹⁰¹ Ishak Salleh, Hanita Hassan (2006), *Melaka Unggul*. Melaka: Institut Kajian Sejarah dan Patriotisme Malaysia (IKSEP), h.32.

4.2. Pengenalan Pelaksanaan MS ISO9001:2000 di Jabatan Agama Islam Melaka.

Kerja untuk melaksanakan MS ISO 9001:2000 ini telah bermula semenjak tahun 2000 lagi dengan iltizam jabatan ini untuk memberi input secara menyeluruh kepada semua kakitangan yang berada di bawahnya. Pelbagai kursus serta taklimat telah diberikan oleh jabatan ini dengan kerjasama SIRIM serta MAMPU. Kerja-kerja yang berkaitan dengan pematuhan MS ISO 9001:2000 telah mula dilaksanakan di jabatan ini pada 18 Mei 2004. Sejumlah enam Prosedur Kerja Pengurusan Wajib, tujuh Prosedur Kerja Pengurusan Sokongan, 37 Prosedur kerja dan satu MK JAIM telah dilaksanakan. Berkat usaha serta komitmen yang ditunjukkan oleh semua warga JAIM, maka jabatan ini telah mencatat sejarah, apabila pada 29 April 2005, ia menjadi Jabatan Agama Islam Negeri pertama memperolehi persijilan ISO 9001:2000 yang dikeluarkan oleh SIRIM secara menyeluruh, merangkumi semua bahagian dalam jabatan tersebut. Pengiktirafan dan pensijilan secara serentak itu meliputi Bahagian Pendidikan, Bahagian Undang-undang Syariah, Bahagian Penguatkuasaan, Bahagian Dakwah, Bahagian Penyelidikan, Bahagian Pendakwaan dan Pejabat Agama Daerah Melaka Tengah, Jasin dan Alor Gajah.

Sejumlah enam Prosedur Kerja Pengurusan Wajib, tujuh Prosedur Kerja Pengurusan Sokongan dan satu Manual Kualiti Jabatan telah mula dilaksanakan pada 18 Mei 2004 sehingga penganugerahan sijil SIRIM pada hari Jumaat, 6 Mei 2005¹⁰². Pengisytiharan tersebut telah dilaksanakan pada Perhimpunan Bulanan Kerajaan Negeri anjuran JAIM yang diadakan di Dataran Seri Negeri Ayer Keroh Melaka pada hari Isnin, 9 Mei 2005. Pada 15 November 2007, semakan semula penarafan MS ISO 9001:2000 telah dilaksanakan. Semakan semula ini membabitkan sebanyak 44 prosedur

¹⁰² Manual Prosedur Kerja (MPK) JAIM.

yang hendak diMS ISO. Daripada jumlah tersebut, hanya 38 prosedur yang terdapat dalam Manual Prosedur Kerja (MPK) telah dinaik taraf kepada MS ISO 9001:2000.

4.2.1. Pelaksanaan prosedur MS ISO 9001:2000.

Sebagaimana yang telah dijelaskan bahawa MS ISO 9001:2000 telah mula dilaksanakan di Jabatan Agama Islam Melaka (JAIM) ini pada 18 Mei 2004. Sejumlah enam Prosedur Kerja Pengurusan Wajib, tujuh Prosedur Kerja Pengurusan Sokongan, 37 Prosedur kerja dan satu MK JAIM telah dilaksanakan, yang membabitkan kira-kira 240 orang kakitangannya. Daripada 140 borang yang diedarkan, sebanyak 19 borang diedarkan di Bahagian Dakwah, sembilan untuk pekerja atasan dan 10 untuk pekerja sokongan. Daripada jumlah tersebut, sebanyak 14 borang kaji selidik yang terdiri daripada dua kategori pekerja, telah dikembalikan semula iaitu kira-kira 93.3 peratus. Bahagian Pendakwaan pula sebanyak 15 borang kaji selidik telah diedarkan, iaitu tujuh untuk pekerja atasan dan lapan untuk pekerja sokongan. Daripada jumlah tersebut, hanya lapan borang sahaja atau 53.3 peratus yang telah mengembalikan borang tersebut. Daripada jumlah tersebut, ia mewakili empat pekerja atasan serta empat pekerja sokongan.

Bahagian Penyelidikan pula sebanyak 15 borang telah diedarkan, yang terdiri daripada tujuh untuk pekerja atasan dan lapan untuk pekerja sokongan. Daripada jumlah tersebut, hanya 11 borang atau 73.3 peratus yang telah mengembalikan semula, iaitu enam borang dari pekerja atasan dan lima dari pekerja sokongan. Bahagian Pengurusan Masjid pula, sebanyak 14 borang telah diedarkan yang terdiri daripada lima pekerja atasan dan sembilan pekerja sokongan. Daripada jumlah tersebut, hanya tujuh borang sahaja atau 50 peratus

yang telah mengembalikan semula iaitu tiga borang untuk pekerja atasan dan empat borang untuk pekerja sokongan. Bahagian Penguatkuasaan pula sebanyak 30 borang telah diedarkan. Daripada jumlah tersebut, sebanyak 28 borang telah berjaya dikembalikan atau 86.6 peratus iaitu tiga borang pekerja atasan dan 25 borang pekerja sokongan. Bahagian Pendidikan pula sebanyak 47 borang telah diedarkan. Daripada jumlah tersebut, sebanyak 37 borang telah berjaya dikembalikan atau 72.34 peratus iaitu lima borang pekerja atasan dan 32 borang pekerja sokongan. Perkara tersebut dapat dirumuskan seperti jadual di bawah:

4.2.1.1: Jumlah Pekerja Di Enam Bahagian Di Jabatan Agama Islam Melaka.

BIL	BAHAGIAN	ATASAN			SOKONGAN			JUMLAH BESAR		
		Jumlah pekerja	Jumlah borang dikembalikan	Jumlah borang mengembalikan borang Jumlah tidak	Jumlah pekerja	Jumlah borang dikembalikan	Jumlah borang mengembalikan borang Jumlah tidak	Jumlah pekerja	Jumlah borang dikembalikan	Jumlah borang mengembalikan borang Jumlah tidak
1.	Dakwah	9	5	4	10	9	1	19	14	5
2.	Pendakwaan	7	4	3	8	4	4	15	8	7
3.	Penyelidikan	7	5	2	8	5	3	15	10	5
4.	Pengurusan masjid	5	3	2	9	4	5	14	7	7
5.	Penguatkuasaan	4	3	1	26	25	1	30	28	2
6.	Pendidikan	15	5	10	32	32	0	47	37	10
7.	Jumlah keseluruhan pekerja	47			93			140		
8.	Jumlah borang yang dikembalikan	25			75			100		
9.	Peratus (%) borang yang dikembalikan	53.2			80.6			71.4		

Sumber : Borang Kaji Selidik.

4.2.2. Latar belakang pekerja atasan.

Secara keseluruhannya, jumlah pekerja atasan di Jabatan Agama Islam Melaka (JAIM) yang terdiri daripada enam bahagian ialah seramai 47 orang. Pekerja atasan merupakan pegawai yang memegang gred 41 hingga Jawatan Utama Sektor Awam C (JUSA C). Daripada jumlah tersebut, sebanyak 53.2 peratus yang telah mengembalikan borang kaji selidik sebagaimana yang dikehendaki oleh penulis. Berikut dinyatakan taburan profil responden yang diperolehi :

4.2.2.1: Taburan profil pekerja atasan.

Nombor Soalan	Perkara	Jumlah Borang Yang Dikembalikan	Peratus (%) Borang Yang Dikembalikan
1.	Jantina		
	Lelaki	18	72
	Perempuan	7	28
2.	Bangsa		
	Melayu	25	100
3.	Umur		
	18 -25 tahun	2	8
	26 -30 tahun	5	20
	31 -35 tahun	3	12
	36 -40 tahun	5	20
	41 -45 tahun	7	28
	46 -50 tahun	2	8
	51 tahun ke atas	1	4
4.	Satus Perkahwinan		

	Kahwin	20	80
	Bujang	5	20
5.	Kelayakan Akademik		
	Diploma	6	24
	Ijazah	18	72
	Sarjana / PhD	1	4
6.	Jawatan Sekarang		
	KPP (Gred 48)	1	4
	KS (Gred 44)	4	16
	KU (Gred 44)	7	28
	Pegawai (Gred 41)	8	32
	Lain-lain (Gred 32)	5	20
7.	Jawatan Dalam MS ISO 9001:2000		
	Wakil Pengurusan	4	16
	J/K Pemandu	2	8
	J/K Pelaksana	11	44
	Lain-lain	7	28
8.	Pengalaman Bekerja Di Jabatan Ini		
	1 – 5 tahun	10	40
	6 – 10 tahun	3	12
	11 – 15 tahun	9	36
	16 tahun ke atas	3	12
9.	Peringkat		
	Kumpulan Pengurusan Tertinggi (Gred 44 hingga JUSA)	7	28
	Kumpulan Pengurusan Profesional (Gred 32 hingga 41)	18	72
10.	Bahagian Anda		
	Penyelidikan	6	24
	Penguatkuasaan	3	12
	Pendidikan	4	16
	Pendakwaan	4	16
	Dakwah	5	20
	Pengurusan Masjid	3	12

Sumber : Borang Kaji Selidik.

Secara keseluruhannya, pengurusan atasan JAIM masih lagi didominasi oleh lelaki iaitu sebanyak 72 peratus berbanding perempuan. Dari segi bangsa, 100 peratus mereka yang berkhidmat di JAIM untuk pekerja atasan adalah Melayu. Jika dilihat dari aspek umur pula, mereka yang berumur 41 hingga 45 tahun merupakan had umur yang paling ramai mendominasi jawatan iaitu sebanyak 28 peratus berbanding dengan kumpulan umur yang lain. Namun begitu, jika dilihat mereka yang berumur antara 18 hingga 40 merupakan jumlah yang paling banyak iaitu 60 peratus berbanding mereka yang berumur 41 tahun ke atas. Ini menunjukkan bahawa JAIM mempunyai tenaga kerja muda yang cukup ramai bagi menjayakan segala misi dan visi ISO yang telah ditetapkan oleh jabatan tersebut. Dari segi status perkahwinan pula, sebanyak 80 peratus datangnya dari mereka yang telah berkahwin berbanding hanya 20 peratus sahaja yang masih bujang. Pada pandangan penulis keadaan ini menunjukkan, peningkatan mutu kerja pasti akan berlaku. Hal ini kerana, mereka yang telah berkahwin mempunyai tanggungjawab yang besar terhadap keluarga, berbanding dengan pekerja yang masih bujang. Oleh itu, mereka akan menunjukkan mutu kerja yang terbaik bagi memastikan kedudukan mereka dalam perkhidmatan akan meningkat.

Bagi memastikan JAIM terus cemerlang dari segi perkhidmatan, pegawai yang mempunyai kelulusan peringkat Sarjana dan PhD perlu dipertingkatkan dari hanya empat peratus kepada 40 peratus. Hal ini perlu bagi tujuan meningkatkan kualiti serta mutu pengurusan JAIM sendiri. Hal ini sedikit sebanyak akan menyumbang kepada kecekapan dan keberkesanan pentadbiran serta pengurusan JAIM sendiri. Dari segi jawatan pula, hanya empat peratus sahaja pegawai yang bertaraf KPP yang telah mengembalikan borang tersebut. Di sini, menunjukkan kelemahan sikap pekerja atasan yang

ambil sambil lewa sahaja terhadap sesuatu tugas yang diberikan. Keadaan ini sudah tentu akan menjadi ikutan kakitangan yang lain yang berada dalam bahagian tersebut. Perkara ini harus dipandang serius oleh Pengarah JAIM.

