

BAB 4

ULASAN KARYA, PERNYATAAN MASALAH DAN RANGKAKERJA TEORI

4.1 ULASAN KARYA (LITERATURE REVIEW)

ISO 9000 pada asasnya memberi perhatian kepada pengurusan kualiti. 'Pengurusan Kualiti' menurut ISO ialah apa yang dilakukan oleh organisasi bagi memastikan produk atau perkhidmatannya menepati keperluan kualiti pelanggan. ISO 9000 juga lebih memberi perhatian kepada cara organisasi mengendalikan sesuatu kerja iaitu proses, yang diyakini boleh mempengaruhi hasil produk yang dapat memenuhi keperluan pelanggan³¹. Menurut maklumat kajian 'the 10th cycle of The ISO survey' yang dikeluarkan oleh 'International Organisation for Standardisation' (ISO), bahawa pada 31 Disember 2000, jumlah keseluruhan persijilan ISO di seluruh dunia ialah sebanyak 408,631 iaitu peningkatan sebanyak 64,988 dari jumlah pada tahun sebelumnya. Jumlah peningkatan ini adalah yang

³¹ Laman web International Organisation for Standardisation (ISO), 13 Februari 02

kedua tingginya (bagi tempoh kajian mulai Januari 1993), berbanding dengan peningkatan pada tahun 1999 yang menjumlahi 71,796. Jumlah negara di mana persijilan telah dikeluarkan telah meningkat pada tahun 2000 daripada 150 negara kepada 158 negara³². Dari segi pertambahan jumlah persijilan yang dikeluarkan, negara-negara Timur Jauh seperti China, Jepun, Republik Korea dan negara-negara Eropah seperti Italy, Sepanyol dan Republik Czech, mendahului negara-negara maju seperti Amerika, United Kingdom dan Germany³³.

Menurut International Organisation for Standardisation (ISO), ISO 9000 adalah 'tool' yang praktikal yang dapat membantu organisasi memastikan kualiti produk dan perkhidmatan yang dihasilkan³⁴. Maklumbalas daripada beberapa organisasi yang melaksanakan ISO 9000, menyatakan manfaat yang mereka perolehi yang ada kaitannya dengan aspek memenuhi kehendak pelanggan. Menurut Dr. Jack E. Small, Pengarah ISO 9000, IBM, USA, 'At IBM, the ISO 9000 standards have proven to be template for the creation of a sound quality system, regardless of whether the target market is located in the United States or overseas. By embarking on the ISO journey, it is reasonable to expect lower costs, improved customer

³² ISO Survey, 23 Jualy 2001, Laman Web International Organisation for Standardisation (ISO)

³³ ibid

³⁴ Market Feedback, ISO 9000/ISO 14000, Laman Web ISO

satisfaction, greater brand loyalty, and stronger market performance associated with this quality effort. The ISO 9000 quality process can be an important step on the road to total quality management³⁵.

Semenjak ISO 9000 diperkenalkan dan dilaksanakan di banyak organisasi di seluruh dunia, banyak pandangan-pandangan yang dibuat mengenai manfaat, dari aspek pulangan keuntungan, pengurusan kualiti yang sistematik dan proaktif, menyediakan proses dan prosedur yang terperinci, membangunkan organisasi dalaman yang telus, penambahbaikan berterusan, tenaga kerja yang lebih berbangga dan komited dengan kerja mereka dan membantu memenuhi kehendak pelanggan³⁶.

