

PELAKSANAAN PROSES PENGAUDITAN KUALITI  
DI SEBUAH JABATAN PENDIDIKAN NEGERI

AZIZAN BINTI ZAMHARI

FAKULTI PENDIDIKAN  
UNIVERSITI MALAYA  
KUALA LUMPUR

2017

PELAKSANAAN PROSES PENGAUDITAN KUALITI:

DI SEBUAH JABATAN PENDIDIKAN NEGERI

AZIZAN BINTI ZAMHARI

TESIS DISERAHKAN SEBAGAI MEMENUHI KEPERLUAN BAGI IJAZAH  
DOKTOR FALSAFAH

FAKULTI PENDIDIKAN  
UNIVERSITI MALAYA  
KUALA LUMPUR

2017

UNIVERSITI MALAYA  
PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Nama: AZIZAN BINTI ZAMHARI

No. Pendaftaran/Matrik: PHA 070030

Nama Ijazah: Doktor Falsafah

Tajuk Kertas Projek/Laporan Penyelidikan/Disertasi/Tesis (“Hasil Kerja ini”)

Pelaksanaan Proses Pengauditan Kualiti: di Sebuah Jabatan Pendidikan Negeri.

Bidang Penyelidikan: Pengurusan Pendidikan

Saya dengan sesungguhnya dan sebenarnya mengaku bahawa:

- (1) Saya adalah satu-satunya pengarang/penulis Hasil Kajian ini;
- (2) Hasil kerja ini adalah asli;
- (3) Apa-apa penggunaan mana-mana hasil kerja yang mengandungi hakcipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan, estrak, rujukan atau pengeluaran semula daripada atau kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hakcipta telah dinyatakan dengan sejelasnya dan secukupnya dan satu pengiktirafan tajuk hasil kerja tersebut dan pengarang/penulisnya telah dilakukan di dalam Hasil Kerja ini;
- (4) Saya tidak mempunyai apa-apa pengetahuan sebenar atau patut semunasabahnya tahu tahu bahawa penghasilan Hasil Kerja ini melanggar suatu hakcipta hasil kerja yang lain;
- (5) Saya dengan ini menyerahkan kesemua dan tiap-tiap hak yang terkandung di dalam hakcipta Hasil Kerja kepada Universiti Malaya (“UM”) yang seterusnya mula dari sekarang adalah tuan punya kepada hakcipta di dalam Hasil Kerja ini dan apa juga cara sekalipun adalah dilarang tanpa terlebih dahulu mendapat kebenaran bertulis dari UM;
- (6) Saya sedar sepenuhnya sekiranya dalam masa penghasilan Hasil Kerja ini saya telah melanggar suatu hakcipta hasil kerja yang lain sama ada dengan niat atau sebaliknya, saya boleh dikenakan tindakan undang-undang atau apa-apa tindakan lain sebagaimana yang boleh diputuskan oleh UM.

Tandatangan Calon

Tarikh

Diperbuat dan sesungguhnya diakui di hadapan,

Tandatangan Saksi

Tarikh

Nama:

Jawatan:

## ABSTRAK

Kajian ini dilaksanakan untuk menyelidik pelaksanaan proses pengauditan kualiti di Jabatan Pendidikan Negeri Selangor (JPN) Selangor. Pengkaji membentuk kerangka konsep dengan merujuk Model Proses Audit, Model Sistem Pengurusan Kualiti MS ISO 9001: 2008 dan Model CIPP. Kerangka konseptual ini digunakan untuk melihat tahap keakuran, peranan dan sumbangan, cabaran dan langkah-langkah untuk mengatasinya dalam proses pengauditan kualiti di jabatan ini. Tahap keakuran diukur berdasarkan sembilan (9) domain dalam proses audit yang dikeluarkan oleh SIRIM. Data diperoleh melalui soal selidik yang dijawab oleh 345 orang kakitangan JPN Selangor, 25 orang pegawai dan kakitangan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) yang dipilih secara rawak serta temu bual ke atas 12 orang responden. Analisis Deskriptif iaitu profil demografi responden menunjukkan tahap keakuran adalah tinggi bagi domain Perancangan Audit diikuti dengan domain Input dan domain Output. Walau bagaimanapun tahap keakuran kakitangan dalam domain Proses audit adalah sederhana. Skor min pula menunjukkan domain Peralatan mempunyai nilai yang tertinggi iaitu 4.5363, diikuti dengan domain Senarai Semak dan Kriteria Pengukuran. Hal ini menunjukkan tiga domain utama yang dikuasai dan difahami oleh kakitangan dalam proses pengauditan. Ujian t menunjukkan perbezaan tahap keakuran antara lelaki dan perempuan adalah domain Senarai Semak dan Output. ANOVA Sehalu pula menunjukkan tahap keakuran dalam pengauditan tertinggi adalah pegawai-pegawai kumpulan Pengurusan, diikuti dengan kakitangan kumpulan Pelaksana, dan yang terakhir adalah kakitangan kumpulan Pembantu Am Rendah. Analisis Regresi Berganda menunjukkan kakitangan lelaki mempunyai tahap keakuran sebanyak .125 lebih daripada kakitangan perempuan, tahap keakuran dalam

proses pengauditan bagi kakitangan yang mempunyai pengalaman lebih daripada 20 tahun adalah .432 kurang daripada kakitangan yang berpengalaman di antara 6 hingga 10 tahun. Selain itu, tahap keakuran kakitangan yang memiliki Ijazah Sarjana Muda adalah .498 lebih tinggi daripada kakitangan yang mempunyai kelayakan Ijazah Sarjana. Tahap keakuran kakitangan yang memiliki Ijazah Sarjana Muda adalah .266 lebih tinggi daripada kakitangan yang mempunyai kelayakan Diploma. Dapatan daripada sesi temu bual dengan 12 orang responden menunjukkan wujud kolaborasi dalam melaksanakan pengauditan dan semua cabaran yang dihadapi dapat diatasi dengan baik. Dapatan kajian ini dapat digunakan untuk membantu JPN Selangor memantapkan lagi proses pengauditan kualiti.

**The Implementation Process of Quality Auditing: A Case Study in Selangor**  
**State Education Department**

**ABSTRACT**

This study researched the implementation of auditing processes and quality in Selangor State Education Department (NRD) of Selangor. The researcher form a conceptual based, while referring to the Audit Process Model, the Audit Quality Management System (QMS) ISO 9001: 2008 and CIPP Model. The data obtained through questionnaires were answered by 370 officers Group management team, staff, and employees of the Group Implementation Assistant. The research aims to study about the process of an audit Quality Management System (QMS) ISO 9001: 2008. The study also reviewed the level of conformity in implementation of quality auditing process. The level of conformity was measured by nine (9) domains in audit process issued by SIRIM. The data obtained through questionnaires were answered by 345 staff members of the State Education Department, 25 officers and employees of the District Education Office (DEO) that were randomly selected and interviews of over 12 respondents. Descriptive analysis, namely demographic profile top of respondents show a high level of compliance is for domains Audit Planning followed by Input and Output Domains.(However, the level of conformity employees in the audit process is moderate). Mean scores indicate the domain value Equipment is the highest 4.5363, followed by domain checklist and Measurement Criteria. This shows the three main domains dominated and were understood by employees in the auditing process. Sample t-test shows the difference Test conformity level between males and females is for the domain checklist and Output. One way ANOVA showed the highest level of conformity in the audit was for the Group's officers, followed by the Management Group staff, and on Implementation was General Assistant Group staff.

Multiple Regression analysis showed the male staff has the level of conformity of .125 more than female employees, the level of conformity in the process of auditing for an employee who has more than 20 years experience was less than .432 for experienced staff between 6 to 10 years. In addition, the level of conformity for an employee who holds a Bachelor's degree was 498 higher than the employees whose qualifications are at the Bachelor level. The level of conformity for an employee who holds a Bachelor's degree was higher than 266 for the staff whose qualifications are Diploma. The findings of the interview session with 12 respondents indicate that there is collaboration in implementing the auditing and all the challenges can be well overcome. Research outcome is also applicable to enhance the audit routine practice by JPN Selangor.

## PENGHARGAAN

Alhamdulillah, saya bersyukur ke hadrat Allah SWT kerana memberi cukup kekuatan dan kesihatan yang baik dalam melaksanakan kajian ini. Terima kasih dan penghargaan saya ucapkan kepada Dr. Ahmad Zabidi bin Abdul Razak dan Dr. Megat Ahmad Kamaluddin bin Megat Daud iaitu penyelia saya atas kesabaran dan ketelitian beliau dalam memberi tunjuk ajar dan bimbingan sehingga dapat diselesaikan penulisan tesis ini sepenuhnya. Tidak lupa juga terima kasih kepada Prof. Madya Dr. Muhammad Faizal bin Abdul Ghani dan Dr. Mohammed Sani bin Ibrahim iaitu mantan penyelia saya yang banyak memberi komen dan nasihat yang bernas. Semoga Allah SWT membalasnya dengan memberi kesihatan yang baik dan perlindungan kepada mereka.