Dari segi penglibatan pekerja atasan dalam jawatankuasa MS ISO 9001:2000 yang mengembalikan semula borang soal selidik, diperingkat jawatankuasa pelaksana sebanyak 44 peratus berbanding Wakil Pengurusan (WP) yang hanya 16 peratus sahaja yang telah mengembalikan borang tersebut. Ini menunjukkan sikap yang tidak baik ditunjukkan oleh WP berkenaan terhadap ahli jawatankuasa mereka. Jika dilihat dari segi pengalaman pula, tidak ramai antara mereka yang telah berkhidmat melebihi 16 tahun, hanya 12 peratus sahaja. Ini merupakan satu kelemahan yang agak ketara bagi sebuah jabatan yang telah lama, tetapi tidak memiliki pegawai yang telah lama berkhidmat dalam jumlah yang ramai. Kemungkinan andaian yang boleh dibuat ialah, kebarangkalian jabatan ini kerap bertukar pegawai atasan. Jika kita lihat dari segi kumpulan pula, kumpulan pengurusan profesional telah mengembalikan semula borang sebanyak 72 peratus berbanding kumpulan pengurusan tertinggi. Kumpulan pengurusan profesional ialah mereka yang memegang gred 32 hingga 41 sahaja. Manakala bahagian yang paling banyak memberikan respon terhadap kajian ini, ialah bahagian penyelidikan iaitu sebanyak 24 peratus, berbanding dengan bahagian-bahagian lain di Jabatan Agama Islam Melaka.

4.2.3. Latar belakang pekerja sokongan.

Secara keseluruhannya, jumlah pekerja sokongan di JAIM daripada enam bahagian adalah seramai 93 orang. Namun begitu, borang yang dikembalikan semula hanya sebanyak 67.9 peratus. Kumpulan ini terdiri

daripada mereka yang memegang gred R3, N1 hingga gred 29 sebagaimana geran perjawatan yang diperuntukan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) untuk JAIM. Keadaan tersebut dapatlah disimpulkan berdasarkan dapatan di bawah:

4.2.3.1: Taburan profil pekerja sokongan.

Nombor Soalan	Perkara	Jumlah Borang Yang Dikembalikan	Peratus (%) Borang Yang Dikembalikan
1.	Jantina		
	Lelaki	34	45.3
	Perempuan	41	54.7
2.	Bangsa		
	Melayu	74	99
	Cina	1	1
3.	Umur		
	18 -25 tahun	13	17.3
	26 -30 tahun	25	33.3
	31 -35 tahun	21	28
	36 -40 tahun	5	6.7
	41 -45 tahun	5	6.7
	46 -50 tahun	3	4
	51 tahun ke atas	3	4
4.	Satus Perkahwinan		
	Kahwin	52	69.3
	Bujang	22	29.3
	Janda	1	1.4
5.	Kelayakan Akademik		
	SPM	36	48
	STPM	10	13.3
	Sijil Politeknik	2	2.7
	Diploma	27	36
6.	Gred Jawatan Sekarang		

	N29/27	17	22.7
	N22/17	45	60
	N11	8	10.7
	N1	2	2.7
	R3	3	3.9
7.	Jawatan Dalam MS ISO 9001:2000		
	Wakil Pengurusan	11	14.7
	J/K Pelaksana	20	26.7
	Lain-lain	44	58.6
8.	Pengalaman Bekerja Di Jabatan Ini		
	1 – 5 tahun	32	42.7
	6 – 10 tahun	20	26.7
	11 – 15 tahun	16	21.3
	16 tahun ke atas	7	9.3
9.	Peringkat		
	Kumpulan Pengurusan Sokongan	75	100
10.	Bahagian Anda		
	Penyelidikan	5	6.7
	Penguatkuasaan	23	30.7
	Pendidikan	30	40
	Pendakwaan	4	5.3
	Dakwah	9	12
	Pengurusan Masjid	4	5.3

Sumber : Borang Kaji Selidik.

Berdasarkan maklumat tersebut secara keseluruhannya, pekerja sokongan JAIM didominasi oleh perempuan iaitu sebanyak 54.7 peratus berbanding lelaki yang hanya 45.3 peratus sahaja. Dari segi bangsa pula, 99 peratus merupakan Melayu dan hanya 1 peratus sahaja Cina yang telah memeluk Islam. Penulis difahamkan pekerja tersebut ditempatkan di Bahagian Dakwah JAIM. Jika dilihat dari aspek umur pula, mereka yang berumur antara 18 hingga 40 tahun merupakan had umur yang paling ramai mendominasi

jawatan iaitu sebanyak 85.3 peratus berbanding dengan kumpulan umur yang lain. Mereka yang berumur 41 tahun dan ke atas hanya 14.7 peratus sahaja. Ini menunjukkan bahawa bahagian sokongan JAIM mempunyai tenaga kerja muda yang cukup ramai bagi menjayakan segala misi dan visi MS ISO 9001:2000 yang telah ditetapkan oleh jabatan tersebut. Hal ini sedikit sebanyak akan menyumbang kepada kecekapan dan keberkesanan pentadbiran serta pengurusan JAIM sendiri.

Dari segi status perkahwinan pula sebanyak 69.3 peratus telah berkahwin, hanya 29.3 peratus yang masih belum berkahwin lagi. Keadaan ini berbeza dengan kumpulan pekerja atasan. Jika dilihat dari segi kelayakkan akademik pula, majoriti pekerja di bahagian sokongan ini adalah mereka yang berkelulusan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) sahaja, dengan bilangan sebanyak 48 peratus berbanding mereka yang mempunyai Diploma, hanya sekitar 36 peratus sahaja. Keadaan ini sudah tentu akan menyukarkan pihak pekerja atasan di dalam menjelaskan prinsip dan perjalanan MS ISO 9001:2000 yang telah dilaksanakan oleh JAIM. Manakala dari segi gred pula, sebanyak 60 peratus daripada pekerja sokongan memegang gred N17 dan N22, berbanding hanya 22.7 peratus yang memegang gred N27 dan N29. Angka ini sesuai, kerana peratusan tertinggi dari segi kelayakkan akademik datangnya dari mereka yang berkelulusan SPM sahaja.

Dari segi penglibatan dalam MS ISO 9001:2000 yang dilaksanakan, lain-lain jawatan sebanyak 58.6 peratus berbanding jawatankuasa pelaksana dalam MS ISO 9001:2000, iaitu sebanyak 26.7 peratus. Lain-lain jawatan bermaksud, ada di antara mereka yang bertindak sebagai juru taip, mengemaskini sistem fail, surat menyurat dan sebagainya. Jika dilihat dari segi pengalaman pula, sebanyak 69.3 peratus merupakan mereka yang berkhidmat

bawah 10 tahun. Hal ini bukan merupakan halangan yang besar kepada JAIM, kerana pengurusan atasan JAIM boleh melatih kakitangan mereka sama ada melalui kursus-kursus yang dianjurkan oleh jabatan ini mahupun *in house training* yang dijalankan dari masa ke semasa. Dari segi kumpulan pula, kesemua kakitangan sokongan merupakan kumpulan pekerja sokongan. Manakala bahagian yang paling banyak memberikan respon terhadap kajian ini, ialah bahagian pendidikan iaitu sebanyak 40 peratus, berbanding dengan bahagian-bahagian lain di Jabatan Agama Islam Melaka.

4.2.4. Kesedaran pekerja terhadap kewujudan MS ISO 9001:2000.

Untuk mengetahui tentang kesedaran (*awareness*) di kalangan pekerja di semua bahagian JAIM tentang kewujudan MS ISO 9001:2000, penulis akan membuat kajian terhadap dapatan di bahagian B tentang kesedaran responden. Melalui penelitian yang mendalam terhadap bahagian ini, kita boleh membuat kesimpulan sama ada wujud ataupun tidak kesedaran di kalangan pekerja JAIM terhadap kewujudan MS ISO 9001:2000. Keadaan ini dapat dilihat berdasarkan dapatan responden di bawah ini:

4.2.4.1: Jadual kekerapan kesedaran pekerja terhadap kewujudan
MS ISO 9001:2000.

Pengenalan.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak setuju	2	2.0
Setuju	98	98.0
Jumlah	100	100.0

Polisi kualiti.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak setuju	6	6.0
Setuju	94	94.0
Jumlah	100	100.0

Objektif kualiti.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak setuju	3	3.0
Setuju	97	97.0
Jumlah	100	100.0

Misi bahagian.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak setuju	2	2.0
Setuju	98	98.0
Jumlah	100	100.0

Impak kursus dalam meningkatkan mutu dan prestasi.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak setuju	2	2.0
Setuju	98	98.0
Jumlah	100	100.0

Pelaksanaan prosedur MS ISO 9001:2000.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak setuju	11	11.0
Setuju	89	89.0
Jumlah	100	100.0

Penggunaan prosedur MS ISO 9001:2000.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak setuju	9	9.0
Setuju	91	91.0
Jumlah	100	100.0

Kesedaran.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Rendah	2	2.0
Sederhana	9	9.0
Tinggi	89	89.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Borang soal selidik.

Jadual di atas menunjukkan tahap kesedaran (*awereness*) kewujudan MS ISO di kalangan pekerja JAIM. Responden yang telah mengembalikan semula borang soal selidik ini adalah sebanyak 71.4 peratus yang terdiri daripada

pekerja atasan dan sokongan. Soalan pertama menunjukkan kepada kita bahawa 98 peratus responden setuju bahawa JAIM sedang melaksanakan MS ISO 9001:2000. Ini menunjukkan bahawa, tahap kesedaran mereka begitu tinggi terhadap kewujudan MS ISO 9001:2000. Untuk melaksanakan MS ISO 9001:2000, pekerja JAIM perlu mengetahui tentang polisi kualiti jabatan yang sedang berjalan, barulah perjalanan dan pelaksanaan MS ISO 9001:2000 boleh berlaku. Namun begitu, apabila soalan tersebut diajukan, sebagaimana soalan kedua dalam borang soal selidik tersebut, dapatan yang ditunjukkan masih terdapat enam peratus pekerja tidak bersetuju tentang polisi kualiti jabatan. Ini menunjukkan kepada kita, bahawa terdapat segelintir pekerja yang kurang senang dengan polisi kualiti jabatan yang telah dibuat. Soalan ketiga berkaitan tentang objektif kualiti bahagian JAIM. Sebanyak tiga peratus tidak bersetuju tentang kewujudan objektif kualiti bahagian.

Hasil dari temuramah saya dengan ketua pegawai kualiti iaitu Tn. Hj. Mohd. Said bin Md. Amin menunjukkan bahawa, sebelum pelaksanaan MS ISO 9001:2000 di JAIM semua pegawai khususnya pengurusan atasan telah diberi penerangan, taklimat berkala serta kursus sama ada yang dianjurkan oleh jabatan sendiri atau agensi kerajaan yang lain seperti INTAN berkaitan dengan kualiti dan MS ISO 9001:2000¹⁰³. Apa yang menyedihkan, masih terdapat lagi pekerja yang tidak mengetahui tentang kewujudan misi setiap bahagian yang terbabit, iaitu sebanyak dua peratus yang mengatakan sedemikian sebagaimana yang terdapat dalam soalan empat. Manakala, soalan kelima yang diutarakan dalam borang tersebut berkaitan dengan kursus yang dianjurkan oleh JAIM sama ada mampu meningkatkan mutu dan prestasi kerja atau sebaliknya. Sebanyak 98 peratus bersetuju bahawa kursus yang dianjurkan banyak

¹⁰³ Tn. Hj. Mohd Said bin Hj. Md. Amin, Ketua Pegawai Kualiti JAIM. Temu bual pada 10 Februari 2010.

membantu mereka di dalam meningkatkan mutu dan prestasi kerja, sama ada sebagai pekerja atasan mahupun sokongan yang telah mengembalikan borang tersebut.