Satu kajian tahunan 'ISO 9000 Registrar Customer Satisfaction Survey' telah dijalankan oleh Quality Digest pada tahun 2001, ke atas 5700 syarikat yang berdaftar dengan ISO di Amerika Syarikat dan Canada, iaitu 10% daripada keseluruhan jumlah yang mendaftar ISO 9000³⁷. Salah satu soalan ialah mengenai nilai yang diperolehi oleh syarikat-syarikat apabila mereka mendaftar dengan ISO. Syarikat-syarikat telah diminta memberi skor terhadap sama ada pendaftaran telah membawa kesan positif atau

³⁵ Market Feedback, ISO 9000/ISO 14000, Laman Web ISO

³⁶ ibid

³⁷ Quality Digest 2002

negatif terhadap kualiti, produktiviti, moral, pembaziran dan keuntungan. Skala 1 (kesan paling negatif) hingga 5 (kesan paling positif) telah digunakan. Hasilnya ialah min skor tertinggi iaitu 3.9 diperolehi bagi elemen kualiti, sementara elemen-elemen lain seperti produktiviti, moral dan pembaziran, masing-masing memperolehi min skor 3.2, dan elemen keuntungan memperolehi min skor 3.1. Syarikat juga diminta memberi skor ke atas nilai keseluruhan yang diperolehi hasil daripada pendaftaran. Daripada skala 1(paling rendah) kepada 5(nilai paling tinggi), min skor yang diperolehi ialah 4.2. Adalah didapati juga bahawa syarikat-syarikat biasanya menganggap pendaftaran sebagai membawa manfaat yang 'intangible', iaitu tidak dianggap sebagai mempunyai kesan langsung kepada produktiviti.

Kajian di atas adalah kajian yang dibuat ke atas organisasi yang mendaftar dengan ISO 9000. Dalam hubungan ini tidak ada kajian menyeluruh yang pernah dibuat mengenai kepuasan hati pelanggan terhadap pengeluaran organisasi yang melaksanakan ISO 9000.

John Seddon dalam dua bukunya 'In search of Quality – The Case Against ISO 9000' dan 'The Case Against ISO 9000 – There is a better way to: Improve your efficiency, Satisfy your customers, Provide real quality and

Increase your revenue' mengenangkan beberapa argumen menentang ISO 9000. Menurut beliau, ISO 9000 tidak membantu mempertingkatkan kualiti dan kedudukan persaingan sesebuah organisasi, sebaliknya telah memburukkannya lagi³⁸. Argumen lain yang dibawanya, menentang ISO 9000 iaitu antaranya beliau mendakwa bahawa ISO 9000 yang memberi fokus kepada prosedur, telah menggalakkan organisasi bertindak sedemikian rupa sehingga akibatnya perkhidmatan pelanggan menjadi bertambah buruk. 'We witnessed a plethora of companies registering and failing to achieve the promised result – improvements in customer satisfaction, efficiency and other measures of performance'³⁹.

Menurut John Seddon lagi, keperluan mendokumenkan setiap yang dilakukan, yang mana nantinya akan disemak merupakan satu prosedur yang falsafahnya ialah 'quality by inspection'. 'Quality by inspection' menurut Seddon bukanlah kualiti kerana ia mempertingkatkan lagi kesalahan, kos dan merendahkan moral pekerja.

Seterusnya menurut beliau, piawaian yang ditetapkan tidak fokus kepada pelanggan sebaliknya dipengaruhi oleh prosedur-prosedur dalam piawaian,

³⁸ ekstrak 'The Case Against ISO 9000' oleh John Seddon di dalam Bristol Business School Teaching and Research Review, Issue 2, Spring 2000, ISSN 1468-4578

³⁹ ibid

yang menghalang pembelajaran, penambahbaikan dan meningkatkan lagi kos dalam organisasi. Prosedur-prosedur yang ditetapkan pula menjadi sistem kawalan yang membebankan pekerja-pekerja yang terlibat, dan tidak menggalakkan pembelajaran dan usaha-usaha penambahbaikan prestasi kerana telah ada prosedur dan keperluan-keperluan yang ditetapkan dalam piawaian. Pekerja-pekerja yang merasa kerjanya dikawal sedemikian rupa akan merasa kurang motivasi dan akhirnya mempengaruhi kualiti produk dan perkhidmatan yang dihasilkan. Ia juga akan merendahkan prestasi pekerja kerana fokus diberi kepada pematuhan prosedur, yang banyak dilakukan di saat-saat akhir pemeriksaan dokumen.