Tidak ketinggalan juga dirakamkan terima kasih kepada Prof. Datuk Dr. Sufean bin Hussin, Prof. Dr. Saedah binti Siraj dan Dr. Norfariza binti Mohd Radzi kerana banyak memberi maklumat dan panduan dalam memantapkan tesis ini. Seterusnya, saya mengungkapkan rasa terhutang budi kepada Prof. Dr. Rohaida binti Mohd Saat, Dekan Fakulti Pendidikan, Prof. Madya Dr. Zaharah binti Hussin, Timbalan Dekan Ijazah Tinggi Fakulti Pendidikan dan kakitangan Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya, Dekan Institut Pengajian Siswazah Universiti Malaya dan semua kakitangan, semua kakitangan Institut Aminuddin Baki dan Ybhg. Dato' Sulaiman bin Wak Ketua Jabatan dan kakitangan Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Penyelidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia. Ucapan terima kasih khusus diucapkan juga kepada Ybhg. Tuan Haji Mohd. Salleh bin Mohd. Kassim, Pengarah JPN Selangor. Tidak lupa juga saya ucapkan terima kasih kepada barisan kakitangan Sektor Jaminan Kualiti di JPN Selangor yang diterajui oleh YBhg. Tuan Haji Abdul Latif bin A. Aziz sebagai Ketua Sektor. Turut membantu



adalah En. Mohd. Khaidir bin Abdullah, En. Razaman bin Abas, En. Aspiyaan bin Mohamad Jamaludin, Cik Rosnani binti Hassan dan Cik Nadia Natasha binti Mohd. Nor antara yang banyak memberi bantuan dan sokongan, terima kasih saya ucapkan kepada kalian. Terima kasih khusus saya sampaikan kepada Puan Hajah Lasiah binti Yeop Tasin iaitu mantan pengetua SMK (P) Raja Zarina, Puan Norliza binti Mat Radzi pengetua SMK (P) Raja Zarina dan Puan Siti Dinar binti Hamid pengetua SMK Shahbandaraya, semua guru di sekolah ini dan di sekolah-sekolah lain yang tidak dapat saya senaraikan di sini.

Selain itu, dengan seikhlas hati ini dan rasa terhutang budi yang tidak terungkap dengan kata-kata saya sampaikan kepada En. Azlan bin Arshad, seorang suami yang amat memahami dan tidak putus berdoa untuk memudahkan usaha saya. Kata-kata khas untuk anak-anak saya, Siti Hajar binti Azlan, Siti Sarah binti Azlan, Siti Fatimah binti Azlan, Siti Mariam binti Azlan, Ummi Kalthum binti Azlan, Ummi Wahidah binti Azlan, Muhammad Irsyad bin Azlan dan Siti Nur Iman binti Azlan, berusaha untuk mencapai yang terbaik dan sentiasalah berdoa kepada Allah SWT untuk memperoleh keredhoanNya. Terima kasih saya ucapkan kepada Mohd. Zulkeflie bin Mat Salleh, Muhammad Fahmi bin Abu Seman dan Muhammad Hafizuddin bin Akil, menantu serta Muhammad Ziyad Thoriq bin Mohd. Zulkeflie, Muhammad Ammar Rayhan bin Muhammad Hafizuddin, Zulaikha Az-Zahra binti Mohd. Zulkeflie dan Nur Maisarah Amani binti Muhammad Hafizuddin, cucu tersayang yang menjadi sumber inspirasi.

Turut ingin saya hargai di sini adalah kedua ibu bapa, Encik Adni bin Che Rus dan Puan Hajah Santalia bin Taib serta adik-adik iaitu Nor Azita, Nor Afiza, Allahyarham Salimi, Nor Ayu, Allahyarhamah Nor Azlinda, Shahrizal dan Nor Azira. Terima kasih atas sokongan dan doa kalian.

## KANDUNGAN

	Halaman
Perakuan.....	ii
Abstrak.....	iii
Abstract.....	v-vi
Penghargaan.....	vii
Kandungan.....	ix
Senarai Jadual.....	xix
Senarai Rajah.....	xxii
Senarai Singkatan.....	xxiv
<b>Bab 1 Pendahuluan</b>	
Pengenalan.....	1
Latar Belakang Kajian.....	4
Pernyataan Masalah.....	8
Kerangka Teori Kajian.....	11
Kerangka Konseptual Kajian.....	19
Objektif Umum Kajian.....	35
Objektif Khusus Kajian.....	36
Soalan Kajian.....	37
Rasional Kajian.....	38
Pemboleh ubah Kajian.....	40
Pemboleh ubah Bebas / Tidak Bersandar/Atribut.....	41
Pemboleh ubah Bergantung / Bersandar/Aktif.....	43
Kepentingan Kajian.....	44
Skop dan Batasan Kajian.....	45
Definisi Istilah.....	46

Pengurusan Kualiti.....	46
ISO.....	47
MS ISO 9001:2000.....	47
Pengurusan Kualiti Menyeluruh (PKM).....	48
Memimpin.....	48
SIRIM Berhad.....	50
Keakuran.....	50
Penyeliaan.....	50
Audit.....	51
Audit Dalam.....	51
Audit Susulan.....	51
Pasukan Audit Dalam.....	52
Auditi.....	52
Ringkasan.....	52

## Bab 2 Sorotan Literatur

Pendahuluan.....	54
Konsep Kualiti.....	57
Konsep MS ISO 9001 : 2000.....	60
Konsep MS ISO 9001 : 2008.....	65
Pelaksanaan Pengurusan Kualiti MS ISO 9001: 2008 di Sebuah Jabatan	
Pendidikan Negeri.....	70
Konsep Audit.....	78
Pelaksanaan Audit Dalaman di Kementerian Atau Persekutuan Dan Kerajaan	
Negeri.....	79
Pelaksanaan Proses Pengauditan di Sebuah Jabatan Pendidikan	
Negeri.....	80

Rumusan Audit Pemantauan QAS SIRIM di Sebuah Jabatan Pendidikan Negeri bagi Tahun 2013.....	84
Rumusan Audit Pemantauan QAS SIRIM di Sebuah Jabatan Pendidikan Negeri bagi Tahun 2014.....	86
Model Kualiti dan Kesedaran Personel.....	89
Model ISO 9001: 2000.....	91
Kitaran Pelan, Pelaksanaan, Penilaian atau Penyemakan dan Tindakan ( <i>Plan, Do, Check And Act /PDCA</i> ).....	93
Model Kualiti Deming ( <i>Model Deming's 14 Points</i> ).....	94
Model Kualiti Juran ( <i>The Juran's Trilogy</i> ).....	97
Model Kualiti Crosby ( <i>Model Crosby's 14 Point</i> ).....	102
Pengurusan Kualiti Menyeluruh (PKM) atau <i>Total Quality Management (TQM)</i> .....	108
Petunjuk Prestasi Utama ( <i>Key Performance Index-KPI</i> ).....	111
Peranan Konsep MS ISO 9001 Dalam Memastikan Perkhidmatan Berkualiti.....	113
Organisasi Berfokuskan Pelanggan.....	114
Kepimpinan.....	115
Penglibatan Tenaga Kerja.....	116
Pendekatan Proses.....	117
Pendekatan Sistem untuk Pengurusan.....	117
Penambahbaikan Berterusan.....	118
Pendekatan Berasaskan Fakta dalam Membuat Keputusan.....	118
Hubungan Saling Menguntungkan Dengan Pembekal.....	118
Kajian-Kajian Lepas Tentang Pengamalan SPK.....	119

Pemikiran Budaya Pengurusan Kualiti dan Kaitannya dengan Proses	
Pengauditan.....	120
Kepimpinan.....	121
Kajian-Kajian Tentang Pengauditan.....	124
Model-Model Penilaian.....	129
Model Pengurusan Melalui Objektif ( <i>Management By Objective/MBO</i> ).....	129
Model Penilaian CIPP.....	130
Ringkasan.....	131

### Bab 3 Metodologi Kajian

Pendahuluan.....	133
Reka Bentuk Kajian.....	134
Kerja Lapangan.....	141
Populasi dan Sampel Kajian.....	142
Kajian Kuantitatif.....	144
Kajian Kualitatif - Temu bual.....	146
Instrumen Kajian.....	147
Pembinaan Alat Kajian.....	148
Temu bual.....	153
Pemerhatian.....	154
Samakan Dokumen.....	155
Pemboleh Ubah Kajian.....	156
Tata cara Menterjemah Instrumen.....	156
Kajian Rintis.....	157
Kajian Rintis Kuantitatif.....	158