Dari segi pelaksanaan prosedur MS ISO 9001:2000 pula, hanya 89 peratus sahaja yang bersetuju bahawa segala prosedur MS ISO telah dilaksanakan sebagaimana yang diajukan dalam soalan tersebut. Soalan terakhir tentang penggunaan prosedur MS ISO 9001:2000 di semua bahagian JAIM, terdapat sebanyak sembilan peratus yang tidak bersetuju tentang penggunaan prosedur MS ISO 9001:2000 tersebut. Kesimpulannya, secara keseluruhannya, hasil dari kajian yang dilakukan oleh penulis, menunjukkan tahap kesedaran pekerja di semua peringkat di JAIM terhadap kewujudan MS ISO 9001:2000 berada pada tahap rendah sahaja iaitu sebanyak dua peratus daripada responden yang terbabit. Namun begitu, dari segi tahap pemahaman mereka yang ditunjukkan dalam borang kaji selidik menunjukkan tinggi, iaitu sebanyak 89 peratus. Kemungkinan mereka yang terlibat dalam borang kaji selidik ini, sekadar memenuhi sahaja.

4.2.5. Tanggungjawab pekerja terhadap pelaksanaan MS ISO 9001:2000.

Untuk mengetahui sejauhmana setiap bahagian di JAIM melaksanakan segala urusan harian mereka bertepatan dengan kehendak MS ISO 9001:2000 atau sebaliknya, penulis akan melihat kepada kluasa pengurusan kualiti, iaitu yang berkaitan dengan klausa tanggungjawab pengurusan kualiti di dalam melaksanakan MS ISO 9001:2000 yang terdapat pada Bahagian C dalam borang kaji selidik yang telah diedarkan. Melalui bahagian ini, kita akan dapat melihat dan memahami tentang pelaksanaan dan perjalanan MS ISO 9001:2000 serta

sejauh mana tanggungjawab yang telah diberikan oleh pekerja terhadap perjalanan MS ISO 9001:2000 tersebut. Ia dapatlah disimpulkan seperti berikut:

4.2.5.1: Jadual tanggungjawab pekerja terhadap pelaksanaan MS ISO 9001:2000.

Pengurusan kualiti.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Kurang setuju	2	2.0
Tidak pasti	16	16.0
Setuju	54	54.0
Sangat setuju	28	28.0
Jumlah	100	100.0

Polisi kualiti.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Kurang setuju	3	3.0
Tidak pasti	10	10.0
Setuju	58	58.0
Sangat setuju	29	29.0
Jumlah	100	100.0

Objektif kualiti.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak setuju	1	1.0
Kurang setuju	3	3.0
Tidak pasti	14	14.0
Setuju	62	62.0
Sangat setuju	19	19.0
Tidak menjawab	1	1.0
Jumlah	100	100.0

Skop utama.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak setuju	1	1.0
Kurang setuju	3	3.0
Tidak pasti	17	17.0
Setuju	55	55.0
Sangat setuju	23	23.0
Tidak menjawab	1	1.0
Jumlah	100	100.0

Penubuhan ahli jawatankuasa khas.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak setuju	1	1.0
Kurang setuju	1	1.0
Tidak pasti	11	11.0
Setuju	55	55.0
Sangat setuju	31	31.0
Tidak menjawab	1	1.0
Jumlah	100	100.0

Penggiliran tugas.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak setuju	1	1.0
Kurang setuju	4	4.0
Tidak pasti	18	18.0
Setuju	58	58.0
Sangat setuju	18	18.0
Tidak menjawab	1	1.0
Jumlah	100	100.0

Latihan kemahiran.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak setuju	1	1.0
Kurang setuju	4	4.0
Tidak pasti	12	12.0
Setuju	62	62.0
Sangat setuju	20	20.0
Tidak menjawab	1	1.0
Jumlah	100	100.0

Proses membuat keputusan.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak setuju	1	1.0
Kurang setuju	3	3.0
Tidak pasti	17	17.0
Setuju	62	62.0
Sangat setuju	16	16.0
Tidak menjawab	1	1.0
Jumlah	100	100.0

Mengawal dan menyelia kakitangan.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak setuju	1	1.0
Kurang setuju	4	4.0
Tidak pasti	12	12.0
Setuju	64	64.0
Sangat setuju	18	18.0
Tidak menjawab	1	1.0
Jumlah	100	100.0

Prosedur memohon sijil.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak setuju	1	1.0
Kurang setuju	1	1.0
Tidak pasti	12	12.0
Setuju	61	61.0
Sangat setuju	24	24.0
Tidak menjawab	1	1.0
Jumlah	100	100.0

Tanggungjawab pekerja.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Rendah	5	5.0
Sederhana	19	19.0
Tinggi	76	76.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Borang soal selidik.

Soalan di bahagian C ini berkisar tentang bagaimanakah perjalanan MS ISO 9001:2000 berjalan di semua bahagian JAIM. Kesemua soalan yang

diajukan oleh penulis berkisar tentang klausa tanggungjawab pekerja terhadap pelaksanaan MS ISO 9001:2000 di setiap bahagian JAIM. Dapatan untuk soalan pertama dari segi pengurusan kualiti menunjukkan sebanyak 82 peratus bersetuju bahawa penerapan pengurusan kualiti dalam melaksanakan MS ISO 9001:2000 telah dilakukan berbanding hanya 18 peratus kurang setuju. Keadaan ini menunjukkan bahawa pihak pengurusan tertinggi begitu bertanggungjawab terhadap pengurusan kualiti yang dijalankan. Keadaan tersebut dapat kita lihat terhadap soalan kedua yang berkaitan dengan pembentukan polisi kualiti JAIM. Sebanyak 87 peratus setuju bahawa polisi yang dibuat selaras dengan kehendak MS ISO 9001:2000.

Keadaan ini sedikit sebanyak akan menyumbang kepada pengekaln tahap kualiti yang telah dicapai oleh JAIM selama ini. Dapatan terhadap objektif kualiti yang dilaksanakan bertepatan pada masa yang ditetapkan sebagaimana dalam soalan tiga. Sebanyak 81 peratus responden bersetuju bahawa objektif kualiti yang dilaksanakan bertepatan pada masa yang ditetapkan. Begitu juga untuk mengenalpasti skop utama di dalam melaksanakan MS ISO 9001:2000 sebagaimana yang terdapat dalam soalan empat, sebanyak 78 peratus responden bersetuju, bahawa skop utama untuk melaksanakan MS ISO 9001:2000 memberi impak yang baik terhadap perjalanan MS ISO 9001:2000. Rantain keberhasilan pelaksanaan MS ISO 9001:2000, dapat dijelmakan apabila sebanyak 86 peratus bersetuju bahawa pelaksanaan MS ISO 9001:2000 perlu kepada penubuhan sebuah jawatankuasa khas MS ISO 9001:2000 sebagaimana yang terdapat dalam soalan kelima.

Selain itu, penggiliran tugas dan aktiviti organisasi perlu dilaksanakan secara sistematik, sebagaimana yang terdapat dalam soalan enam. Sebanyak 76 peratus bersetuju berbanding hanya 24 peratus yang tidak bersetuju dengan

penggiliran tugas tersebut. Berkaitan dengan latihan kemahiran kepada pelaksana, sebanyak 82 peratus bersetuju, bahawa latihan kemahiran perlu diberikan dengan secukupnya kepada pelaksana sebagaimana soalan tujuh, berbanding hanya 17 peratus yang tidak bersetuju dengan soalan tersebut manakala satu peratus tidak menjawabnya. Dari segi proses membuat keputusan sama ada boleh dibuat oleh jawatan kuasa yang telah dilantik atau pihak pengurusan tertinggi, sebanyak 78 peratus bersetuju bahawa keputusan boleh dibuat oleh jawatankuasa yang dilantik bagi melicinkan perjalanan MS ISO 9001:2000 tersebut sebagaimana yang terdapat dalam soalan lapan, berbanding hanya 21 peratus yang tidak bersetuju manakala satu peratus tidak menjawabnya.

Soalan sembilan, berkaitan dengan mengawal dan menyelia kakitangan yang terlibat dalam operasi ini oleh pihak pengurusan tertinggi. Sebanyak 82 peratus bersetuju bahawa kakitangan yang terlibat perlu diselia berbanding 17 peratus yang tidak bersetuju manakala satu peratus tidak menjawabnya. Soalan terakhir dalam bahagian ini berkaitan dengan prosedur permohonan sijil MS ISO 9001:2000 daripada SIRIM dipatuhi oleh JAIM atau sebaliknya. Sebanyak 85 peratus bersetuju bahawa JAIM telah mematuhi segala prosedur permohonan sijil MS ISO 9001:2000 tersebut, berbanding hanya 14 peratus yang tidak bersetuju dengan soalan tersebut. Hal ini menunjukkan bahawa, pihak pengurusan tertinggi begitu mengambil berat terhadap perjalanan serta pelaksanaan MS ISO 9001:2000 di jabatan ini sehingga memperolehi sijil tersebut. Kesimpulannya, sejumlah 76 peratus responden tersebut mempunyai tanggungjawab yang tinggi terhadap pelaksanaan MS ISO 9001:2000 di JAIM, sebagaimana yang tercatat di dalam MPK serta MK yang telah dibentuk oleh JAIM.

4.2.6. Komitmen pekerja terhadap MS ISO 9001:2000.

Untuk mengetahui sejauhmana bahagian-bahagian di JAIM ini melaksanakan segala urusan harian mereka bertepatan dengan kehendak MS ISO 9001:2000 atau sebaliknya, penulis akan melihat kepada kluasa pengurusan kualiti, iaitu yang berkaitan dengan klausa tanggungjawab pekerja atasan terhadap komitmen pihak pengurusan tertinggi di dalam mengaplikasikan klausa tersebut sebagaimana yang terdapat pada Bahagian D dalam borang kaji selidik yang telah diedarkan. Melalui bahagian ini, kita akan dapat melihat dan memahami tentang komitmen yang diberikan bagi memastikan perjalanan MS ISO 9001:2000 berjaya sebagaimana yang diinginkan. Keadaan tersebut dapatlah disimpulkan seperti rajah berikut:

4.2.6.1: Jadual kekerapan komitmen pekerja di dalam mengaplikasikan klausa tersebut.

Pelaksanaan sistem kualiti.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak diberi penekanan	3	3.0
Tidak pasti	4	4.0
Kurang diberi penekanan	36	36.0
Penekanan yang sederhana	48	48.0
Sangat diberi penekanan	9	9.0
Jumlah	100	100

Polisi kualiti.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak diberi penekanan	8	8.0

Tidak pasti	6	6.0
Kurang diberi penekanan	23	23.0
Penekanan yang sederhana	55	55.0
Sangat diberi penekanan	8	8.0
Jumlah	100	100

Menerangkan polisi kualiti.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak diberi penekanan	8	8.0
Tidak pasti	2	2.0
Kurang diberi penekanan	34	34.0
Penekanan yang sederhana	49	49.0
Sangat diberi penekanan	7	7.0
Jumlah	100	100

Menggubal objektif kualiti.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak diberi penekanan	8	8.0
Tidak pasti	6	6.0
Kurang diberi penekanan	33	33.0
Penekanan yang sederhana	42	42.0
Sangat diberi penekanan	11	11.0
Jumlah	100	100

Objektif kualiti bersesuaian dengan tugas.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak diberi penekanan	9	9.0
Tidak pasti	3	3.0
Kurang diberi penekanan	28	28.0
Penekanan yang sederhana	49	49.0
Sangat diberi penekanan	11	11.0
Jumlah	100	100

Jawatankuasa.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak diberi penekanan	9	9.0
Tidak pasti	5	5.0
Kurang diberi penekanan	24	24.0
Penekanan yang sederhana	47	47.0
Sangat diberi penekanan	15	15.0
Jumlah	100	100

Pengagihan kerja.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak diberi penekanan	3	3.0
Tidak pasti	11	11.0
Kurang diberi penekanan	32	32.0
Penekanan yang sederhana	43	43.0
Sangat diberi penekanan	11	11.0
Jumlah	100	100

Wakil pengurusan.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak diberi penekanan	2	2.0
Tidak pasti	7	7.0

Kurang diberi penekanan	36	36.0
Penekanan yang sederhana	43	43.0
Sangat diberi penekanan	12	12.0
Jumlah	100	100