John Seddon juga mendakwa bahawa ISO 9000 telah merengangkan perhubungan organisasi dengan pembekal. Ini kerana disebabkan oleh tindakan organisasi yang fokus kepada prosedur, yang mana kadangkala menyukarkan pihak pembekal.

Satu lagi aspek yang dibangkitkan oleh John Seddon ialah piawaian ISO 9000 banyak bergantung kepada interpretasi 'assessor' yang dilantik menilai pelaksanaan, terutama apabila membuat interpretasi mengenai perkara-perkara yang berkaitan dengan kualiti. Auditor yang dilantik ini bukan semuanya mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang luas.

Melalui pengalaman beliau, beliau mendakwa telah melihat bagaimana andaian auditor boleh mempengaruhi pelaksanaan ISO dalam sesebuah organisasi. Kuasa yang diberi kepada auditor adalah agak besar kerana pelaksanaan ISO 9000 boleh dipengaruhi dan dikawal oleh interpretasi dan andaian auditor⁴⁰.

Beliau juga telah pernah menjalankan kajian pendapat mengenai ISO 9000⁴¹, di United Kingdom pada tahun 1993. Sebanyak 647 organisasi diwakili dalam kajian pendapat ini yang mana hasilnya menurut pengarang adalah membimbangkan. Kurang daripada 15% orang yang memberi respon dalam kajian tersebut, yang menyatakan organisasi mereka telah mencapai manfaat yang dinyatakan boleh dicapai melalui pelaksanaan ISO 9000. Organisasi menghadapi masalah antaranya interpretasi dan pemahaman mengenai kualiti. Organisasi-organisasi yang mendakwa telah mencapai manfaat telah dilawati dan hasilnya ialah penemuan bukti-bukti bahawa kerja-kerja yang dilakukan mengikut piawaian telah 'sub-optimised performance'⁴². Di samping itu, kajian tersebut juga mendapati bahawa tindakan yang sepatutnya boleh diambil oleh organisasi-organisasi

⁴⁰ ekstrak 'The Case Against ISO 9000' oleh John Seddon di dalam Bristol Business School Teaching and Research Review, Issue 2, Spring 2000, ISSN 1468-4578

⁴¹ ibid

⁴² ibid

berkenaan bagi mempertingkatkan prestasi, telah tidak diambil kerana ISO telah menetapkan alternatif tertentu.

Menurut J.A Castle⁴³ kualiti bukanlah setakat pematuhan kepada spesifikasi, malah sepatutnya dianggap sebagai satu sistem strategi bagi memenangi persaingan. ISO bukanlah satu pendekatan sistem yang lengkap, malah mempunyai risiko dalam persekitaran yang berubah-ubah dan dinamik iaitu menurut Castle menafikan teori kontingensi. Walau bagaimanapun mengenai argumen John Seddon tentang prosedur, Castle menyatakan bahawa bagi organisasi yang tidak mempunyai prosedur operasi yang baik dan amalan yang tidak konsisten, mematuhi peraturan dan piawaian, adalah sesuatu yang akan menambahbaikkan konsistensi. Menurut Castle lagi, contoh-contoh yang diketengahkan oleh John Seddon semasa membincangkan mengenai kelemahan ISO 9000, menunjukkan kelemahan pelaksanaan organisasi iaitu 'show over rigid application, and a degree of self punishment which exhibit the worst characteristics of poor management...'⁴⁴.

⁴³ J.A Castle, Review, *The Case against ISO 9000 by John Seddon*, November 1999

⁴⁴ Ibid

David Dick⁴⁵ semasa membincangkan mengenai langkah-langkah yang boleh diambil bagi memenuhi kehendak pelanggan, mengutarakan pandangan bahawa, masalahnya di sini bukan semata-mata masalah ISO atau Total Quality Management (TQM), tetapi cara bagaimana ISO atau TQM digunakan. Prosedur pendokumenan sebagaimana yang dikehendaki oleh ISO 9000, tidak berupaya menambahbaikkan kualiti. Ia mestilah disertakan dengan kakitangan yang dilatih, strategi untuk menilai kualiti dan menekankan ‘best practices’.