Kajian Rintis Kualitatif.....	160
Kesahan dan Kebolehpercayaan Alat Kajian.....	163
Soal Selidik.....	164
Temu bual dan Pemerhatian.....	165
Tatacara Pemerolehan Data.....	166
Tatacara Pengurusan Soalan Selidik.....	167
Tatacara Temu bual.....	168
Tatacara Pemerhatian.....	169
Tatacara Analisis Dokumen.....	169
Tatacara Penganalisan Data.....	171
Analisis Deskriptif.....	176
Analisis Data Kualitatif.....	178
Analisis Data Pemerhatian.....	179
Analisis Dokumen.....	180
Analisis Indeks Persetujuan Koefisien <i>Cohen Kappa</i> .....	181
Analisis Catatan Nota Lapangan.....	182
Analisis Senarai Semak.....	183
Analisis Statistik Inferensi.....	184
Analisis Data Kuantitatif.....	184
Sampel-Bebas Ujian-t.....	184
Ujian Analisis Varians (ANOVA) Sehalu.....	185
Analisis Regresi Berganda.....	185
Ringkasan.....	186
<b>Bab 4 Dapatan Kajian</b>	
Pengenalan.....	188

Profil Responden.....	190
Ujian Kebolehpercayaan (Reliability) bagi Kajian Sebenar- (Set Soal Selidik Kuantitatif-Set B).....	190
Analisis Deskriptif.....	192
Profil Responden bagi Soal Selidik Kuantitatif (Pegawai dan Kakitangan yang Mempunyai Pengalaman Bekerja Lebih daripada Lima Tahun).....	192
Profil Responden bagi Soal Selidik Kualitatif (ya..tidak)	197
Skor Min bagi Setiap Domain Tahap Keakuran Kakitangan dalam Proses Pengauditan.....	201
Analisis Inferensi.....	204
Sampel-Bebas Ujian t.....	205
ANOVA Sehalu.....	212
Regresi Linear Berganda.....	218
Data Temu Bual Kajian Sebenar bagi Komponen-Komponen dalam Penentu Proses Pengauditan.....	232
Latar Belakang Responden atau Partisipan.....	232
Soalan Berkaitan Prosedur Pengauditan.....	238
Visi dan Misi di Sebuah Jabatan Pendidikan Negeri.....	238
Senarai Tugas dan Peranan.....	238
Sumber Dokumen dan Tidak Rasmi.....	241
Dokumentasi Rekod.....	242
Prosedur Terperinci.....	242
Pihak yang Terlibat.....	242
Pelaksanaan Prinsip Sistem Pengurusan Kualiti (SPK) MS ISO 9001: 2008.....	242
Pengetahuan Berkenaan Polisi Pengurusan Berkaitan Pelaksanaan.....	243
Langkah-langkah dalam Membantu Pelanggan dan Kakitangan dalam Prosedur	243

serta Cara menyebarkan Maklumat.....	
Maklum balas dari Pihak Pelanggan.....	245
Penghargaan.....	247
Ketidakakuran Kakitangan, Individu yang Terlibat Serta Pemastian	
Pelaksanaan.....	247
Faktor Penyumbang.....	248
Faktor Pengambilan Tindakan Terhadap Ketidakakuran.....	248
Penglibatan Pihak Pengurusan.....	249
Cabaran yang dihadapi dan Cara Atasi.....	249
Maklumat Tambahan dan Harapan.....	252
Perbincangan Analisis Inferensi.....	253
Sampel Bebas Ujian t.....	253
ANOVA Sehalu.....	255
Regresi Linear Berganda.....	256
Rumusan Dapatan Kajian.....	257
Ringkasan.....	257
Bab 5 Ringkasan, Kesimpulan, Implikasi dan Cadangan	
Pengenalan.....	259
Ringkasan Kajian.....	262
Kesimpulan.....	277
Perbincangan Kajian.....	280
Persediaan dalam Proses Pengauditan.....	280
Pengaruh Demografi Terhadap Keakuran Proses Pengauditan.....	281
Jantina.....	282
Status Jawatan.....	286
Sektor Tugas.....	287



Pengalaman Kerja.....	287
Kategori Umur.....	288
Kelayakan Akademik Tertinggi.....	288
Peranan dan Sumbangan.....	288
Cabaran dan Langkah-langkah Mengatasinya.....	290
Implikasi dan Cadangan.....	291
Jantina.....	291
Status Jawatan.....	293
Unit atau Sektor Tugas.....	294
Pengalaman Kerja.....	295
Cadangan Kajian Lanjutan.....	296
Penutup.....	297
Rujukan.....	301
Lampiran.....	314
A Senarai Pakar.....	314
B Surat Kebenaran Menjalankan Kajian EPRD.....	315
C Surat Kebenaran Kajian JPN Selangor.....	316
D Instrumen Soal Selidik Bahagian A.....	317
E Instrumen Bahagian B.....	319
F Instrumen Soal Selidik Bahagian C (i).....	324
G Instrumen Soal Selidik Bahagian C (ii).....	329
H1 Perincian Indeks Kebolehpercayaan dan Kesahan Instrumen (Kajian Rintis)...	333
H2 Perincian Indeks Kebolehpercayaan dan Kesahan Instrumen (Kajian Sebenar)	335
I Skor Min bagi Setiap Domain Tahap Keakuran Pekerja (Set Kuantitatif).....	360
J Perincian Skor Skala Likert Tahap Keakuran Pekerja Dalam Proses	

Pengauditan bagi Set Kuantitatif.....	361
K Sample Bebas Ujian-t.....	370
L Profil Responden bagi Soal Selidik Kuantitatif.....	383
M Skor Ya Tidak Setiap Domain Tahap Keakuran Pekerja Dalam Proses	
Pengauditan bagi Set Kualitatif.....	386
N Profil Responden bagi Soal Selidik Kualitatif.....	394
O Post Hoc Tests.....	396
P Regresi Linear Berganda.....	398
Q ANOVA Sehalu.....	406
R Senarai Tema dan Sub-Tema.....	419
S Protokol Temubual.....	420
T Protokol Catatan Pemerhatian.....	422
U Protokol Dokumen.....	424
V Sampel Transkrip Temu Bual.....	427

## SENARAI JADUAL

		Halaman
Jadual 1.1	Pemboleh ubah-pemboleh ubah Bebas /Tidak Bersandar/Atribut/ dan unsur-unsur kriteria Pemboleh ubah-pemboleh ubah Bebas/Tidak Bersandar/Atribut.....	42
Jadual 1.2	Pemboleh ubah-pemboleh ubah Bergantung/Bersandar/Aktif dan unsur-unsur kriteria Pemboleh ubah Bergantung//Bersandar/Aktif.....	43
Jadual 3.1	Jumlah Pegawai dan Kakitangan JPN.....	144
Jadual 3.2	Sampel Kajian Mengikut Sektor.....	145
Jadual 3.3	Skala Likert Positif Negatif.....	150
Jadual 3.4	Pemboleh ubah-Pemboleh ubah Bergantung Berdasarkan Turutan Nombor Pernyataan.....	150
Jadual 3.5	Pemboleh ubah-Pemboleh ubah Bergantung Berdasarkan Turutan Nombor Pernyataan.....	151
Jadual 3.6	Domain Temu Bual.....	152
Jadual 3.7	Klasifikasi Set-Set Soal Selidik.....	152
Jadual 3.8	Ujian Kebolehpercayaan Tahap Keakuran Kakitangan dan Proses Pengauditan Kajian Rintis Pemboleh Ubah dan Analisis Statistik.....	159
Jadual 3.9	Objektif Kajian, Pemboleh ubah dan Analisis Statistik...	171
Jadual 3.10	Analisis Statistik Mengikut Soalan Kajian.....	175
Jadual 3.11	Skor Min dan Interpretasi.....	177
Jadual 3.12	Skala Interpretasi Nilai Koefisien Kappa.....	181
Jadual 4.1	Ujian Kebolehpercayaan Tahap Keakuran Kakitangan dalam Proses Pengauditan-Kajian Sebenar.....	191
Jadual 4.2	Bilangan Responden Mengikut Jantina.....	193
Jadual 4.3	Sektor Jawatan dalam Perkhidmatan Organisasi.....	193
Jadual 4.4	Bilangan Responden Mengikut Unit atau Sektor Bertugas.....	194