Laporan prestasi.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak diberi penekanan	3	3.0
Tidak pasti	8	8.0
Kurang diberi penekanan	28	28.0
Penekanan yang sederhana	49	49.0
Sangat diberi penekanan	12	12.0
Jumlah	100	100

Menyemak polisi kualiti.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak diberi penekanan	3	3.0
Tidak pasti	8	8.0
Kurang diberi penekanan	31	31.0
Penekanan yang sederhana	47	47.0
Sangat diberi penekanan	11	11.0
Jumlah	100	100

Menyimpan rekod.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak diberi penekanan	9	9.0
Tidak pasti	3	3.0
Kurang diberi penekanan	28	28.0
Penekanan yang sederhana	50	50.0
Sangat diberi penekanan	10	10.0
Jumlah	100	100

Keputusan audit.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Kurang diberi penekanan	3	3.0
Penekanan yang sederhana	13	13.0
Sangat diberi penekanan	9	9.0
Jumlah	25	25.0
Hilang	75	75.0
Jumlah keseluruhan	100	100.0

Tindak balas pelanggan.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Kurang diberi penekanan	4	4.0
Penekanan yang sederhana	14	14.0
Sangat diberi penekanan	7	7.0
Jumlah	25	25.0
Hilang	75	75.0
Jumlah keseluruhan	100	100.0

Proses pelaksanaan.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Tidak pasti	1	1.0
Kurang diberi penekanan	2	2.0
Penekanan yang sederhana	14	14.0
Sangat diberi penekanan	8	8.0
Jumlah	25	25.0
Hilang	75	75.0
Jumlah keseluruhan	100	100.0

Tindakan pembetulan.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Kurang diberi penekanan	3	3.0

Penekanan yang sederhana	14	14.0
Sangat diberi penekanan	7	7.0
Jumlah	24	24.0
Tidak menjawab	1	1.0
Hilang	75	75.0
Jumlah keseluruhan	100	100.0

Cadangan pembaikan.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Kurang diberi penekanan	2	2.0
Penekanan yang sederhana	14	14.0
Sangat diberi penekanan	8	8.0
Tidak menjawab	1	1.0
Jumlah	25	25.0
Hilang	75	75.0
Jumlah keseluruhan	100	100.0

Komitmen pekerja.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Rendah	15	15.0
Sederhana	34	34.0
Tinggi	51	51.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Borang soal selidik.

Kesemua soalan yang diajukan oleh penulis berkisar tentang komitmen pekerja di dalam mengaplikasikan aspek kualiti di semua bahagian JAIM. Secara keseluruhannya, dari segi penglibatan diri dalam pelaksanaan sistem kualiti, sebagaimana yang termaktub dalam soalan pertama, sebanyak 48

peratus mengatakan bahawa pihak pengurusan tertinggi hanya memberi penekanan yang sederhana sahaja. Keadaan ini sedikit sebanyak akan mengurangkan kadar motivasi kerja yang terdapat pada pegawai tersebut.

Dapatan soalan pertama tersebut disokong oleh dapatan soalan kedua berkaitan dengan penentuan polisi kualiti bertepatan dengan matlamat organisasi, iaitu sebanyak 63 peratus mengatakan polisi kualiti yang dibuat bertepatan dengan matlamat organisasi dan diberi penekanan berbanding 23 peratus menjawab kurang diberi penekanan. Soalan ketiga berkaitan dengan penerangan polisi kualiti kepada semua anggota organisasi, sebanyak 56 peratus mengatakan, pihak pengurusan tertinggi memberi penekanan. Dari segi objektif yang digubal dapat memenuhi kehendak pelanggan ataupun tidak sebagaimana dalam soalan empat, sebanyak 53 peratus mengatakan bahawa pihak pengurusan tertinggi memberi penekanan, berbanding 33 peratus mengatakan kurang diberi penekanan.

Selain itu, soalan kelima menjelaskan tentang objektif kualiti bersesuaian dengan tugas dan peringkat organisasi. Sebanyak 60 peratus mengatakan diberi penekanan oleh pihak pengurusan tertinggi. Soalan keenam menjelaskan tentang penubuhan jawatankuasa pemandu dan jawatankuasa kerja. Sebanyak 62 peratus mengatakan diberi penekanan oleh pihak pengurusan tertinggi terhadap penubuhan jawatankuasa tersebut. Dari segi pengagihan kerja pula sebagaimana dalam soalan tujuh, sebanyak 54 peratus responden mengatakan bahawa, pihak pengurusan tertinggi memberi penekanan.

Selain itu, soalan sembilan berkaitan dengan melantik seorang wakil pengurusan dalam jawatankuasa MS ISO 9001:2000, sebanyak 55 peratus mengatakan bahawa pihak pengurusan tertinggi memberi penekanan. Dapatan soalan sepuluh menunjukkan, sebanyak 61 peratus berkaitan dengan laporan

prestasi serta menyelaraskan gerak kerja MS ISO 9001:2000 mengatakan bahawa diberi penekanan oleh pihak pengurusan tertinggi. Manakala, dapatan terhadap soalan 11 menjelaskan, sebanyak 58 peratus berkaitan dengan semakan polisi kualiti yang telah dirancang setelah dilaksanakan, mengatakan bahawa diberi penekanan oleh pihak pengurusan tertinggi.

Dari segi kaedah simpanan rekod semakan pengurusan selepas disemak sebagaimana dalam soalan 12 menjelaskan, sebanyak 60 peratus responden mengatakan bahawa pihak pengurusan tertinggi memberi penekanan. Keadaan ini menunjukkan bahawa, kaedah penyimpanan rekod terutamanya rekod-rekod pengurusan yang telah disemak adalah berada pada tahap yang baik. Bagi memastikan dapatan soal selidik ini tidak berat sebelah, maka soalan 13 hingga 17 hanya diajukan kepada pekerja atasan sahaja yang terdiri daripada 25 orang responden. Dari segi keputusan audit sebagaimana dalam soalan 12 menjelaskan, sebanyak 22 peratus responden mengatakan bahawa pihak pengurusan tertinggi memberi penekanan.

Dari segi tindak balas pelanggan sebagaimana soalan 14 menjelaskan, sebanyak 21 peratus responden mengatakan bahawa pihak pengurusan tertinggi memberi penekanan. Dapatan dalam soalan tujuh yang lalu boleh dianggap benar, sekiranya kita membuat analisa terhadap dapatan soalan 14 berkaitan dengan tindak balas pelanggan tersebut. Keadaan ini menunjukkan bahawa pihak pengurusan tertinggi sentiasa mengambil berat tentang maklum balas pelanggan yang berkaitan dengan pengurusan bagi memantapkan lagi pengurusan kualiti JAIM. Ini kerana, pelanggan merupakan orang yang paling layak untuk membuat teguran memandangkan mereka sentiasa mendapatkan perkhidmatan di jabatan ini. Sekiranya setiap teguran diambil tindakan yang

sewajarnya, maka pengurusan kualiti JAIM yang dijalankan dapat diperbaiki dari semasa ke semasa.

Setiap kelemahan akan dapat diatasi dengan sebaik-baiknya tanpa hanya menuding jari kepada setiap anggota yang terlibat di dalam melaksanakan sistem kualiti ini. Hal ini menunjukkan bahawa, pihak pengurusan tertinggi begitu serius terhadap perjalanan serta pelaksanaan MS ISO 9001:2000 di jabatan ini sehingga memperolehi sijil tersebut. Dari segi proses pelaksanaan MS ISO 9001:2000 sebagaimana soalan 15 menjelaskan, sebanyak 22 peratus responden mengatakan bahawa pihak pengurusan tertinggi memberi penekanan. Tindakan pembetulan yang diajukan kepada responden sebagaimana soalan 16 menjelaskan, sebanyak 21 peratus responden mengatakan bahawa pihak pengurusan tertinggi memberi penekanan.

Soalan terakhir yang diajukan kepada responden berkaitan dengan cadangan pembaikan sebagaimana soalan 17 menjelaskan, sebanyak 22 peratus responden mengatakan bahawa pihak pengurusan tertinggi memberi penekanan. Dari segi komitmen pekerja terhadap pelaksanaan MS ISO 9001:2000 ini berada pada tahap tinggi, iaitu sebanyak 51 peratus. Kesimpulannya, semua pekerja sama ada pekerja sokongan mahupun atasan begitu komited terhadap pelaksanaan MS ISO 9001:2000 sebagai mana yang telah dirangka oleh JAIM. Hal ini telah dibuktikan melalui dapatan yang telah dinyatakan di atas. Keadaan ini sedikit sebanyak akan mempengaruhi komitmen pihak pengurusan tertinggi JAIM terhadap pelaksanaan MS ISO 9001:2000.

4.3. Kesan Pelaksanaan MS ISO 9001:2000 terhadap kualiti kerja pekerja di Jabatan Agama Islam Melaka.

Setelah dijelaskan tahap kesedaran, tanggungjawab, serta komitmen pekerja atasan, kini tibalah masanya untuk penulis menjelaskan serba sedikit tentang kesan pelaksanaan MS ISO 9001:2000 terhadap pekerja atasan JAIM. Walaupun kesan bukan merupakan sebahagian daripada pemboleh ubah yang dikaji, penulis tetap akan menyentuhnya sedikit memandangkan kesan dalam kajian ini hanya satu soalan sahaja di Bahagian E dalam borang kaji selidik yang telah diedarkan. Soalannya hanya berkisar tentang kesan pelaksanaan MS ISO 9001:2000 terhadap kualiti kerja pekerja JAIM. Berikut dinyatakan dapatan yang diperolehi daripada borang kaji selidik tersebut seperti berikut :

4.3.1: Jadual kesan pelaksanaan MS ISO ke atas pekerja dari segi kualiti kerja.

Kesan pelaksanaan kualiti terhadap pekerja atasan.		
Responden	Kekerapan	Peratus
Rendah	3	3.0
Tinggi	97	97.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Borang soal selidik.

Secara keseluruhannya, kesan pelaksanaan MS ISO 9001:2000 di kalangan pekerja terhadap kualiti kerja di JAIM berada pada tahap tinggi, iaitu sebanyak 97 peratus. Kesimpulannya, keadaan ini menunjukkan bahawa pihak pengurusan tertinggi telah berjaya mewujudkan suasana yang kondusif, bagi

memastikan MS ISO 9001:2000 yang dilaksanakan akan menyumbang kepada peningkatan kualiti kerja terutama terhadap pekerja.

4.4. Nilai kerja yang diamalkan.

Untuk mencapai tahap kualiti sebagaimana yang digariskan oleh SIRIM berdasarkan kehendak MS ISO 9001:2000, semua pihak saling memainkan peranan masing-masing. Untuk mencapai tahap tersebut, sudah tentulah beberapa nilai kerja yang perlu diamalkan oleh JAIM. Antara nilai kerja yang diamalkan, seperti kerja secara berpasukan. Setiap kerja yang dilakukan oleh semua peringkat di JAIM ini berdasarkan kerja kumpulan sebagaimana yang telah termaktub dalam Fail Meja (FM) serta Manual Prosedur Kerja (MPK) setiap pegawai yang berkhidmat¹⁰⁴. Selain dari itu, setiap arahan mahupun keputusan yang dibuat berdasarkan kepada Manual Prosedur Kerja (MPK) yang telah diwujudkan sebelum pelaksanaan MS ISO 9001:2000 di Jabatan ini. Dengan terlaksananya MPK ini, segala gerak kerja yang dibuat mengikut prosedur MS ISO 9001:2000. Sebagaimana yang telah dimaklumkan sebelum ini, bahawa sebelum JAIM melaksanakan MS ISO 9001:2000, pihak pengurusan telah membentuk Fail Meja (FM) dan Manual Prosedur Kerja (MPK) yang perlu diamalkan di semua bahagian JAIM. Dengan pematuhan terhadap FM dan MPK tersebut memudahkan gerak kerja pelaksanaan MS ISO 9001:2000 dijalankan. Pada pandangan penulis, sekiranya kedua-dua perkara asas tadi tidak wujud di JAIM, maka sudah tentu segala prosedur MS ISO 9001:2000 tidak akan dipatuhi¹⁰⁵.