Pada 15 Disember 2000, ISO 9001: 2000 telah diperkenalkan sebagai menggantikan versi ISO 9001:1994; ISO 9002:1994; dan ISO 9003:1004⁴⁶. Skop ISO 9001:2000 ini berubah dan diperluaskan dengan menyatakan perlunya organisasi mewujudkan Sistem Pengurusan Kualiti (QMS), yang lebih ‘business-like’, iaitu fokus kepada penambahbaikan prestasi dalam memenuhi dan mengekalkan kepuasan hati pelanggan. Ia meletakkan pelanggan sebagai titik permulaan dalam sistem pengurusan kualiti. Sistem pengurusan kualiti yang berkesan sewajarnya memperlihatkan dan mengekalkan penambahbaikan prestasi yang boleh diukur.

⁴⁵ Artikel ‘Are organizations Doing Enough to improve Customer Satisfaction’ STC Usability SIG Newsletter : Usability Interface, Vol 7, No. 2, October 2000

⁴⁶ Laman web RCGLOBAL, weekly bulletin on ISO 9000:2000

Sistem pengurusan kualiti ISO 9001:2000 lebih ditekankan sebagai satu proses yang berterusan. Input bagi sistem pengurusan kualiti ialah keperluan pelanggan dan output ialah kepuasan hati pelanggan, iaitu fokus kepada pelanggan⁴⁷. Pengurusan dimestikan melihat dan menilai keperluan dalam sistem pengurusan kualiti untuk berubah, bukan setakat menyemak bagi memastikan kesesuaian dan keberkesanannya. Ini membawa makna bahawa perlunya tindakan-tindakan diambil bagi memastikan adanya penambahbaikan yang berterusan⁴⁸. Skop pemeriksaan dan pengujian kini diperluaskan kepada analisis data seperti 'customer satisfaction measurement'⁴⁹.

Prinsip-prinsip yang disenaraikan di bawah ISO 9001:2000⁵⁰ ialah 'Customer focus' iaitu organisasi perlu memahami keperluan pelanggan pada masa ini dan pada masa hadapan. Organisasi juga perlu berusaha memenuhi kehendak pelanggan dan terus berusaha mencapai lebih daripada ekspektasi pelanggan. 'Leadership' iaitu pemimpin sepatutnya mewujudkan kesatuan matlamat dan arah serta mewujudkan persekitaran dalaman, di mana semua anggota terlibat dalam usaha mencapai objektif

⁴⁷ Laman web OMNEX, artikel ISO 9001:2000-An Opportunity to Drive Performance Improvement, Malcolm Hay

⁴⁸ Ibid

⁴⁹ Laman Web Quality Magazine, September 1999, Special Report ISO 9000:2000-Will You Survive or Perish, Holly Ann Suzik

⁵⁰ Laman web ISO

organisasi. 'Involvement of people' pula bermaksud anggota dalam organisasi adalah sumber penting dan keupayaan mereka wajar digunakan untuk kebaikan organisasi. 'Process approach' ialah kesemua aktiviti dan sumber dalam organisasi sepatutnya diuruskan sebagai proses. 'System approach to management' ialah mengenalpasti, memahami dan menguruskan proses-proses yang saling kait mengait, yang mana akan menyumbang kepada kecekapan dan keberkesanan organisasi dalam mencapai objektif. 'Continual improvement' ialah usaha penambahbaikan berterusan dalam organisasi hendaklah menjadi objektif tetap organisasi. 'Factual approach to decision making' pula ialah keputusan hendaklah dibuat berdasarkan analisis data dan maklumat. 'Mutually beneficial supplier relationship' pula bermaksud organisasi dan pembekal adalah saling kait mengait dan perhubungan yang baik akan meningkatkan lagi keupayaan kedua-dua belah pihak.

Jika dilihat kepada pembaharuan yang diperkenalkan, dapat dilihat beberapa kelemahan-kelemahan yang pernah dibangkitkan oleh John Seddon telahpun diambilkira, seperti penekanan kepada kepuasan hati pelanggan dan proses penambahbaikan yang berterusan.