Jadual 4.5	Bilangan Responden Mengikut Pengalaman Bekerja di JPN	194
Jadual 4.6	Bilangan Responden Mengikut Kategori Umur.....	195
Jadual 4.7	Bilangan Responden Mengikut Kelayakan Akademik Tertinggi.....	196
Jadual 4.8	Bilangan Responden Mengikut Jantina.....	197
Jadual 4.9	Sektor Jawatan Perkhidmatan dalam JPN.....	197
Jadual 4.10	Bilangan Responden Mengikut Unit atau Sektor Bertugas.....	198
Jadual 4.11	Bilangan Responden Mengikut Pengalaman Bekerja di JPN.....	199
Jadual 4.12	Bilangan Responden Mengikut Kategori Umur di JPN...	199
Jadual 4.13	Bilangan Responden Mengikut Kelayakan Akademik Tertinggi.....	200
Jadual 4.14	Tahap Keakuran Kakitangan bagi Soal Selidik Kuantitatif.....	201
Jadual 4.15	Tahap Keakuran Kakitangan bagi Soal Selidik Kualitatif	202
Jadual 4.16	Perbezaan Perancangan Audit berdasarkan Jantina.....	206
Jadual 4.17	Perbezaan Senarai Semak berdasarkan Jantina.....	206
Jadual 4.18	Perbezaan Proses berdasarkan Jantina.....	207
Jadual 4.19	Perbezaan Input Pengauditan berdasarkan Jantina.....	207
Jadual 4.20	Perbezaan Output Pengauditan berdasarkan Jantina.....	208
Jadual 4.21	Perbezaan Kriteria Pengukuran berdasarkan Jantina.....	209
Jadual 4.22	Perbezaan Kelayakan/Latihan berdasarkan Jantina.....	209
Jadual 4.23	Perbezaan Kaedah Pengauditan berdasarkan Jantina.....	210
Jadual 4.24	Perbezaan Peralatan Pengauditan berdasarkan Jantina....	210
Jadual 4.25	Keputusan Sampel-Bebas Ujian t Secara Keseluruhan....	211
Jadual 4.26	Perbezaan Tahap Keakuran Pekerja dalam Pengauditan berdasarkan Jawatan.....	213

Jadual 4.27	Ringkasan Keputusan Ujian Tukey berdasarkan Jawatan.	214
Jadual 4.28	Perbezaan Tahap Keakuran Kakitangan dalam Pengauditan berdasarkan Pengalaman Bekerja.....	214
Jadual 4.29	Ringkasan Keputusan Ujian Tukey berdasarkan Pengalaman Kerja.....	215
Jadual 4.30	Perbezaan Tahap Keakuran Pekerja dalam Pengauditan berdasarkan Kategori Umur.....	216
Jadual 4.31	Perbezaan Keputusan Ujian Tukey berdasarkan Umur....	217
Jadual 4.32	Pemboleh ubah Termasuk dalam Analisis.....	220
Jadual 4.33	Asas Deskriptif Statistik.....	227
Jadual 4.34	Meramalkan Tahap Keakuran Pekerja dalam Proses Pengauditan.....	228
Jadual 4.35	Pemboleh ubah Bebas.....	229
Jadual 4.36	Kolinearan Statistik.....	231
Jadual 5.1	Min Responden Lelaki dan Min Responden Perempuan..	275

## SENARAI RAJAH

		Halaman
Rajah 1.1	Prinsip CIPP dan Hubungannya dengan Komponen-Komponen.....	13
Rajah 1.2	Model Perubahan Kurt Lewin.....	14
Rajah 1.3	Model Proses Sistem Pengurusan Kualiti (SPK) .....	15
Rajah 1.4	Proses Audit- Peringkat-Peringkat Audit ISO 9001-2008....	16
Rajah 1.5	Model Pendekatan Proses.....	24
Rajah 1.6	Proses Audit.....	29
Rajah 1.7	Sistem ISO 9001: 2008 Berdasarkan kepada Kitaran <i>Plan-Do-Check-ACT</i> (PDCA) .....	29
Rajah 1.8	Kerangka Konsep Kajian.....	30
Rajah 1.9	Pengkelasan pemboleh ubah bebas / atribut dan bergantung / aktif	41
Rajah 2.1	Gabungan Model Proses Sistem Pengurusan Kualiti dan Model Pendekatan Proses.....	68
Rajah 2.2	Sektor-sektor di JPN.....	71
Rajah 2.3	Model Proses Peningkatan Kualiti.....	72
Rajah 2.4	<i>Clause 8 : Measurement Analysis And Improvement</i> .....	76
Rajah 2.5	Struktur Organisasi Pasukan Petugas Kualiti di sebuah JPN.....	77
Rajah 2.6	Tindakan Pembetulan dan Susulan.....	79
Rajah 2.7	Model Proses ISO 9001: 2000.....	92
Rajah 2.8	Konsep <i>P-D-C-A</i> .....	93
Rajah 2.9	Evolusi Pengurusan Kualiti Menyuluruh (PKM) .....	111
Rajah 2.10	Model Terbitan.....	119
Rajah 3.1	Konsep <i>Triad</i> dalam Kajian dengan Pelbagai Kaedah.....	135
Rajah 3.2	Langkah-langkah Model Kaedah Saintifik.....	137

Rajah 3.3	Reka bentuk KajianPenjelasan ( <i>Explanatory Design</i> ).....	139
Rajah 3.4	Konsep <i>Triad</i> dalam Kajian Pelbagai Kaedah.....	140
Rajah 3.5	Carta Alir untuk Menganalisis Data Temu bual.....	162
Rajah 3.6	Proses Analisis Data Kualitatif.....	170
Rajah 4.1	Lima Peringkat dalam Analisis Berganda (Proses telah dipermudahkan mengenai Keperluan Kajian.....	219
Rajah 4.2	Residual Plot (y-axis) Terhadap Pemboleh ubah dipasang “Fitted” (x-axis) .....	222
Rajah 4.3	Residual Plot (y-axis) Terhadap Pemboleh ubah dipasang “Fitted” (x-axis) .....	223
Rajah 4.4	Taburan Data Melalui Histogram.....	224
Rajah 4.5	Penilaian Titik-Titik Terpencil Melalui Boxplot (Mengandungi Titik Terpencil Melampau) .....	225
Rajah 4.6	Penilaian Titik-Titik Terpencil Melalui Boxplot (Pengeluaran Titik Terpencil Melampau) .....	226
Rajah 4.7	Ringkasan Carta Alir dalam Pembentukan dan Pelaksanaan Sistem Pengurusan Kualiti (SPK) MS ISO 9001: 2008.....	235
Rajah 4.8	Aliran Prosedur Pengauditan di JPN.....	242

## SENARAI SINGKATAN

KPM	Kementerian Pelajaran Malaysia
JPN Selangor	JPN Selangor
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PDW	Pejabat Pendidikan Wilayah
FAS	Firma Audit Swasta
MS ISO	<i>Malaysian Standard International Organisation For Standardisation</i>
Laporan KAN	Laporan Ketua Audit Negara
PKPA	Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam
SPK	Sistem Pengurusan Kualiti
BPSH	Bahagian Pengurusan Sekolah Harian
PPD	Pejabat Pelajaran Daerah
SPSK	Sistem Pengurusan Sekolah Kualiti
PKP	Prosedur Kerja Proses
IIA	<i>The Institute of Internal Auditor</i>
CIPP	<i>Contact, Input, Process, Product</i>
ICT	Information Communication Technology
TQM	<i>Total Quality Management</i>
PKM	Pengurusan Kualiti Menyeluruh
KPI	Key Performance Index
PDCA	<i>Plan-Do-Check-Act</i>
NPC	<i>National Productivity Corporation</i>
NCR	<i>Non Conformity Report</i>
OFI	<i>Opportunity for Improvement</i>



LAN	Lembaga Akreditasi Negara
INTAN	Institut Tadbiran Negara
MK	Manual Kualiti
BPSH	Bahagian Pengurusan Sekolah Harian
IPTA	Institut Pengajian Tinggi Awam
JMS	<i>Juran Management System</i>
KMK	Kawalan Mutu Kerja
MBO	<i>Management By Objective</i>
CIPP	<i>Context, Input, Process, Product</i>
ICT	<i>Information Communication Technology</i>
SPSS	<i>Statistic Package Science Social</i>
IAB	Institut Aminuddin Baki
SOP	<i>Standard of Procedure</i>
SRP	Sijil Rendah Pelajaran
LCE	<i>Lower Certificate Education</i>
SPM	Sijil Pelajaran Malaysia
MCE	<i>Malaysian Certificate Education</i>
SPVM	Sijil Pelajaran Vokasional Malaysia
STP	Sijil Tinggi Pelajaran
STPM	Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia
HSC	<i>Higher School Certificate</i>
PSM	Pengurusan Sumber Manusia