Hal ini dapat dilihat dalam masa yang singkat sahaja, JAIM telah mendapat pengiktirafan tersebut daripada SIRIM. Ini menunjukkan bahawa, semua kakitangan kita telah bersedia terlebih awal untuk MS ISO 9001:2000. Selain dari itu, jabatan ini

¹⁰⁴ Tn. Hj. Mohd Said bin Hj. Md. Amin, Ketua Pegawai Kualiti. Temu bual pada 10 Februari 2010.

¹⁰⁵ *Ibid.*

sentiasa membudayakan semua prinsip MS ISO 9001:2000 dalam setiap perkhidmatan yang diberikan kepada masyarakat. Pada mulanya, memang agak sukar bagi jabatan ini membudayakan segala prinsip MS ISO 9000 dalam urusan harian, maklumlah semua pegawai dan kakitangan telah berada dalam zon selesa (*comfort zone*). Walaupun begitu, lama kelamaan semua peringkat pengurusan di JAIM dapat membiasakan dengan keadaan tersebut, bak kata pepatah Melayu manakan dapat sagu kalau tidak dipecahkan ruyungnya¹⁰⁶. Selain dari itu, pihak pengurusan tertinggi jabatan ini sentiasa membuat penilaian dalam semua aspek di semua bahagian JAIM. Melalui kaedah ini, JAIM dapat mengesan terlebih awal tentang kekurangan atau kebocoran yang berlaku semasa JAIM memberi perkhidmatan kepada masyarakat¹⁰⁷.

4.5. Pencapaian yang telah dicapai oleh JAIM dalam memberikan perkhidmatan.

Sepanjang pengetahuan penulis, JAIM tidak pernah menerima sebarang anugerah yang tertinggi bermula daripada penubuhannya hingga ke hari ini. Berdasarkan kepada keadaan tersebut, maka jabatan ini begitu komited di dalam mencapai satu tahap pengurusan yang lebih efektif berdasarkan kepada kehendak yang terkandung di dalam MS ISO 9001:2000. Dalam masa yang singkat, jabatan ini telah berubah kepada satu jabatan yang berdaya saing sama seperti jabatan-jabatan kerajaan yang lain. Jabatan Agama Islam Melaka (JAIM) merupakan Jabatan Agama Islam Negeri pertama menerima penganugerahan MS ISO 9001:2000 yang merangkumi semua bahagian di Jabatan tersebut. JAIM mencatat sejarah pada 29 April 2005 apabila menjadi Jabatan Agama Islam Negeri pertama memperolehi pensijilan ISO 9001:2000 yang dikeluarkan oleh SIRIM secara menyeluruh merangkumi semua bahagian dalam

¹⁰⁶ *Ibid.*

¹⁰⁷ *Ibid.*

jabatan tersebut¹⁰⁸. Pengiktirafan dan pensijilan secara serentak itu meliputi Bahagian Pendidikan, Bahagian Undang-undang Syariah, Bahagian Penguatkuasaan, Bahagian Dakwah, Bahagian Penyelidikan, Bahagian Pendakwaan dan Pejabat Agama Daerah Melaka Tengah, Jasin dan Alor Gajah¹⁰⁹.

Sejumlah enam Prosedur Kerja Pengurusan Wajib, tujuh Prosedur Kerja Pengurusan Sokongan dan satu Manual Kualiti Jabatan telah mula dilaksanakan pada 18 Mei 2004 sehingga penganugerahan sijil SIRIM pada hari Jumaat, 6 Mei 2005. Pengisytiharan tersebut telah dilaksanakan pada Perhimpunan Bulanan Kerajaan Negeri anjuran JAIM yang diadakan di Dataran Seri Negeri Ayer Keroh Melaka pada hari Isnin, 9 Mei 2005. Pada 15 November 2007, semakan semula penarafan MS ISO 9001:2000 telah dilaksanakan. Semakan semula sijil MS ISO 9001:2000 yang dijalankan pada bulan April 2008 membabitkan sebanyak 44 prosedur yang hendak diMS ISOkan. Daripada jumlah tersebut, hanya 38 prosedur yang terdapat dalam Manual Prosedur Kerja (MPK) telah dinaik taraf kepada MS ISO 9001:2000 pada akhir tahun 2008¹¹⁰. Bagi memastikan jabatan ini sentiasa berada dalam keadaan pematuhan kepada segala prosedur ISO yang telah dibuat, maka pada tahun 2009, pemantauan kali pertama telah dilakukan oleh pihak SIRIM setelah JAIM mendapatkan pengiktirafan tersebut. Pemantauan yang dibuat adalah untuk memastikan bahawa JAIM sentiasa mengamal dan melaksanakan segala tuntutan ISO sebagaimana yang tercatat dalam Manual Kualiti (MK) MS ISO 9001:2000 JAIM serta Manual Prosedur Kerja (MPK) yang telah digubal dan dimasukkan sebagai salah satu komponen pensijilan MS ISO 9001:2000.

¹⁰⁸ *Ibid.*

¹⁰⁹ Ishak Salleh, Hanita Hassan (2006), *Melaka Unggul*. Melaka: Institut kajian Sejarah dan Patriotisme Malaysia (IKSEP), h.32.

¹¹⁰ Tn. Hj. Amiruddin bin Hassan, Ketua Dokumentasi. Temu bual pada 15 Mac 2010.

4.6. Sebelum pelaksanaan MS ISO 9001: 2000.

Sebelum kita melihat dengan lebih jauh lagi tentang mutu kerja sama ada pihak pengurusan atasan mahupun sokongan, kita perlu ketahui bahawa JAIM bukan merupakan organisasi yang mengeluarkan produk tetapi ia lebih menjurus kepada pemberian perkhidmatan yang disediakan¹¹¹. Tn. Hj. Mohd Said bin Hj. Md. Amin, Ketua Pegawai Kualiti mengatakan, sebelum pelaksanaan MS ISO 9001:2000, JAIM dikatakan sebagai sebuah jabatan kerajaan yang paling lembab, tidak mampu bersaing dengan jabatan-jabatan lain, dipandang sebagai jabatan kelas ketiga dan sebagainya, pendek kata terlalu banyak aduan-aduan yang dibuat oleh masyarakat kepada jabatan ini, bahkan ada yang sampai ke pengetahuan Y.A.B. Ketua Menteri Melaka sendiri. Hal seperti ini tidak berlaku lagi, setelah kita wujudkan piagam pelanggan, FM dan juga MPK, aduan-aduan mengenai kelewatan penyampaian, kerenah birokrasi dan sebagainya semakin berkurangan. Ini menunjukkan bahawa kesan dari agenda meningkatkan kualiti perkhidmatan JAIM semakin baik. Tambahan pula dengan terlaksananya MS ISO 9001:2000 ini, masalah-masalah yang dahulu menjadi rungutan dari masyarakat semakin berkurangan.

4.7. Selepas pelaksanaan MS ISO 9001: 2000.

Setelah MS ISO 9001:2000 dilaksanakan oleh JAIM banyak perubahan-perubahan yang berlaku. Perkara seperti itu tidak berlaku sebelum pelaksanaan MS ISO 9001:2000 di JAIM, hal ini dapat dibuktikan melalui pengkajian dan dapatan yang diperolehi hasil daripada analisa yang telah dilaporkan sebagaimana yang telah dijelaskan di atas. Selain menjalankan analisa kekerapan terhadap aspek kesedaran,

¹¹¹ Tn. Hj. Mohd Said bin Hj. Md. Amin, Ketua Pegawai Kualiti JAIM. Temu bual pada 10 Februari 2010.

tanggungjawab, serta komitmen, penulis juga menggunakan kaedah analisa kolerasi *pearson (r)* terhadap ketiga-tiga aspek yang diuji dari segi kebolehpercayaan pemboleh ubah-pemboleh ubah atau *variable* yang diuji terhadap semua pekerja di JAIM. Antara tujuan analisa secara kolerasi dijalankan adalah untuk melihat sejauh mana wujud atau tidak perkaitan antara pemboleh ubah yang diuji. Di sini penulis memilih untuk menggunakan analisa kolerasi *pearson (r)*. Kolerasi ini dipilih kerana penulis mengandaikan hubungan yang wujud antara pemboleh ubah berbentuk linear. Sebelum penulis menjelaskan dengan lebih lanjut tentang kolerasi (*r*) antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang dikaji, penulis terlebih dahulu akan menjelaskan tentang analisa skor yang telah diperolehi untuk semua pemboleh ubah seperti berikut:

4.7.1: Analisa pemboleh ubah terhadap pelaksanaan MS ISO 9001:2000 terhadap pekerja JAIM.

Responden		Kesedaran	Komitmen	Tanggungjawab
Jumlah	Menjawab	100	100	99
	Tidak menjawab	0	0	1
Min		4.7600	4.5050	3.79
Sisihan piawai		.6980	1.1580	.48
Minimum		2.00	2.00	2.00
Maksimum		5.00	5.00	4.00

Sumber : Borang soal selidik.

Jadual 4.7.1 di atas menunjukkan, jawapan responden yang minimum ialah dua berbanding maksimum ialah lima, manakala min atau purata berada pada tahap 4.7600 terhadap soalan kesedaran (*awareness*). Keadaan ini hampir sama, dengan jawapan responden terhadap soalan komitmen. Paling minimum ialah dua, manakala maksimum ialah empat. Min atau purata responden yang menjawab soalan tersebut sebanyak 3.79.

Manakala soalan yang berkaitan dengan komitmen pula, jawapan responden yang minimum ialah dua, manakala maksimum ialah lima. Min atau purata responden yang menjawab soalan untuk bahagian tersebut ialah, sebanyak 4.0500. Berdasarkan skor min untuk ketiga-tiga pemboleh ubah tersebut, jawapan responden terhadap tahap kesedaran adalah yang paling tinggi iaitu 4.7600 berbanding jawapan responden terhadap tahap tanggungjawab merupakan jawapan paling rendah iaitu 3.79.

4.7.2: Analisa kesan terhadap pelaksanaan MS ISO 9001:2000 ke atas pekerja.

Kesan.				
Responden	Minimum	Maksimum	Min	Sisihan Piawai
100	2.00	5.00	4.9100	.5143

Sumber : Borang soal selidik.

Jadual 4.7.2 di atas menunjukkan, jawapan responden yang paling minimum ialah sebanyak dua berbanding maksimum sebanyak lima, manakala min atau purata jawapan responden pada tahap 4.9100 terhadap soalan kesan pelaksanaan MS ISO 9001:2000 di JAIM.

Berikut dijelaskan pula, dapatan analisa kolerasi setelah semua data-data yang diperolehi diproses bagi menunjukkan kekuatan nilai pekali kolerasi atau nilai (r) sama ada pemboleh ubah kesedaran, tanggungjawab mahupun komitmen mempunyai hubungan terhadap kesan pelaksanaan MS ISO 9001:2000 di JAIM ataupun tidak. Bagi tujuan tersebut, analisa kolerasi *pearson (r)* telah digunakan. Dapatan tersebut adalah seperti berikut :

4.7.3: Analisa kolerasi *pearson (r)* terhadap kesan pelaksanaan MS ISO 9001:2000 terhadap pekerja JAIM secara keseluruhannya.

Kolerasi <i>Pearson (r)</i>						
			Kesedaran	Komitmen	Tanggungjawab	Kesan
Lajur <i>Pearson</i>	Kesedaran	Kolerasi	1.000	-.285(**)	-.147	.446(**)
		<i>Sig. (2-tailed)</i>	.	.004	.146	.068
		Responden	100	100	99	100
	Komitmen	Kolerasi	-.285(**)	1.000	.529(**)	-.043
		<i>Sig. (2-tailed)</i>	.004	.	.000	.669
		Responden	100	100	99	100
	Tanggungjawab	Kolerasi	-.147	.529(**)	1.000	-.064
		<i>Sig. (2-tailed)</i>	.146	.000	.	.530
		Responden	99	99	100	99
	Kesan	Kolerasi	.446(**)	-.043	-.064	1.000
		<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	.669	.530	.
		Responden	100	100	99	100

** Kolerasi pada tahap 0.01 (*2-tailed*).

Sumber : Borang soal selidik.