Sektor awam sentiasa menitikberatkan aspek penambahbaikan berterusan dalam pengurusan. Banyak pekeliling-pekeliling khususnya Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA) yang dikeluarkan menjurus kepada pemantauan nilai murni, peningkatan produktiviti dan peningkatan kualiti. Pelancaran Gerakan Budaya Kerja Cemerlang yang dilancarkan oleh Perdana Menteri pada 26 November 1989 dengan slogan 'Kualiti Teras Kejayaan' merupakan titik tolak penting dalam gerakan pengurusan kualiti di sektor awam.

Antara pekeliling-pekeliling yang penting dalam sektor awam ialah Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam bilangan 1 tahun 1992 iaitu 'Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)' dan yang terbaru ialah PKPA bilangan 2 tahun 1996 mengenai 'Garis Panduan Bagi Melaksanakan MS ISO 9000 dalam Perkhidmatan Awam.' Bagi membantu agensi melaksanakan MS ISO 9000, Perkhidmatan Awam telah mengeluarkan satu garispanduan tambahan melalui Surat Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 1 Tahun 1997 bertajuk 'Panduan Tambahan Mengenai Pelaksanaan MS ISO 9000 dan Skim Persijilan Sistem Kualiti oleh Agensi Kerajaan'. Mengikut perancangan sebagaimana ditetapkan dalam PKPA Bilangan 2 Tahun 1996, agensi-agensi Kerajaan perlu melaksanakan ISO

9000 sekurang-kurangnya satu proses utama bagi mendapatkan persijilan menjelang tahun 2000.

Sehingga akhir tahun 2000, sejumlah 221 agensi telah mencapai persijilan MS ISO 9000. Sehingga tarikh 14 Ogos 2001, sebanyak 336 agensi masih di peringkat menyediakan dokumen, dan 48 agensi yang masih belum menyediakan dokumen⁵¹.

Menurut piawaian ISO 9000, kualiti didefinisikan sebagai keseluruhan sifat dan ciri-ciri produk atau perkhidmatan yang memperlihatkan keupayaan memuaskan keperluan dan kehendak. Ciri-ciri dan sifat-sifat yang dikenalpasti adalah berdasarkan kehendak pelanggan. Pelanggan lah yang menilai sama ada produk atau perkhidmatan menepati spesifikasi yang telah ditetapkan. Dalam lain perkataan, kualiti menurut piawaian ISO 9000 bermakna memenuhi kehendak pelanggan. Oleh itu matlamat akhir ISO ialah memenuhi kehendak pelanggan. Mana-mana agensi dalam sektor awam yang telah mendapat persijilan ISO 9000 menunjukkan bahawa agensi tersebut telahpun melaksanakan sistem kualiti ISO dan pada masa itu produk atau perkhidmatan yang dihasilkannya adalah menepati serta

⁵¹ Laporan dalam Laman Web MAMPU bertarikh 7 September 2001

memenuhi kehendak pelanggan dan pelanggan berpuas hati dengan perkhidmatan tersebut.

INTAN Kiara (Kampus Utama) dan Kampus Tengah (INTENGAH) telah mendapat persijilan MS ISO 9001 (model dalam rekabentuk, pengeluaran, pemasangan dan perkhidmatan) pada 30 April 1997. Persijilan diberikan di atas operasi pengurusan kursus yang dijalankan di kampus INTAN kiara dan INTENGAH. Penilaian semula telah dilakukan oleh SIRIM ke atas sistem kualiti MS ISO 9001 dan INTAN kiara serta INTENGAH telah mendapat perlanjutan persijilan ISO 9001 sehingga kini. Contoh prosedur kerja pengurusan kursus di bawah ISO seperti di LAMPIRAN F.