## RUJUKAN

- Abdul Kadir Mat Yazif 1993 a. *Pengurusan Mutu Menyeluruh (TQM)*. Satu kajian mengenai potensi pelaksanaan di Hospital Universiti, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.27.
- Abulhasan M. Sadeq & A. Khaliq Ahmad 1996. *Quality Management Islamic Perspective*.Kuala Lumpur: Keeds Publication.
- Abdul Rafie Mahat 1997. TQM dan ISO 9000: Pelaksanaan dalam sistem Pendidikan-Harapan dan Cabaran. *Jurnal Wacana Pendidikan* 1-10.
- Abdul Wahab Abdul Ghani 1995. Pemikiran Tentang Aplikasi Pengurusan Kualiti Menyeluruh dalam Pengurusan Sekolah, *Jurnal Pengurusan Pendidikan IAB, KPM*. 5 (1): 105-114. Adnan 1997.Manual Kualiti NRE (03) Ogos 2000.
- Adzis Abas (n.d.). Keperluan dan Cabaran Mengendalikan Audit Kualiti Dalaman di Jabatan Pelajaran Negeri: Satu Realiti. Pengarah Pelajaran Negeri Selangor.
- Ahmad Marican Othman 1997. Pelaksanaan TQM/ ISO 9000 di Dua Buah Sekolah di Negeri Perlis: Satu Pembaharuan. *Jurnal Pendidikan Komuniti*, 1.
- Ahmad Sarji Abdul Hamid 1993. *Penerapan nilai dan budaya kerja cemerlang dalam Pentadbiran Awam Malaysia*. Koleksi ucapan-ucapan dalam tahun 1992. Kuala Lumpur:Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN).
- Ahmad Zaidee Omar 2002. Pengukuran Kualiti. Hubung kait sahsiah guru teknikal terhadap pembelajaran murid: Satu tinjauan. Kertas Projek Ijazah Sarjana Muda Teknologi serta Pendidikan.Universiti Teknologi Malaysia.
- Ainon Mohd. 2005. *Teori dan Teknik Kepimpinan: Panduan Aplikasi di Tempat Kerja*. Pahang: PTS Profesional.
- Alain April, Alain Abran dan Ettore Merlo. 1999. "Process Assurance Audits: Lesson Learned.ICSE 1998: pg 482-485. ACM Journal.
- Alias Baba 1998.*Model linear dalam penyelidikan sains sosial*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Aminuddin Hassan et al. 2008. Academic Productivity as Perceived by Malaysian Academics.*Journal of Higher Education Policy and Management*. 30 (3), 283-296.
- Appelbaum et al. 2000. The Strategic Approach to the High-Performance Paradigm: A European Perspective. Sbspr 8<sup>th</sup> International Strategic Management Conference 12 October 2012, Vol. 58: 474-482, doi: 10.1016/j..
- Argenti, Paul A. 2000, *Corporate Communication*, 3rded., New York: McGraw-Hill Companies Inc.

- Asma 1996. Kepelbagaian budaya dalam organisasi. Universiti Pertanian Malaysia. Audit Dalam MS ISO 9001: 2000. Buletin JPNS Bil 12 2009.
- Azmie, M. Z. 2008. Sopan Daripada Perspektif Pengurusan Organisasi. Kuala Lumpur. Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Barry, T. J. 2001. Total Quality Organisation Balance & Harmony For Excellence. Universiti Utara Malaysia.
- Barry, T. J. 2002. Organisasi Kualiti Mutlak Keseimbangan dan Keharmonian demi Keunggulan. JOHOR: Universiti Teknologi Malaysia.
- Beardsley, J. 1994. *Here We Go Again*. Journal for Quality & Partisipatin 17 (5): 78-80
- Becker et al. 1998. The Effect of Audit Quality on Earnings Management. *Contemporary Accounting Research* 15(1): 1-24.
- Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. 1998. Qualitative research in education: An Introduction to theory and methods. (3<sup>rd</sup> Ed). Boston Allyn & Bacon Inc.
- Booth, Anthony 1988, *The Communication Audit: A Guide for Managers*, Hants, England: Gower Publishing Company Ltd.
- Bounds, G., Yorks, L., Adams, M. & Renny, G. 1994. *Beyond total quality management: towards the emerging paradigm*. New York: Mc Graw Hill Inc.
- Brierly J. A. 2003. *Human resource management issues in audit firms, a research agenda*. Managerial Auditing Journal 18/5 [2003]: 431-438.
- Brown et al. 2006. [www.ukm.my/jhadhari](http://www.ukm.my/jhadhari) makalah UKM.
- Buttle, F. (1996). SERVVAL Review Critique Research Agenda, *European Journal of Marketing*, 30 (1), 8-32.
- Chang, K & Lu, L. 2009. The influence of occupation on stressors and work behaviors. *The International Journal of Human Resource Management* 20 (3): 591-605.
- Cheng 2001. *Kepimpinan di Sekolah*. Suara Pendidik 2 (11): 20-22.
- Chua Yan Piaw. 2009. *Statistik Penyelidikan Lanjutan: Ujian Univariat dan Multivariat*. Kuala Lumpur: Mc. Graw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. 2007. Research methods in education ed. Ke-6, London: Routledge Taylor & Francis Group.
- Cole, G. A. 2004. *Management theory and practice*. Ed. Ke-6, Australia: Thomson.

- Covey, Stephen R. 1997. *Kepemimpinan Berprinsip*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Creswell, J . W. 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Tradition*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Creswell, J. W. 2001. *Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks. CA: Sage.
- Cronbach 1946. [www.pertanika2.upm.edu.my](http://www.pertanika2.upm.edu.my).PDF volume 2 No. March 1994.
- Crosby, P. 1979. *Here We Go Again*. *Journal for Quality & Participation* 17 (5). 78-80.
- Crosby, Philip B. 1995. *Quality without tears*. New York. Mc Graw Hill.
- Crosby, Philip B. 1996. Growing quality leaders. Dlm. Shelton, Ken.(pnyt.). In search of Quality, hlm.195-202. Kuala Lumpur: Golden Books Centre Sdn. Bhd.
- Crosby, P. *Phillip Crosby's 14 Points*. Dimuat turun pada 12 Mei 2010 daripada wikepedia.
- Dale M. Rickman. 2000. "A Process for Combining Object Oriented and Structured Analysis and Design". ACM Journal.
- Dawson, P. & Palmer, G. 1995. *Quality management: the teory and practicing of implementing change*. Melbourne: Longman Australia Pty Ltd.
- Deming. 1982. *School-base Management: Strategies for Success*. Consortium for Policy in Education. Rutgers University. New Brunswiwick, NJ.
- Deming, W. E. 1986. *Out of the Crisis: Quality, Production and Competitive Position*. Cambridge University Press, Cambridge, M. A.
- Deming, W. E. 1996. Quality leadership. Shelton, Ken. Dlm. Shelthon, Ken.(pnyt.). *In search of quality*, hlm. 163-171. Kuala Lumpur: Golden Books Centre Sdn. Bhd.
- Dulina Tholibon 2006. Status Wanita Bekerjaya Profesional dan Perkaitannya dengan Ciri-ciri Karisme. Laporan Projek Sarjana 2 Sem. 1 swsi 2006-2007 (Oktober 2006). Dunia Ilmiah.
- Dulina Tholibon 2006. Pensyarah Wanita dan Kepimpinan di Politeknik, Tesis Sarjana Pendidikan Teknik dan Vokasional, Kolej Universiti Tun Hussein Onn.
- Endang Wahyu 2010. Article php. Download. portal garuda.org.
- Farid Poniman dll. 2010. *Menjadi Pemimpin Super*. PTS Professional Publishing Sdn. Bhd. Kuala Lumpur.
- Fraenkel, J. R. & Wallen, N.E. 1996. *How to Design Research in Education and*

- Evaluation Research in Education*. Ed. Ke-3. New York: McGraw-Hill.
- Feigenbaum, A. V. 1983. *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill.
- Geertz, C. 1973. *The interpretation of culture*. New York: Basic Books.
- Glautier, M.W.E. & Underdown, B. 1995. *Accounting theory and practice*. London: Pitman.
- Gurcharan Singh Sandhu 2003. *Menerajui ke Arah Kecemerlangan*. Thinker's Library Sdn. Bhd. Batu Caves.
- Hair, J. Black, B. Babin, B., Anderson, R. and Tatham, R. 2010. *Multivariate Data Analysis (7<sup>th</sup> Edition)* Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hallinger, P & Murphy, J 1985. Assessing the instructional management behavior of Principals. *The Elementary School Journal*. (86) 2.
- Ho, S. K., & Fung, C.K. 1995. Developing a TQM excellence model. Part 2. *The TQM magazine*: 7 (1), 24-32.
- Howard B. Levy. 2005. "Audit Documentation: It's a Whole New World". *The CPA Journal Online*.
- Hussein Ahmad. 2001. *Mandat UNESCO dan Cabaran Globalisasi*. Utusan Publications & Distribution. Sdn. Bhd. 2001. Kuala Lumpur.
- Hussein Mahmood. 1997. *Kepemimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, hlm. 262-263.
- Hussey, D. F. 1995. *How to manage organizational Change*. London: Kogan Page.
- Ilhaamie Abdul Ghani Azmi. 2008. *Amalan Pengurusan sumber manusia berteraskan kompetensi dan kuliti perkhidmatan dalam organisasi awam di Malaysia: kepuasan kerja guru*, Tesis Doktor Falsafah, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ishak Saat. 2009. *Pendidikan Negara Bangsa Malaysia*. Karisma Publications Sdn. Bhd., Shah Alam.
- Ishak Sin dan Nor Asikin Salleh. 2004. *Sistem Pengurusan Berkualiti ISO 9001 dan Sekolah Berkesan*. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan* Jilid 14
- Ishikawa, K. 1984. *Quality Control Circle at Work-Cases From Japan's Manufacturing and Service Sectors*, Asian Productivity Organization, Tokyo.
- Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN), 2002. *Nilai dan Etika dalam Pentadbiran Awam*. Kuala Lumpur.