Jadual 4.7.3 di atas, menunjukkan hubungan kolerasi adalah lemah tetapi positif dan signifikan antara kesedaran dengan kesan iaitu .446. Keadaan tersebut berbeza, antara pemboleh ubah komitmen dengan kesan yang berada pada tahap sangat lemah dan negatif iaitu -.043. Begitu juga keadaan pemboleh ubah tanggungjawab dengan kesan yang berada pada tahap sangat lemah dan negatif iaitu -.064. Ujian signifikan ini menunjukkan bahawa terdapatnya hubungan yang signifikan (sebenar) antara kesedaran, dengan kesan dalam kumpulan pekerja yang diambil secara rawak sahaja. Memandangkan bidang kajian ini, merupakan bidang kajian sains sosial, signifikan $p < 0.01$ merupakan signifikan yang terbaik, berbanding bidang-bidang lain yang

memerlukan ketepatan yang tinggi¹¹². Oleh itu, keputusan analisa tersebut menunjukkan bahawa, semua pekerja mempunyai tahap kesedaran, tetapi kurang komitmen serta tanggungjawab dalam perkhidmatan yang mereka berikan terhadap pelaksanaan MS ISO 9001:2000. Pernyataan ini juga ditunjukkan oleh nilai r yang negatif antara komitmen, tanggungjawab dengan kesan pelaksanaan MS ISO di JAIM. Oleh itu, beberapa perubahan harus dilakukan oleh JAIM terutamanya perubahan sikap perlu dilakukan oleh semua pekerja JAIM bagi memastikan sistem kualiti benar-benar dapat dilaksanakan dengan jayanya.

4.8. Halangan dalam pelaksanaan MS ISO 9001: 2000.

Dalam prinsip ISO, penambahbaikan berterusan itu penting, iaitu ambil benda yang lama dan dinaik taraf sebagai Manual Kualiti (MK). Walaupun pelbagai kaedah dan cara yang telah digunakan bagi mengenalpasti masalah, masalah tetap akan timbul juga. Masalah utama yang telah dikenalpasti ialah kurang kerjasama antara unit-unit dalam bahagian tersebut, bahkan antara bahagian-bahagian JAIM juga tidak menunjukkan sikap ingin bekerja secara bersama dengan baik. Keadaan ini memberikan gambaran yang tidak sihat kepada umum terhadap mutu perkhidmatan yang hendak disampaikan oleh JAIM. Sekiranya keadaan ini dapat diatasi oleh pihak pengurusan JAIM dengan sebaik-baiknya, anugerah kualiti yang telah diterima oleh JAIM adalah selari dengan perjalanan kualiti yang diberikan oleh jabatan ini kepada masyarakat awam.

¹¹² Chua Yan Piaw (2006), *Asas Statistik Penyelidikan*. Kuala Lumpur: Mc Graw Hill Education (M) Sdn. Bhd., h. 28-34.

4.8.1 Masalah yang dihadapi semasa pelaksanaan MS ISO 9001:2000.

Sepanjang pengauditan, pihak SIRIM telah menemui beberapa masalah yang berlaku di organisasi ini ialah kurang kerjasama yang padu antara ahli dalam organisasi tersebut. Hal ini menyebabkan masalah yang berlaku tidak dapat diatasi dengan cara yang terbaik. Dalam hal ini, untuk mengenalpasti punca masalah tersebut bukanlah satu perkara yang mudah. Ia perlukan kerjasama yang padu sesama pelaksana itu sendiri. Jadi kerjasama semua pihak bagi mengenalpasti sesuatu masalah yang berlaku adalah penting untuk dijadikan asas kepada proses penambahbaikan terhadap sesebuah organisasi¹¹³. Selain dari laporan audit, pihak JAIM juga menerima aduan daripada orang ramai yang berurusan dengan jabatan ini tentang masalah yang mereka hadapi yang tidak dapat diselesaikan. Semua perkara tersebut sekiranya boleh diuruskan secara berkualiti, maka ia boleh dijadikan sebagai penambahbaikan berterusan.

Oleh itu, kerjasama yang padu dari semua pihak amat penting bagi memastikan penambahbaikan terhadap pengurusan berterusan dan perjalanan organisasi ini lebih berkualiti dari segi penyampaian pada masa-masa yang akan datang. Tidak faham tentang pentingnya MS ISO 9001:2000 juga merupakan masalah kepada pihak pengurusan sokongan. Apabila tidak faham, bagaimana mereka ingin melakukan?. Demikian ungkapan yang telah diungkapkan oleh Tn. Hj. Mohd Said bin Hj. Md. Amin, Ketua Pegawai Kualiti semasa ditemuramah. Kegagalan untuk memahami peri pentingnya MS ISO 9001:2000 ini bukan berpunca dari kakitangan sokongan dan atasan, tetapi ia berpunca dari pihak pengurusan tertinggi yang gagal memahami MS ISO 9001:2000. Kalau

¹¹³ Tn. Hj. Mohd Said bin Hj. Md. Amin, Ketua Pegawai Kualiti JAIM. Temu bual pada 10 Februari 2010.

ketua tidak faham, bagaimana orang di bawah jagaannya hendak faham. Itu adalah perumpamaan yang mudah untuk difahami oleh semua pihak¹¹⁴. Oleh itu, pihak pengurusan tertinggi perlu berusaha memahaminya serta menyampaikan kepada pengurusan atasan dan sokongan dengan cara dan kaedah yang betul agar semua pihak yang terlibat dapat memahaminya dengan cara yang baik.

Selain dari itu, terdapat juga masalah yang berlaku yang telah ditegur oleh pihak SIRIM iaitu kecuiaan penyimpanan bahan-bahan sulit yang berkaitan dengan MS ISO 9001:2000 juga tidak diambil berat. Perkara ini penulis ketahui semasa sesi temuramah bersama ketua pegawai kualiti JAIM dan juga semasa penulis ingin mendapatkan beberapa bahan atau dokumen yang berkaitan dengan MS ISO 9001:2000 yang sedang dijalankan oleh JAIM. Komputer yang menyimpan bahan yang terpenting ini boleh hilang dan rosak, sistem fail MS ISO 9001:2000 yang tidak dikemaskini dan sebagainya. Mujurlah JAIM mempunyai seorang ketua dokumentasi yang sangat bertanggungjawab iaitu Tn. Hj. Amiruddin bin Hassan. Beliau lah yang banyak membantu penulis di dalam mendapatkan beberapa bahan yang diperlukan semasa kajian ini dijalankan. Apa yang penulis lihat, hal ini boleh berlaku kerana JAIM tidak mewujudkan satu bahagian atau unit jaminan kualiti sebagaimana yang diamalkan oleh jabatan-jabatan kerajaan yang lain yang mengamalkan konsep MS ISO 9001:2000. Penulis mengambil contoh, Jabatan Pelajaran Melaka (JPM) yang mempunyai unit kualitinya sendiri yang berasingan dari unit-unit yang lain yang diketuai oleh seorang Ketua Unit Kualiti bergred DG44 dan dibantu oleh seorang pegawai bergred DG41 serta beberapa orang kakitangan sokongan¹¹⁵. Ini merupakan satu contoh terbaik yang ditunjukkan, bahawa pihak pengurusan

¹¹⁴ *Ibid.*

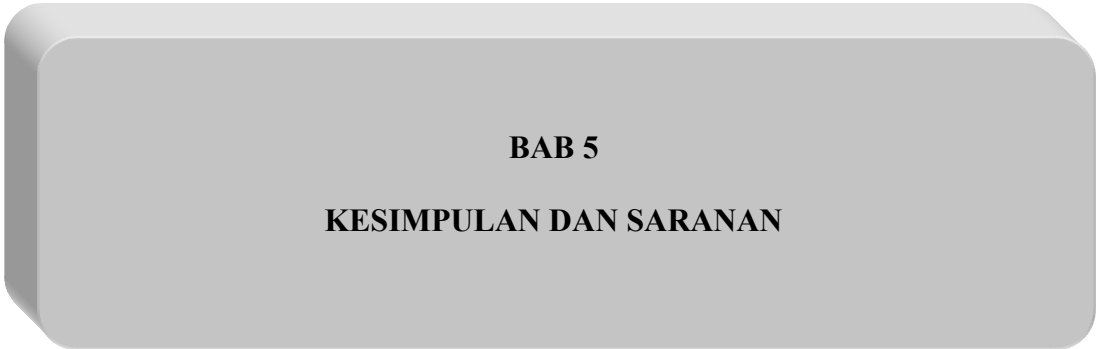
¹¹⁵ Jabatan Pelajaran Melaka, <http://www.jpnmelaka.gov.my>, 17 April 2010.

tertinggi iaitu Pengarah JPM begitu mengambil berat tentang kualiti yang ingin diwujudkan di jabatan tersebut. Keadaan ini dapat mengurangkan ketirisan dan juga kehilangan maklumat-maklumat penting jabatan. Akhirnya, ia akan mewujudkan sebuah warga kerja jabatan yang sentiasa bermaklumat semasa berurusan dengan masyarakat. JAIM masih lagi belum terlambat di dalam memperbaiki mutu kualiti yang sedia ada ke suatu tahap yang lebih membanggakan. Penulis percaya semua pegawai pengurusan atasan serta seluruh warga kerja JAIM mampu melakukan perubahan demi memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada seluruh masyarakat negeri Melaka amnya dan Malaysia khasnya. Secara keseluruhannya, segala objektif kajian yang telah digariskan oleh penulis sebelum melaksanakan kajian pelaksanaan MS ISO 9001:2000 di JAIM ini telah mencapai sasaran penulis.

4.9. Kesimpulan.

Dalam mencapai matlamat untuk muncul sebagai salah sebuah Jabatan Agama Islam Negeri yang mempunyai penarafan sijil MS ISO 9001:2000, pelbagai halangan dan masalah yang telah dilalui dan akan dilalui oleh JAIM sekarang dan juga pada masa-masa yang akan datang. Walaupun begitu, JAIM telah membuktikan kepada masyarakat umum tentang kesungguhannya untuk keluar dari belenggu tohmahan yang dilemparkan kepada institusi agama ini. JAIM telah bersama-sama pihak pengurusan tertinggi, atasan serta sokongan menggembeling tenaga dan usaha untuk muncul sebagai sebuah jabatan agama yang mampu bersaing dengan jabatan-jabatan yang lain serta mengamalkan kualiti pengurusan yang hebat, setanding dengan jabatan-jabatan lain yang berada di Melaka. Untuk masa yang terdekat, iaitu tahun 2010 ini, pihak kualiti JAIM telah merancang untuk mewujudkan sampel sekolah JAIM yang akan

melaksanakan MS ISO 9001:2000. Selama ini, hanya pejabat sahaja yang melaksanakan MS ISO 9001:2000 tanpa diikuti oleh sekolah. Hal ini telah dicadangkan oleh pihak SIRIM agar ada sekolah yang berada di bawah pengawalan JAIM mendapat pengiktirafan MS ISO 9001:2000. Ini akan menunjukkan kesepakatan antara JAIM dan juga sekolah yang berada di bawah kawalannya. Secara keseluruhannya, JAIM telah berjaya mengeluarkan dirinya dari belenggu masalah pengurusan yang tidak cekap dan tidak berkualiti. Justeru itu, dengan pelaksanaan MS ISO 9001:2000 ini, ia akan memberi wajah baru serta corak pengurusan yang efektif untuk disampaikan kepada seluruh masyarakat.