Adalah didapati tidak banyak kajian atau penyelidikan terdahulu mengenai kajian keberkesanan kursus INTAN yang boleh diperolehi, khususnya dalam melihat aspek memenuhi kehendak pelanggan. Namun terdapat satu kajian keberkesanan kursus yang pernah dilakukan oleh beberapa orang penyelidik luar yang membuat kajian mereka terhadap keberkesanan Kursus Diploma Sains Pengurusan bagi tahun 1987/88, 1988/89 dan 1989/90. Melalui kajian yang dijalankan adalah didapati, 75% amat berpuashati dengan modul kursus, sementara dari segi impaknya pula, 85% berpendapat mereka berjaya menghayati kesemua modul tetapi tidak

semua dapat dipraktikkan, bergantung kepada tempat bertugas. Tempoh kajian adalah merupakan tempoh sebelum INTAN melaksanakan dan mendapat persijilan ISO 9001. Kajian tersebut juga tidak menyeluruh dan terbatas kepada Kursus Diploma Sains Pengurusan sahaja⁵².

Kajian yang cuba melihat keberkesanan ISO dalam memenuhi kehendak pelanggan di sektor awam tidak pernah dilakukan. INTAN sebagai salah satu agensi yang mendapat pengiktirafan persijilan ISO 9001 dengan melaksanakan prosedur sistem kualiti berdasarkan piawaian ISO, juga tidak pernah melakukan sebarang kajian mengenai kepuasan hati pelanggan terhadap kursus yang mereka hadiri, bagi dikaitkan dengan pelaksanaan ISO. INTAN juga tidak pernah cuba membandingkan prestasi kursus (mengikut persepsi pelanggan) yang dijalankan sebelum tarikh penganugerahan pada 1997 dan kursus-kursus selepas tahun tersebut, bagi melihat penambahbaikan prestasi kursus.

Amalan INTAN untuk mengetahui tahap prestasi kursus, ialah melalui penilaian yang dibuat oleh peserta di akhir kursus. Ini adalah selaras dengan objektif kualiti di bawah ISO 9001, iaitu kursus yang dikendalikan hendaklah memperolehi penilaian peserta pada skor purata tidak kurang

⁵² Laporan Kajian Impak Kursus Diploma Sains Pengurusan, INTAN Kuala Lumpur 1990/91

daripada 5 dalam skala 1 hingga 7. Selain daripada itu, penilaian juga dibuat ke atas prestasi fasilitator. Ini juga selaras dengan prosedur yang ditetapkan oleh INTAN iaitu penceramah/fasilitator INTAN mestilah mendapat skor tidak kurang daripada 5 dalam skala 1 hingga 7⁵³.

4.2 PERNYATAAN MASALAH

Sistem pengurusan kualiti berasaskan piawaian ISO 9001, memerlukan organisasi menepati 20 elemen. Berdasarkan elemen 2, organisasi dikehendaki mewujudkan, mendokumenkan dan mengawal sistem kualiti sebagai memastikan produk atau perkhidmatan memenuhi keperluan yang ditetapkan. Sistem kualiti ini mengandungi proses-proses kerja, struktur untuk melaksanakan proses dan prosedur yang membantu proses kerja.

Apabila prosedur dalam sistem kualiti menjadi panduan, ramai yang menyatakan bahawa ISO 9001 menjadi seolah-olah hanya mementingkan prosedur dan format, tanpa melihat sama ada peraturan-peraturan tersebut benar-benar mampu membantu perkhidmatan yang dikeluarkan, dalam memenuhi kehendak pelanggan. Disebabkan oleh persepsi tersebut, maka

⁵³ Laporan Tahunan 2000, INTAN Kuala Lumpur, 2001

ada sebahagian warga yang terlibat menyatakan ISO 9001 membebankan dan memperlihatkan reaksi negatif. Selain daripada dikatakan membebankan, mereka juga tidak dapat melihat faedah dari segi motivasi, kebijakan dan pengiktirafan. ISO juga dikatakan memperlambatkan lagi kerja, meninggikan lagi kos pengurusan dan menyekat peluang-peluang kreatif dengan garis panduan yang rigid. Sehubungan ini, kehendak dan citarasa pelanggan diketahui sentiasa berubah-ubah dan akibatnya ada warga yang sangsi mengenai keupayaan ISO yang berpegang kepada proses dan prosedur yang ditetapkan, untuk berubah pantas bagi menyesuaikan dengan kehendak pelanggan.