- ISO 9000. 2006. *Quality Management Principal Retrieved*. 20 Sept. 2006, from [http: www.iso9000-4000/understand/qmphtml](http://www.iso9000-4000/understand/qmphtml).
- Janet L. Colbert dan James R. Meany. 2004. "The New Audit Documentation Standard: Implication for Internal Auditors", University of Kentucky. Science Direct Journal.
- Jensen M. C., dan Meckling , W. H. 1976. Theory of Firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3: 305-306
- Jones, J. 1991. Earning management during import relief investigation. *Journal of Accounting Research*, 29: 193-228.
- Juhary Ali dan Ishak Ismail. 2001. *Prinsip dan Amalan Pengurusan*.
- Juliani.2007. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Perawat Pelaksana di Instalasi Rawat Inap RSUD. Pirngadi, Medan Tahun 2007. Tesis Sekolah Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Juran, J. M. 1979, *Quality Control Handbook*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Juran, J. M. 1988. *Juran on planning for quality*. New York: The Free Press.
- Juran, J. M. 1994. Made in USA: Renaissance in quality. *Malaysian Industry*. April: 46-51.
- Juran, J. M. 1999. *A Quality System Model for the Management of Quality in NSW School*. *Managing Service Quality* 17, 37-53.
- Juran, J. M. Juran Management System. Dimuat turun pada 12 Mei 2010 daripada [File:///F: quality control. aspx. htm](File:///F:/quality control. aspx. htm).
- Ishikawa, K. 1984. *Quality Control Circle at Work-Cases From Japan's Manufacturing and Service Sectors*, Asian Productivity Organization, Tokyo.
- Kaizen. Dimuat turun pada 12 Mei 2010 daripada Wikipedia.
- Kamarudin Musa. 2003. Pengurusan kualiti menyeluruh dalam hubungan dengan Keberkesanan Pengurusan organisasi., Tesis Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Kamaruzaman Moidunny. 2009. Keberkesanan program kelayakan professional kepengetuaan kebangsaan (NPQH), Tesis Doktor Falsafah, Universiti Kebangsaan.
- Kanji, Gopal K. & Asher, M. 1996. *100 Methods for TQM*. Sage Publications.
- Kanji, G. K. & Tambi, A. M. A. 1999. Total quality management in UK higher education institution. *Total Quality Management*, 10 (1), 129-153.

- Kementerian Pendidikan Malaysia. 1994. Wawasan Pendidikan: Agenda yang belum selesai. Kuala Lumpur: Pusat Perkembangan Kurikulum.
- Ketua Setiausaha Negara. 1996. Surat Arahan Bil. P. M. 17479/11, Jilid 2 bertarikh 30 Julai 1996.
- Khairul Anuar Mohd. Ali. 2004. [www.ukm.my.kabuma](http://www.ukm.my.kabuma).
- KPM, J. 2004. Standard Kualiti Pendidikan Malaysia- Sekolah. *Penyataan Standard SKPM*. Edisi 1.
- Khulida Kirana Yahya et al. 2008. *Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen dalam kalangan penjawat awam. International Journal of Management Studies 15 (Bumper Issue)*, 199-223.
- Klein, A. 2002. Audit committee, board of director characteristics, and earnings management. *Journal of Accounting & Economics 33*:375-400.
- Latip Muhammad. 2006. Pelaksanaan kepemimpinan pengajaran di kalangan pengetua sekolah di negeri Selangor Darul Ehsan. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Laporan Seminar Audit Dalam 2007. Meningkatkan Akauntabiliti dan Integriti melalui Audit Dalaman yang Berkualiti. *audit\_dalam2007.pdf*
- Lau, C. M., & Ngo, H. Y. 2004. The HR System, organization culture and product innovation. *International Business Review*, 13 (6), 685-703.
- Leong Swee Keng. SIRIM QAS SDN. BHD. Dimuat turun pada 12 Mei 2010 daripada Wikipedia.
- Littlejohn, Stephen W. 1999, *Theories of Human Communication*, 6<sup>th</sup> ed, Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Mahathir Mohamad. 1994. Khidmat awam terunggul di dunia. *Khidmat*. Julai/Ogos, hlm.3-5.
- Maimunah Aminuddin. 1994. *Asas Pengurusan Sumber Manusia*. Kuala Lumpur. Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Maimunah Muda. 2004. Stail Kepemimpinan situasi di kalangan pengetua sekolah di Malaysia. Tesis Ijazah Falsafah Kedoktoran. Universiti Kebangsaan Malaysia. Tidak diterbitkan.
- MAMPU.2009. Panduan Mengenai Kumpulan Inovatif dan Kreatif (KIK). Jabatan Perdana Menteri, Putrajaya.
- Manual Kualiti MS ISO 9001: 2000. (n.d.).Penempatan Guru dan Penempatan Murid ke Sekolah Berasrama Penuh.

- Markkley, Rick. 2004, Communication's Role, *Rock Product*, May 2004, Vol. 107 Issue, p 2-2.
- Mary Anne M. H. et al. 2003. *Developing a strategic internal audit-human resource management relationship: a model and survey*. Mangerial Auditing Journal. 18/6/7 [2003]:465-477.
- Merriam, S. B. & 2000. *Qualitative research and case study application in education. Revised and expanded from case study research in education*. San Francisco. Jossey-Base Publishers.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M, 1994. *A expanded source book: Qualitative data analysis*. Edisi ke-2. Thousands Oaks: Sage Publication.
- Mohamad Salmi Mohd.Sohod. 1996. *Pengurusan Kualiti Menyeluruh*. J. S. Oakland, Terjemahan. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka. (Terbitan Kerja Asal, 1989).
- Mohamed Noor Othman. 1999. *Creating a learning organization*. *Khidmat*. Mei/Jun. 40: 18-20
- Mohammed Zairi. 1994. *Leadership in TQM implementation Total Quality Management*. 6 (6): 9-16.
- Mohd. Ashari Idris. 2004. *Orientasi Kualiti: Prinsip dan Amalan Strategik*. Bangi. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mohd. Izham Mohd. Hamzah & Sufea Hussin. 2009. *Pengurusan perubahan terancang dalam pembestarian sekolah: proses pelaksanaan polisi*. Kuala Lumpur. Penerbit Universiti Malaya.
- Mohd. Majid Konting. 2009. *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd. Najib Abdul Ghafar. 1991. *Penyelidikan Pendidikan*. Skudai: Universiti TeknologiMalaysia.
- Mohd.Najib.1996. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. Jun 1996.
- Mohd. Razif Ibrahim. 1998. *Kesedaran Guru-Guru Terhadap Elemen ISO 9000 dalam Sistem Pengurusan Sekolah*.Kertas Projek Sarjana yang tidak diterbitkan, UniversitiUtara Malaysia.
- Mohd.Yusof Haji Othman. 2002. *Menjejak kualiti menjana kecemerlangan*. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mok Soon Sang. 2009. *Literatur dan Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.



- Mohd. Sidek Hassan. 2012. [www.jpm.gov.my](http://www.jpm.gov.my). Laporan tahunan 2012.
- Montgomery, D. C. 1997. Introduction to statistical quality control. (3rd ed). New York: John Wiley & Son.
- Muhammad Rais Abdul Karim. 1997. *Toward The 21th Century-Quality and Excellence In The Public Sector QCC*. Annur 96/97: 8.
- Mumtaz Begam et al. 2002. *Kualiti dalam Pengurusan Sumber Manusia*. Shah Alam: Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Mumtaz Begam dan Mohammed Sani. 2009. *Integriti: Peningkatan Kualiti Organisasi*. Kuala Lumpur : Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- M. Nizarul Alim et al. 2007. Pengaruh Kompetensi dan Independensi Terhadap Kualitas Audit Dengan Etika Auditor sebagai Variabel Moderasi. UNHAS Makassar.
- Narimah Ismail dan Saodah Wak, (2002), *Kursus Komunikasi Organisasi*, Bntong: PTS Publications and Distributor Sdn. Bhd.
- Naveh, E., Marcus, A., 2004. Achieving competitive advantage through implementing standard: Installing and using ISO 9000. *J. Oper Manag.* 24 (1), 1-26.
- Nik Rushdi Nik Hassan. 1997. Quality in school and education. Kertas kerja persidangan Pengurusan pendidikan kebangsaan. 1997. Institut Aminuddin Baki. Seri Serdang Genting Highland. Pahang.
- Nor Haiza Abdul Aziz. Pengurusan Perolehan, Unit Tadbir Korporat dan Kualiti Auditee: Kajian di Malaysia 2004.
- Noriati. 2010. *Asas Kepimpinan dan Perkembangan Profesional Guru*. Shah Alam. Oxford Fajar Sdn. Bhd.
- Norrihan Razali. 1992. *Learning ESL in Malaysia: A study of reinforcing and Suppressing factors in two communities*. Tesis Doktor Falsafah yang tidak Diterbitkan, University of Pennsylvania.
- Oakland, J. S. 1995. Pengurusan Kualiti Menyeluruh. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Oakland, J. S. 2004. *Oakland on Quality Management*. London: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Pallant, J. 2010. *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS*. McGraw-Hill International.