BAB 5
KESIMPULAN DAN SARANAN

5.1. Kesimpulan.

Setelah penelitian dan kajian yang telah dilakukan oleh penulis, maka dapatlah disimpulkan bahawa, MS ISO 9001:2000 merupakan satu kaedah kualiti yang mesti diguna dan diterima pakai oleh semua agensi kerajaan mahupun swasta, sama ada di peringkat negeri mahupun pusat. Sistem ini dapat membantu meningkatkan lagi kecekapan sama ada dari segi pengeluaran (*output*) barangan mahupun perkhidmatan yang terbaik dapat disediakan serta kualiti jabatan kerajaan di dalam memberikan perkhidmatan dan bantuan yang diperlukan oleh masyarakat. Hasil kajian yang telah dilakukan di enam bahagian daripada lapan bahagian yang terdapat di JAIM tidak termasuk Pejabat Agama Islam Daerah, menunjukkan bahawa pengurusan kualiti yang diamalkan oleh JAIM telah melonjakkan nama JAIM ke satu tahap yang boleh dikatakan, duduk sama rendah berdiri sama tinggi dengan jabatan kerajaan yang lain. Kalau dulu, JAIM dikenali sebagai jabatan yang lembab serta tidak cekap dalam memberikan perkhidmatan sebagaimana yang diperlukan oleh masyarakat, piagam pelanggan tidak ada, perkhidmatan kaunter yang lemah dan sebagainya, kini telah berubah.

Walaupun, setelah MS ISO 9001:2000 diperkenalkan oleh Pengarah JAIM yang lalu iaitu Tn. Hj. Md. Yasir bin Mustakim, segala-galanya telah berubah. Bahkan kini JAIM mampu memberikan perkhidmatan yang berkualiti berbanding dahulu. Apa yang perlu dilakukan oleh generasi pemimpin sekarang agar meneruskan kesinambungan kualiti yang telah dirintis oleh generasi perintis kualiti yang pertama dahulu. Objektif pertama kajian ilmiah ini ialah untuk melihat tahap kesedaran, tanggungjawab serta komitmen pekerja-pekerja JAIM terhadap pelaksanaan MS ISO 9001:2000. Hasil kajian menunjukkan bahawa tahap kesedaran semua pekerja JAIM sama ada atasan mahupun sokongan hanya berada pada tahap rendah, iaitu sekitar 1.00

hingga 1.57, manakala tahap tanggungjawab pula berada pada tahap tinggi, iaitu sekitar 4.00 hingga 5.00. Keadaan yang sama juga berlaku terhadap komitmen pekerja yang menunjukkan tahap tinggi, iaitu sekitar 4.00 hingga 5.00. Dapatan ini menunjukkan wujudnya rasa tanggungjawab serta komitmen mereka untuk melaksanakan kerja dengan sebaik mungkin berdasarkan kehendak MS ISO 9001:2000 sebagaimana yang telah diperuntukan di dalam MK JAIM. Keadaan yang sama tidak berlaku terhadap tahap kesedaran pekerja JAIM yang berada pada tahap rendah. Keadaan ini menunjukkan bahawa pihak pengurusan tertinggi seharusnya memainkan peranan yang penting di dalam membangkitkan kesedaran pekerja mereka tentang pelaksanaan MS ISO 9001:2000 tersebut. Mungkin beberapa siri kursus pemantapan untuk melahirkan kesedaran pekerja perlu dilaksanakan oleh pihak pengurusan tertinggi JAIM bagi memastikan kesinambungan kualiti berlaku.

Selain dari itu, melalui kajian ini juga sebagaimana yang termaktub dalam objektif kedua, penulis telah menemui beberapa masalah yang timbul sebelum dan semasa melaksanakan MS ISO 9001:2000. Antara masalah yang telah dikenal pasti oleh penulis ialah tidak ada kerjasama yang baik antara satu bahagian dengan bahagian yang lain di dalam JAIM terutama dari aspek perkongsian maklumat. Penyebaran maklumat juga tidak sekata antara pekerja atasan dan sokongan. Sikap sambil lewa yang ditunjukkan oleh pekerja JAIM terutama pekerja atasan menyebabkan matlamat kualiti JAIM tidak sampai ke peringkat bawahan. JAIM juga sepatutnya tidak terlalu bergantung kepada tenaga kerja pencen semata-mata. Kesedaran mereka tentang betapa pentingnya MS ISO 9001:2000 tidak sekuat mana sebagaimana mereka masih lagi dalam perkhidmatan. Hal ini tidak berlaku terhadap pekerja yang belum pencen. Mereka akan berusaha bersungguh-sungguh untuk memahami MS ISO 9001:2000 tersebut. Sepatutnya JAIM harus mengambil tenaga kerja muda yang bersesuaian dengan JAIM sebagai sebuah jabatan agama yang sentiasa berhadapan dengan

masyarakat. Sudah tiba masanya, JAIM menumpukan serta memperkasakan tenaga kerja yang ada tanpa mengambil tenaga kerja pencen untuk menjayakan misi kualitinya. Mereka bukan membantu meningkatkan mutu kualiti, tetapi menjatuhkan kualiti perkhidmatan yang sedang dibina oleh JAIM.

Objektif ketiga dalam kajian ini, penulis akan mengemukakan cadangan serta saranan bagi meningkatkan lagi keberkesanan pelaksanaan standard piawaian kualiti selari dengan usaha mengekalkan pengiktirafan tersebut. Antaranya, JAIM sebagai sebuah jabatan seharusnya memperbaiki segala kelemahan yang ada sebagaimana yang telah ditemui oleh penulis. Sepanjang kajian yang telah penulis lakukan, didapati sikap kerjasama dan bekerja sebagai satu pasukan kurang wujud di kalangan anggota JAIM. Sepatutnya kerja secara kumpulan perlu diutamakan oleh semua kakitangan JAIM kerana ia boleh membantu meningkatkan lagi mutu kualiti sebagaimana yang dikehendaki. Sikap segelintir pengurusan atasan yang tidak mahu mengambil berat tentang pelaksanaan MS ISO 9001:2000 ini menyebabkan pegawai peringkat sokongan juga buat sambil lewa. Hal ini berlaku, mungkin disebabkan pihak pengurusan JAIM yang rata-ratanya dimonopoli oleh pekerja yang telah pencen khususnya di bahagian pendidikan dan diambil semula untuk berkhidmat dengan JAIM. Hal ini sepatutnya tidak berlaku kerana JAIM boleh mengambil tenaga kerja muda yang ramai, mempunyai kebolehan serta inisiatif untuk memajukan JAIM. JAIM tidak menggunakan tenaga kerja muda semaksimum yang mungkin bagi memajukan lagi JAIM khasnya dalam hal-hal yang berkaitan dengan kualiti. Secara keseluruhannya sistem kualiti yang sedang dilaksanakan oleh JAIM kurang memberi kesan terhadap pelaksanaan MS ISO 9001:2000 yang dilaksanakan oleh pekerja JAIM sama ada pekerja atasan mahupun sokongan. Ini menunjukkan kegagalan pihak pengurusan tertinggi JAIM di dalam mewujudkan tahap kesedaran di dalam melaksanakan sistem kualiti terhadap semua pekerjanya.

Selain dari itu, pihak pengurusan tertinggi seharusnya mewujudkan satu unit jaminan kualiti sebagaimana yang ada di Jabatan Pelajaran Melaka (JPM). Hal ini perlu bagi memastikan segala usaha kualiti yang telah dijalankan selama ini dapat diteruskan kesinambungannya oleh generasi yang akan datang. Dengan adanya unit kualiti ini, ia mampu merancang serta mengawal segala aktiviti jabatan bertepatan dengan objektif kualiti yang telah diwujudkan selama ini. Segala aktiviti kualiti dapat dirancang dan disusun dengan baik dan hanya diuruskan oleh beberapa orang pegawai dengan dibantu oleh beberapa orang pekerja sokongan. Hal ini akan membantu JAIM di dalam meningkat serta mengekalkan kualiti yang sedia ada. Hal ini perlu diambil berat oleh pihak pengurusan tertinggi bagi memastikan JAIM terus relevan kualitinya dalam arus perdana. Selain dari itu, pihak pengurusan tertinggi JAIM seharusnya menyediakan segala kemudahan yang diperlukan oleh pegawai kualiti bagi memudahkan segala urusan yang berkaitan dengan kualiti. Pendedahan serta kursus yang berbentuk *in house training* perlu giat dilaksanakan oleh pihak pengurusan tertinggi untuk kakitangan atasan dan juga sokongan. Hal ini perlu untuk memastikan setiap pekerja JAIM sentiasa mempunyai tahap kesedaran (*awareness*) yang tinggi, agar setiap tindakan yang dilakukan oleh semua pegawai atasan dan sokongan selari dengan agenda dan kehendak kualiti sebagaimana yang diinginkan oleh JAIM.

Sepanjang kajian yang dijalankan oleh penulis, penulis dapati banyak halangan dan masalah yang telah dan akan ditempuh oleh JAIM pada masa-masa akan datang. Antaranya, halangan besar yang dihadapi oleh JAIM semasa melaksanakan MS ISO 9001:2000, JAIM mendapat tentangan dari dalam terhadap pelaksanaan MS ISO 9001:2000. Kebanyakan pekerja merungut tentang pelaksanaan MS ISO 9001:2000, kerja bertambah, masa rehat pendek dan sebagainya. Namun begitu, setelah kehendak MS ISO 9001:2000 dituruti, semua pekerja merasa senang untuk melakukan kerja. Ini kerana semua perkara yang diperlukan untuk memberi perkhidmatan kepada

masyarakat telah ada, orang ramai tidak perlu menunggu lama untuk mendapatkan perkhidmatan. Semua pihak harus memainkan peranan masing-masing bagi memastikan kesinambungan ini terjalin. Walaupun masih terdapat beberapa kekurangan serta lompaan yang perlu diperbaiki oleh pihak pengurusan tertinggi untuk memastikan JAIM berjaya mengekalkan MS ISO 9001:2000 di semua peringkat dan bahagian yang terdapat dalam JAIM itu sendiri. Antara perkara yang ketara yang kurang diambil berat oleh pengurusan tertinggi JAIM ialah konsep kerjasama yang kurang baik di antara pegawai dan juga bahagian JAIM. Dalam usaha mendapatkan bahan dan maklumat terutama borang kaji selidik, penulis mengambil masa yang terlalu lama bagi mendapatkan maklumat tersebut. Sebagai contoh, masa yang terlalu lama diambil oleh semua bahagian JAIM untuk memenuhi butiran yang dikehendaki dalam borang tersebut, sehingga mengambil masa berbulan-bulan barulah penulis dapat apa yang dikehendaki, ada yang borang dihilangkan, keengganan beberapa orang pegawai atasan untuk memenuhi borang soal selidik tersebut mungkin disebabkan faktor kekangan masa serta bebanan tugas yang dipikul menyebabkan mereka tidak dapat berbuat demikian atau memang sikap pegawai JAIM begitu.

Pada pandangan penulis, hasil daripada kajian yang telah dijalankan dengan menggunakan kolerasi *pearson* terhadap kesan pelaksanaan MS ISO 9001:2000, wujudnya hubungan kolerasi yang lemah tetapi positif serta signifikan antara kesedaran dengan kesan. Di sini dapatlah disimpulkan bahawa, wujudnya signifikan antara pemboleh ubah kesedaran dengan kesan. Hal ini berlaku kerana, responden yang dikaji diambil secara rawak dari semua bahagian. Keadaan ini berbeza, sekiranya hendak dibandingkan pemboleh ubah komitmen dan tanggungjawab dengan kesan. Kedua-dua pemboleh ubah tersebut menunjukkan hubungan kolerasi yang sangat lemah dan negatif. Keadaan ini berlaku, disebabkan oleh wujudnya ekstranus di dalam pemboleh ubah-pemboleh ubah yang dikaji. Contohnya perbezaan tahap pendidikan antara

pekerja atasan dengan pekerja sokongan. Sudah tentu pekerja berijazah lebih bijak berfikir berbanding dengan pekerja yang hanya sekadar lulus SPM sahaja.