Pihak yang menyokong pelaksanaan ISO 9000 dalam Perkhidmatan Awam telah banyak mengutarakan manfaat yang mereka dakwa diperolehi setelah pelaksanaan ISO 9000 di organisasi masing-masing. Dalam masa yang sama juga, pihak yang tidak begitu bersetuju dengan mekanisme ISO 9000, telah mengutarakan argumen-argumen kelemahan-kelemahan ISO 9000. Disebabkan oleh ketiadaan kajian mengenai keupayaan ISO 9000 dalam membantu sektor awam memenuhi kehendak pelanggan, maka bukti-bukti kukuh tidak dapat diketengahkan. Kajian mengenai keupayaan dan keberkesanan ISO 9000 membantu organisasi perlu dibuat, bagi

membuktikan bahawa pelaksanaan ISO 9000, benar-benar berupaya dan berkesan membantu organisasi memenuhi kehendak pelanggan.

4.3 RANGKAKERJA TEORI

Rangkakerja teori kajian ini adalah seperti di RAJAH 2. Urusan utama INTAN ialah menjalankan projek latihan atau kursus kepada warga Perkhidmatan Awam. Dasar Kualiti INTAN ialah membangunkan sumber manusia ke arah kecemerlangan melalui latihan. Berpandukan dasar kualiti tersebut dan khususnya Dasar Latihan Kebangsaan, INTAN berusaha untuk merekabentuk dan menjalankan kursus-kursus secara spesifik untuk memenuhi kehendak pelanggan. Pelanggan yang dimaksudkan di sini ialah 'stakeholders' dan juga warga Perkhidmatan Kerajaan yang datang berkursus di INTAN. 'Stakeholders' di sini ialah pihak yang berkepentingan iaitu Kerajaan dan pengurusan tinggi Perkhidmatan Sektor awam. Pihak pengurusan tertinggi Perkhidmatan Awam adalah bertanggungjawab kepada Kerajaan, dan dalam masa yang sama mempunyai tanggungjawab memimpin dan membawa sektor awam kepada satu halatuju, menyokong wawasan Negara. INTAN memang sentiasa memastikan kehendak dan keperluan 'stakeholders' dipenuhi. Dasar Latihan Kebangsaan yang

digariskan menjadi panduan kepada program dan aktiviti kursus INTAN. Di samping itu juga fungsi yang dijalankan oleh Majlis Penasihat INTAN bertanggungjawab menasihat dan membantu INTAN dalam memastikan program dan projek latihan yang dijalankan oleh INTAN menepati dasar-dasar yang telah ditetapkan oleh 'stakeholders' dan memenuhi kehendak pelanggan. Oleh itu sama ada aktiviti yang dijalankan dapat menepati dan memenuhi kehendak 'stakeholders' tidaklah menjadi satu persoalan yang perlu dikaji dan disemak.

Kajian ini akan memberi fokus kepada kehendak dan keperluan satu lagi pihak pelanggan iaitu warga perkhidmatan sektor awam. Pengurusan kursus INTAN telah dibuat berdasarkan satu sistem kualiti di bawah piawaian MS ISO 9001, khususnya mulai 1997. Melalui kawalan kepada input dan proses mengendalikan kursus-kursus yang diasaskan kepada proses yang dipersetujui di bawah piawaian MS ISO 9001, kursus-kursus yang dikendalikan oleh INTAN dianggap berupaya menepati kehendak warga sektor awam yang datang berkursus. Penetapan piawaian melalui manual kualiti, prosedur-prosedur dan arahan kerja akan diikuti dan dipatuhi. Bagi membuktikan pematuhan, semua langkah-langkah dan tindakan yang diambil akan didokumenkan. Dokumen-dokumen ini akan disemak semasa auditan dijalankan oleh audit dalam dan audit luar. Kesemuanya ini

dilakukan bagi mencapai matlamat dan objektif kursus yang telah ditetapkan iaitu secara amnya setiap kursus sewajarnya berupaya meningkatkan pengetahuan, meningkatkan kemahiran dan berupaya juga menerap sikap positif terhadap kerja.