- Pande, S. P. 2007. *The Six Sigma Leader*. United States of America. The Mc Graw-Hill Companies.
- Parasuraman, A., Zeithaml, and V. A. Berry, L. L. 1986. *SERVQUAL a Multiple Item Scale For Measuring Customer Perception of Service*, Report No. 86-108, Marketing Science Institute.
- Parasuraman, A., Zeithaml, and V. A. Berry, L. L. 1990. *Delivering Quality Service*, Free Press, New York, NY.
- Parasuraman, A., Zeithaml, and V. A. Berry, L. L. 1991. Refinement and reassessment of the SERVQUAL Scale, *Journal of Retailing* 67 no. 4, pp 420-31.
- Park, W. Y., & Shin, H. H. 2003. Board Composition and Earning Management in Canada. *Journal of Corporate Finance* 185: 1-27.
- Patton, M. 2003. *Qualitative evaluation and research methods: 3<sup>rd</sup> edition*. Newbury Park, CA Sage.
- Pearn, M., Roderick, C., & Mulrooney, C. 1995. *Learning organization in practice*. London: McGraw-Hill.
- Pelan Integriti Nasional 2004b. [http://www.kkrgov.my/PIN/bab 8 htm](http://www.kkrgov.my/PIN/bab%208.htm) (30) mac 2010.
- Pereira, K.M. 2007. Analisis Jurang dan Sikap Terhadap Amalan Sistem Kualiti MS ISO: Satu Penilaian di Politeknik-Politeknik di Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia. Tesis Doktor Falsafah yang tidak diterbitkan. UKM, Bangi.
- PKPA. 1992. Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh TQM bagi Pentadbiran Awam. Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam. Bil.1 tahun 1992. Malaysia MDC. Penerbit.
- PKPA. 1996. Garis Panduan bagi Melaksanakan MS ISO 9000. Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil 2 tahun 1996.
- PKPA. 2002. *Garis Panduan bagi Melaksanakan MS ISO 9000: 2000 dalam Perkhidmatan Awam*.
- Putti, J. M. 1994. *Management A Functional Approach*. Mc Graw-Hill Book Co. Singapore.
- Ramaiah, A. L. 1999. *Kepimpinan Pendidikan: Cabaran Masa Kini*. Petaling Jaya: ISB Buku Sdn. Bhd.
- Razali Mat Zain. 1996. *Kepimpinan dalam pengurusan*. Kuala Lumpur. Utusan Publication.

- Recker, M. 2007. Scientific Inquiry and Educational Research: The Mixed Method Approach. Kertas Kerja dibentangkan dalam Seminar Pasca Siswazah. Universiti Malaya. Kuala Lumpur.
- Richard, B. (1994). Does America need ISO 9000. *Sales and Marketing Management*. November: 34-35.
- Richardson, T. L. 1996. *Total Quality Management*. New York. Delmar.
- Rifqi Muhammad. 2005. Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Komunikasi dalam Tim Audit. JAAI Volume 9 no. 2, Desember 2005: 127-142.
- Rohaty Mohd. Majzub. 1990. Orientasi Guru kepada Kurikulum Baru Sekolah Menengah: Menyelami Alam Pemikiran Guru. *Jurnal Pendidikan*, Vol. 12.
- RohayatiAbd,Hamed. 1999. Kualiti Kehidupan Kerja dan Kesetiaan Di Kalangan Pegawai Perkhidmatan Pendidikan. KertasProjek yang tidak diterbitkan, Universiti UtaraMalaysia.
- RoselenaMansor.2007. Kualiti Pendidikan Kolej Profesional MARA daripada Perspektif Pelajar. Tesis Sarjana, Fakulti Pendidikan,Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Rosidayu Sabran (2006). Kepentingan Audit Komunikasi.Kertas Kerja Seminar Kebangsaan Komunikasi ke-3, Universiti Utara Malaysia, Sintok.
- Roslina Ab. Wahid. 2006. Quality Management : principle, system and tools. Shah Alam.RTS Typesetting and Trading.
- Rozhan Othman. 2005.*PengurusanSumberManusia:MenghadapiCabaran Era Pengetahuan*. Kuala Lumpur. DewanBahasakanPustaka.
- Rudolph, H. R. dan Welker, R. B. 1998. The Effedts of Organizational Structure on Communication within Audit Teams Auditing. 17, h. 1-14.
- SabithaMarican, 1996. *Pengurusan: Masalah dan Penyelesaian*. Kuala Lumpur: Utusan Distributors Susan Sdn. Bhd.
- Sabitha Marican.1996. *Pengurusan Awam*. Kuala Lumpur:Utusan Publications dan Distributors Susan Sdn. Bhd.
- Saleha A. Znita Z. 2010. Methicillin Resistant Staphylococcus Aureus (MRSA). An Emerging Veterinary and Zoonotic Pathogen of Public Health Concern and Some Studies in Malaysia. *J. Anim. Vet. Adv.* 9(7): 1094-1098.
- Salleh Mohd. Hussein. *Sistem Pengurusan Perkhidmatan dan Produk Berteraskan MS ISO: Satu Refleksi*. Pengarah Bahagian Sekolah Kementerian Pelajaran Malaysia.

- Sany Sanuri et al. 2011. Aplikasi Sistem Pengurusan Kualiti Dari Perspektif Islam. Sintok. Universiti Utara Malaysia.
- Sarfaraz Nawas, A. S. M. 2005. Model of human resource management a critical review Of their impact on organizational effectiveness. *The cost and Management* 33 (4): 56-62.
- Sawyer L. B et al. 2003. Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing. Inst. Of Internal Auditor's. Jakarta.
- Sayed Alwee Hussne Syed Hussin et al. 2010. Sikap Skeptisisme Juruaudit dan Pengesanan Fraud: Perspektif Teori Kognitif Sosial. Jabatan Audit Negara Malaysia, Putrajaya.
- Sekaran.U. 2003. *Research methods for business*. Edidi ke-3 New York : John Wiley & Sons.
- SIRIM QAS. 2002. *Directly of certified products and companies 2001..* Shah Alam: SIRIM QAS Sdn. Bhd.
- Skymark. 2006. *Walter Shewhart-The Granfather of Quality Management Retrieved* 28/4/2006, From <http://www.skymark.com/resources/leader/shewart.asp>.
- Slavin, R. 1986. *Educational Psychology: Theory and Practice*. New Jersey: Prentice Hall.
- Stake, R. E. 1971. The Countenance of Educational Evaluation. *Teachers College Record*, 68, (523-540).
- Stevenson, T. H & Barnes, F. C. 2001. Fourteen years of ISO 9000: impacts, criticism, cost and Benefits. *Business Horizons*. May-June: 45-51.
- Stufflebeam, D. L. et al., 1971. *Educational Evaluation and Decision –making*. Itasca, IL; F. E. Peacock.
- Stufflebeam, D. L. 1987. *Profesional Standards for Assuring the Quality of Education Program and Personnel Evaluation*. „International Journal of Educational Research”, 11 ( 1), 125-143.
- Sufean Hussin. 2002. *Inovasi Dasar Pendidikan: Perspektif Sistem dan Organisasi*. Kuala Lumpur. Penerbit Universiti Malaya.
- Sulaiman Ngah Razali. 2002. *Analisis Data dalam Penelitian Pendidikan*. Ed. Ke-2 Kuala Lumpur. Penerbit Universiti Malaya.
- Stamatis, D. H. 1997. *150 ways to improve teamwork your organization*. Paton Press: Red Bluff, CA.
- Stoner, Freeman, Gilbert. 1996. *Manajemen*, Jilid 1, Jakarta: PT. INDEKS.