5.2. Saranan.

Secara keseluruhannya, saranan yang akan disampaikan oleh penulis boleh dibahagikan kepada dua bahagian iaitu saranan untuk JAIM sendiri dan juga saranan untuk pengkaji-pengkaji MS ISO 9001:2000 yang akan datang. Beberapa perkara penting yang perlu diambil berat oleh JAIM bagi memperbaiki segala kelemahan yang ada. Sepanjang kajian yang telah dilaksanakan oleh penulis, didapati sikap kerjasama dan bekerja sebagai satu pasukan kurang wujud di kalangan anggota JAIM. Sepatutnya kerja secara kumpulan perlu diutamakan oleh semua kakitangan JAIM kerana ia boleh membantu meningkatkan lagi mutu kualiti sebagaimana yang dikehendaki. Sikap segelintir pengurusan atasan yang tidak mahu mengambil berat tentang pelaksanaan MS ISO 9001:2000 ini menyebabkan pegawai peringkat sokongan juga buat sambil lewa. Hal ini berlaku, mungkin disebabkan pihak pengurusan JAIM yang rata-ratanya dimonopoli oleh pekerja yang telah pencen khususnya di bahagian pendidikan dan diambil semula untuk berkhidmat dengan JAIM. Hal ini sepatutnya tidak berlaku kerana JAIM mempunyai tenaga kerja yang ramai, muda, mempunyai kebolehan serta inisiatif untuk memajukan JAIM. JAIM tidak menggunakan tenaga kerja muda semaksimum yang mungkin bagi memajukan lagi JAIM khasnya dalam hal-hal yang berkaitan dengan kualiti.

Di sini, tidak bermaksud penulis ingin menidakkan sumbangan pekerja pencen yang telah mencurahkan bakti kepada JAIM. Sepatutnya mereka harus sedar bahawa ada ramai lagi tenaga muda yang boleh diketengahkan bagi membantu meningkatkan lagi mutu kerja JAIM. Bak kata pepatah kalau tidak dipecahkan ruyung manakan dapat

sagunya, kalau pihak pengurusan tertinggi tidak percaya dengan kebolehan dan kelebihan yang ada pada pegawai mereka yang muda, menyebabkan mereka rasa lemah dan tidak dihargai oleh ketua mereka. Karenah birokrasi dan politik jabatan harus dihentikan sekiranya ingin melihat JAIM cemerlang dalam pengurusan kualiti. Sekiranya ini tidak boleh dilakukan, maka JAIM akan tertinggal sedikit kebelakang walaupun ia mempunyai tenaga kerja muda yang ramai, pengiktirafan MS ISO 9001:2000 dan sebagainya. Hal ini perlu dipandang serius oleh pihak pengurusan tertinggi baru yang ada sekarang. Secara keseluruhannya, sistem kualiti yang sedang dilaksanakan oleh JAIM tidak memberi kesan terhadap pelaksanaan MS ISO 9001:2000 yang dilaksanakan oleh pekerja JAIM sama ada pekerja atasan mahupun sokongan. Ini menunjukkan kegagalan pihak pengurusan tertinggi JAIM di dalam menerapkan sistem kualiti terhadap semua pekerjanya.

Selain dari itu, pihak pengurusan tertinggi seharusnya mewujudkan satu unit jaminan kualiti sebagaimana yang ada di Jabatan Pelajaran Melaka (JPM). Hal ini perlu bagi memastikan segala usaha kualiti yang telah dijalankan selama ini dapat diteruskan kesinambungannya oleh generasi yang akan datang. Dengan adanya unit kualiti ini, ia mampu merancang serta mengawal segala aktiviti jabatan bertepatan dengan objektif kualiti yang telah diwujudkan selama ini. Segala aktiviti kualiti dapat dirancang dan disusun dengan baik dan hanya diuruskan oleh beberapa orang pegawai dengan dibantu oleh beberapa orang pekerja sokongan. Hal ini akan membantu JAIM di dalam meningkat serta mengekalkan kualiti yang sedia ada. Hal ini perlu diambil berat oleh pihak pengurusan tertinggi bagi memastikan JAIM terus relevan kualitinya dalam arus perdana. Selain dari itu, pihak pengurusan tertinggi JAIM seharusnya menyediakan segala kemudahan yang diperlukan oleh pegawai kualiti bagi memudahkan segala urusan yang berkaitan dengan kualiti. Pendedahan serta kursus yang berbentuk *in house training* perlu giat dilaksanakan oleh pihak pengurusan tertinggi untuk kakitangan

atasan dan juga sokongan. Hal ini perlu untuk memastikan setiap pekerja JAIM sentiasa mempunyai tahap kesedaran (*awareness*) yang tinggi, agar setiap tindakan yang dilakukan oleh semua pegawai atasan dan sokongan selari dengan agenda dan kehendak kualiti sebagaimana yang diinginkan oleh JAIM.

Selain itu, penulis juga mengharapkan pada masa-masa yang akan datang, ada di antara penyelidik yang akan membuat kajian penyelidikan terhadap dua bahagian JAIM yang lain iaitu, Bahagian Khidmat Pengurusan serta Bahagian Undang-undang dan juga Jabatan Agama Islam Daerah Melaka Tengah, Jasin dan Alor Gajah. Masih ada lagi ruang kajian yang boleh dijalankan oleh pengkaji-pengkaji kualiti pada masa akan datang. Selain dari itu, mungkin kajian juga boleh ditumpukan kepada pelaksanaan kualiti di SRA yang berada di bawah JAIM. Perkara ini diketahui oleh penulis, semasa penulis mengadakan temu ramah dengan Ketua Dokumentasi iaitu Tn. Hj. Amiruddin bin Hasan¹¹⁶. Pada masa akan datang, beliau akan mencadang agar diambil tiga buah SRA dari tiga daerah untuk melaksanakan sistem pengurusan berdasarkan MS ISO 9001:2000 sebagaimana yang telah dilalui oleh JAIM.

Cadangan tersebut merupakan cadangan pihak SIRIM yang dilaporkan kepada JAIM, agar ada sekolah yang berada di bawah kawalan JAIM melaksanakan MS ISO ini. Selain itu, penulis juga mencadangkan kepada pengkaji akan datang, agar membuat kajian kualiti terhadap seksyen enam dan tujuh iaitu pengurusan sumber serta penghasilan produk. Memandangkan JAIM merupakan sebuah jabatan kerajaan yang mendapat peruntukan yang tinggi daripada pihak kerajaan setiap tahun bagi membangunkan modal insan yang seimbang, sudah tentu kerajaan ingin melihat sejauh mana kebolehan JAIM di dalam membangun serta menyediakan modal insan yang seimbang dari segi tuntutan dunia dan akhirat. Penulis berharap dengan adanya kajian seperti ini, akan membuka ruang dan peluang kepada pengkaji akan datang untuk

¹¹⁶ Tn. Hj. Amiruddin bin Hasan, Ketua Dokumentasi JAIM, Temubual pada 15 September 2009.

meneruskan kajian terhadap seksyen yang belum lagi diteroka oleh penulis. Semoga dengan kajian ini akan membuka lembaran baru terhadap pengkajian pelaksanaan MS ISO 9001:2000 di semua jabatan kerajaan mahupun swasta.

BIBLIOGRAFI

1. Al-Quran

Tafsir Pimpinan ar-Rahman (2000). Kuala Lumpur: Darul Fikir.

2. Buku Bahasa Melayu

Abu Muhammad (1998), “Langkah Pelaksanaan Ms ISO 9000 Dalam Perkhidmatan Awam” (Nota IKWAS).

Amir Hassan Dawi (1999), *Penteorian Sosiologi dan Pendidikan*, Tanjung Malim, Perak: Quantum Books.

Chua Yan Piaw, *Asas Statistik Penyelidikan Buku 2*, Malaysia: Mc Graw Hill Education.

Hairuddin bin Mohd Ali, Muhammad Bustaman bin Hj. Abdul Manaf, Mohd Al-Shaari bin Mohd Ramli (1999), *Panduan Ringkas Penubuhan dan Pelaksanaan Sistem Kualiti MS ISO 9000*. Kuala Lumpur: Utusan Publications Sdn Bhd.

Hishamuddin bin Md. Som (2005), *Panduan Mudah Analisis Data Menggunakan SPSS Windows*. Johor: Universiti Teknologi Malaysia.

_____ (1990), *Pengurusan dan Peningkatan Kualiti Dalam Perkhidmatan Awam*. Kuala Lumpur: Unit Pemodenan Tadbiran Malaysia, Jabatan Perdana Menteri.

Ishak bin Saleh, Hanita binti Hassan (2006), *Melaka Unggul*. Melaka: Institut Kajian Sejarah dan Patriotisme Melaka.

John S.Oakland (2007), *Pengurusan Kualiti Menyeluruh*, Abdul Rahman bin Ibrahim (terj.) Kuala Lumpur: Institut Terjemahan Negara Malaysia.

Mohd Majid bin Konting (2005), *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Mohd Yusof bin Hj. Othman (2002), *Menjejak Kualiti Menjana Kecemerlangan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Shaharom TM Sulaiman (1997), *Pengurusan Islam dan Pembangunan Manusia*. Selangor: Thinker's Library Sdn. Bhd.

Syed Arabi Idid (1993), *Kaedah Penyelidikan Komunikasi dan Sains Sosial*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Wan Liz Ozman Wan Omar (1996), *Pengurusan Islam Abad Ke 21*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.

3. Buku Bahasa Inggeris

Syed Othman al-Habsyi dan Nik Mustafa Nik Hassan (2000), *Quality & Productivity Creating A Different In Modern Industry And Corporations*. Kuala Lumpur: Institut Kefahaman Islam Malaysia.

John W. Creswell (2009), 3rd Edition, *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, California: SAGE Publications Inc.

4. Disertasi/Tesis

Law Kim Cheng (1996), *A Study Of Benefits And Difficulties Faced By The Implementations Of MS ISO 9000 Quality Management System: Malaysia Service Procedure Perspective*. Disertasi Sarjana Pengurusan Perniagaan, Fakulti Pentadbiran Perniagaan, Universiti Malaya.

Mohd Mauli Azli bin Abu Bakar (2004), Analisis Pelaksanaan MS ISO 9000 di Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) menurut Perspektif Islam. Disertasi Sarjana Jabatan Siasah Syariah, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya.

Rashidi Abas (2004), Kesan Perlaksanaan MS ISO 9002:1994 di Kolej IKIP Kuantan Menurut Perspektif Islam. Disertasi Sarjana Jabatan Syariah Pengurusan, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya.

5. Kamus

Kamus Dewan (2007), Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

6. Laman Web Rasmi

[Http://www.forest.gov.my](http://www.forest.gov.my)

[Http://www.intan.gov.my](http://www.intan.gov.my)

[Http://www.jaim.melaka.gov.my](http://www.jaim.melaka.gov.my)

[Http://www.jpm.gov.my](http://www.jpm.gov.my)

[Http://www.lib.uum.edu.my](http://www.lib.uum.edu.my)

[Http://www.mampu.gov.my](http://www.mampu.gov.my)

[Http://www.mpk.gov.my](http://www.mpk.gov.my)

[Http://www.ncrm.ac.uk](http://www.ncrm.ac.uk)

[Http://www.sabah.gov.my](http://www.sabah.gov.my)

[Http://www.sirim-qas.com.my](http://www.sirim-qas.com.my)

[Http://www.upm.edu.my](http://www.upm.edu.my)

7. Pekeliling kerajaan

Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam 1994-2005 (2005), Petaling Jaya: Aura Production Sdn Bhd.

Surat Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 2 Tahun 2002, Garis Panduan Bagi Melaksanakan MS ISO 9000:2000 Dalam Perkhidmatan Awam.

Panduan Pelaksanaan MS ISO 9001:2008 Dalam sektor Awam.

8. Dokumen

Dokumen Tidak Terkawal, Manual Kualiti MS ISO 9001:2000 JAIM.

Fail Meja.

Laporan Audit Kualiti JAIM Kali Pertama.

Laporan Kualiti Audit Dalaman JAIM.

Manual Prosedur Kerja JAIM.