Kesemua yang dinyatakan di atas adalah bagi memastikan keperluan kualiti yang telah ditetapkan dalam sistem kualiti di bawah piawaian MS ISO 9001 adalah dipatuhi. Ia diasaskan kepada andaian bahawa dengan pematuhan dan kawalan sedemikian rupa, kehendak pelanggan dapat dipenuhi. Pelanggan yang datang berkursus akan berpuas hati dengan kursus yang diikuti. Pelanggan mempunyai persepsi bahawa kursus tersebut telahpun dapat meningkatkan pengetahuan yang berkaitan dengan kursus yang dihadirinya. Kemahiran yang berkaitan telah dapat dipertingkatkan dan kursus yang dihadiri telah dapat mempengaruhi sikap peserta menjadi lebih positif terhadap kerja.

Kajian akan memberi fokus kepada kepuasan hati pelanggan mengenai kursus keseluruhan dari segi kemudahan yang disediakan, mengenai peningkatan pengetahuan, peningkatan kemahiran yang berkaitan dan pengaruh kepada sikap kerja yang positif. Pelanggan adalah terdiri daripada dua kumpulan iaitu pelanggan yang pernah mengikuti kursus sebelum 1997

dan pelanggan yang hanya berpeluang berkursus selepas 1997. Kesemua respondan diambil daripada peserta kursus yang mengikuti kursus di INTAN Kiara dan INTENGAH pada bulan-bulan September, Oktober dan November 2001. Satu set borang soalselidik diberi pada tempoh akhir mereka berkursus. Bagi peserta yang berpeluang mengikuti kursus sebelum 1997, maklumat diambil bagi membezakan antara persepsi sebelum dan sesudah 1997. Sementara bagi responden yang tidak pernah berkursus sebelum 1997, maka maklumat yang diambil hanya mengenai kepuasan hati mereka terhadap kursus yang mereka hadiri pada tempoh tersebut. Memandangkan maklumat diambil pada masa kursus hampir tamat, maka maklumat yang diperolehi adalah dianggap sebagai lebih tepat.

Selain daripada peserta-peserta, maklumat daripada warga INTAN sendiri juga akan didapatkan, bagi mendapatkan data mengenai persepsi mereka terhadap kursus yang mereka jalankan. Warga yang diberi borang soalselidik hanyalah warga yang terlibat secara langsung dengan pengendalian kursus di bawah ISO. Responden ini juga terdiri daripada dua kumpulan iaitu warga yang telah terlibat dengan pengurusan kursus sebelum 1997 sehingga kini, dan juga yang hanya terlibat dengan pengendalian kursus pada masa sekarang.

Sekiranya data dari soalselidik, memberi maklumat bahawa peserta kursus yang diambil sebagai responden berpuas hati dengan tahap pengendalian kursus dan pencapaian objektif kursus, maka kesimpulan bolehlah dibuat bahawa pengendalian dan pengurusan kursus yang dijalankan mengikut prosedur di bawah sistem pengurusan kualiti INTAN yang berasaskan MS ISO 9001 adalah berkesan. Ini bermakna piawaian ISO 9001 yang dilaksanakan di INTAN telah membantu INTAN memenuhi kehendak pelanggan.

Perbandingan yang dibuat ke atas pencapaian skor purata kursus sebelum 1997 dan sesudah 1997 juga akan memberi maklumat mengenai penambahbaikan melalui piawaian MS ISO 9001. Sekiranya purata pencapaian skor pada tahun-tahun selepas 1997 meningkat, ini bermakna ISO 9001 yang dilaksanakan di INTAN Kiara dan INTENGAH telah membantu INTAN untuk meningkatkan kualiti kursus INTAN sehingga peserta-peserta terbabit memberikan markah yang lebih tinggi.