- Syed Othman Alhabshi dll. 1995. *Quality and Productivity: creating a difference in modern industry and corporations*. Kuala Lumpur. Institute of Islamic Understanding Malaysia.
- Syed Muhammad Al-Naquib Al-Attas. 1981. *Islam dan Sekularisme*. Karsido Dojosuwarno (terj.). Bandung. Penerbit Pustaka.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. 2007. *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Takiah, M. I., Ruhanita, M. Aini, A. 2000. Audit Market Concentration and Auditors' Industry Specialisation. Empirical Evidence in Malaysia. *Utara Management Review*. 1(1): 93-112.
- Takiah, M. I. & Aini, A. 2002. The Effectiveness of Audit Committee in Monitoring The Quality of Corporate Reporting. Working Paper, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Taylor, P. T. 1983. Information management research in Europe. London. European Conference On Research Management of Information Services and Libraries.
- Thiagarajan et al. 1997. A review of total quality management in practice: understanding the Fundamentals through examples of best practice. Application-Part 1. *The TQM magazine* 07/1997, 9 (4): 270-286.
- Vinzant, J. S., and Vinzant, D.H. 1996. *Strategic Management and TQM: Challenges and Choices Public Administrative Quarterly*. Summer: 201-219.
- Vroom, V.H. 1964. *Work and motivation*. John Wiley & Sons, Inc.
- Wellington, J. J. 2000. *Educational Research Contemporary Issues and Practical Approaches*. London, Continuum, 214 pages.
- Xie, B., Davidson, N. W., & Dadalt, J. P. 2003. Earnings Management and Corporate Governance: The Role of The Board and The Audit Committee. *Journal of Corporate Finance* 9.295-336
- Yin, R. K. 1994. Case study research: design and methods. Edisi ke-2. Applied social research methods series (5). Thousands Oaks: Sage Publications.
- Zafir dll. 2009. *Pengurusan Organisasi*. Singapore. Cengage Learning Asia Pte.Ltd.
- Zaharah Mokhtar. 2002. Amalan pengurusan pentadbir universiti: satu kajian kes. Tesis Ijazah Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia. Tidak diterbitkan.
- Zaidatol Akmaliah Lope Pihie. 1991. *Pentadbiran Pendidikan*. Kuala Lumpur: Fajar Bakti Sdn. Bhd.

Zailani Mohamed Sidek dll. 1990. Jilid 2 Bil 2. Jurnal Teknologi Maklumat.

Zainal Abidin Mohamed.2007.*Pengurusan Strategik*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors.

Zamri Mahamod. 2004. Strategi pembelajaran Bahasa Melayu di kalangan pelajar Melayu sekolah menengah. Tesis Ijazah Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia. Tidak diterbitkan.

Zihmund V. G. 2003. *Business research methods*. 7<sup>th</sup> ed. Ohio: Thomson Learning.

Zulkifley Mohamed. 2002. Aktiviti 5 S: Sisih, Susun, Sapu, Saragam, dan Sentiasa Praktik. Kuala Lumpur. Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.

Zuraidah Mohd. Zain & Zainal Ariffin Ahmad 2000. Total Quality Management Practice in Malaysia.: How much is written ?. Malaysian Management Review 35 (1): 51-58.

Zuraidah Ahmad et al. 2010. [www.researchgate.net/publication](http://www.researchgate.net/publication). Pengaruh amalan pengurusan sumber manusia (PSM) terhadap hasil PSM di IPTS bukan bertaraf university Jurnal Pengurusan 31: 43-53

## **BAB 1: PENDAHULUAN**

### **Pengenalan**

Kemajuan dan peningkatan kualiti dalam bidang pendidikan adalah salah satu indikator penting dalam pencapaian matlamat Wawasan 2020. Hal ini adalah kerana indikator tersebut menggambarkan kecekapan pihak kerajaan iaitu Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) menguruskan sumber-sumber atau input secara berkualiti dalam menyediakan perkhidmatan pendidikan. Dalam situasi ini, ia memperlihatkan orientasi kualiti diambil perhatian oleh sektor awam dan sektor swasta melalui usaha-usaha mendapat pensijilan ISO 9000. Pengambilan MS ISO 9000 oleh KPM, semua Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) dan Pejabat-Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) pula mencakupi pengamalan proses pengauditan secara sistematik dan mematuhi prosedur. Perkara ini telah dinyatakan dalam Perlembagaan Persekutuan dan Akta Audit Negara 1957. Institut Audit Negara yang dikenali sebagai Jabatan Audit Negara (JAN), memikul amanah dan tanggungjawab membantu sektor awam Malaysia memastikan tadbir urus yang baik dan berintegriti sentiasa diamalkan khususnya dalam pengurusan wang awam.

Sorotan bentuk pengauditan semasa zaman British telah menunjukkan bahawa ia lebih tertumpu kepada pengesahan kewangan dan penyelenggaraan rekod berkaitan. Pemeriksaan secara mengejut yang dilakukan sebelum ini juga diteruskan dan diberi keutamaan. Pengenalan Sistem Belanjawan, Program dan Prestasi pada tahun 1968 telah menukar corak pengauditan tradisional kepada penilaian terhadap prestasi aktiviti dan program kerajaan. Menurut Aminuddin (2008), kini kerajaan telah mengambil satu langkah strategik apabila JAN telah melantik Firma Audit Swasta

(FAS) untuk mengaudit sebahagian besar agensi kerajaan. Langkah ini memberi ruang kepada JAN untuk memberi tumpuan kepada pengauditan prestasi.

Hal ini turut menjurus kepada keutamaan melaksanakan proses pengauditan yang dinyatakan dalam seksyen 7.1 Perancangan Penghasilan Produk dan seksyen 8 Pengukuran, Analisis dan Penambahbaikan. Berdasarkan SIRIM QAS (1998), keperluan proses audit serta klausa 8.2.2 Audit Dalaman dalam ISO 9001: 2008 keperluan Sistem Pengurusan Kualiti. Ketua Audit Negara juga mengaudit dan melapor tindakan yang diambil oleh kementerian, jabatan dan agensi. Laporan ini dikenali sebagai Laporan Ketua Audit Negara (Laporan KAN). Proses audit dilaksanakan untuk memastikan organisasi patuh kepada elemen-elemen SPK yang telah ditetapkan, melaksanakan SPK berdasarkan Polisi Kualiti, Objektif dan Dokumen ISO yang telah diwujudkan, patuh kepada hal peraturan dan perundangan yang sedang berkuatkuasa dan mengenal pasti peluang penambahbaikan bagi organisasi. Sekiranya terdapat ketidakpatuhan, punca-punca dan cadangan penambahbaikan akan didedahkan untuk diambil tindakan. Hal ini dikenali sebagai Audit Susulan yang merupakan suatu aktiviti untuk memberi jaminan bahawa pihak pengurusan akan memastikan tindakan penambahbaikan dan pembetulan telah diambil oleh auditi iaitu pihak yang diaudit.

Justeru, tindakan susulan hendaklah meliputi verifikasi ke atas tindakan yang telah diambil dan laporan mengenai keputusan verifikasi. Rumusan audit pula perlu dilakukan berasaskan kepada set polisi, prosedur atau peraturan yang digunakan oleh organisasi. Selain itu, terdapat juga audit komunikasi dan audit krisis. Menurut Anthony Booth (1988), audit komunikasi adalah suatu aktiviti yang mengukur dan menganalisa aliran komunikasi-komunikasi dalam sesebuah organisasi. Narimah dan



Saodah (2002) pula menyatakan bahawa audit krisis penting sebagai asas bagi membentuk pelan pengurusan krisis pada masa akan datang.

Dalam aspek peningkatan profesionalisme juruaudit di Jabatan Pendidikan Negeri ini, mereka yang terlibat dalam Audit Dalaman telah menghadiri taklimat peningkatan profesionalisme juruaudit yang dilaksanakan oleh Bahagian Pengurusan Sekolah Harian (BPSH). Taklimat ini bertujuan memastikan kompetensi juruaudit sentiasa berada pada tahap yang tinggi. Borang penilaian kompetensi juruaudit akan diedarkan kepada lokasi selepas proses audit untuk mendapatkan maklum balas lokasi terhadap proses audit dan kompetensi juruaudit. Maklum balas tersebut diserahkan oleh lokasi kepada BPSH dalam tempoh 14 hari bekerja selepas tarikh audit melalui alamat emel:techcomm.iso@gmail.com. BPSH akan menilai semula prestasi juruaudit dalam berdasarkan penilaian kompetensi dan maklum balas lokasi jika terdapat sebarang tindakan yang boleh menjejaskan prinsip dan proses audit serta kredibiliti organisasi.

Sehubungan itu, Program Pembangunan Profesionalisme Juruaudit telah dirangka untuk memberi latihan berterusan kepada kakitangan jabatan ini termasuklah juruaudit dalaman. Justeru, jika terdapat juruaudit dalaman tidak memperlihatkan kompetensi yang mencukupi, maka mereka akan diminta untuk menghadiri latihan dalam program tersebut. Tindakan ini perlu dilakukan untuk mengelakkan daripada berlaku ketakakuran terhadap prinsip-prinsip pengauditan yang boleh menjejaskan keseluruhan proses pengauditan.

## Latar Belakang Kajian

Bidang pendidikan juga memberi keutamaan dalam menyediakan perkhidmatan yang berkualiti bagi memuaskan hati pelanggan. Menurut Buttle (1996), kualiti perkhidmatan yang ditawarkan kepada pelanggan merupakan pembeza utama di antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Di luar negara, banyak kajian dijalankan berkaitan pelaksanaan ISO dalam pengurusan organisasi. Misalnya, kajian Beardsley (1994) mendapati pelaksanaan standard MS ISO 9000 ke dalam sistem kualiti organisasi yang akan dapat memastikan bahawa matlamat kepastian kualiti tercapai kerana standard ini memaksa sesebuah organisasi untuk menyatakan apa yang mereka buat dan buat apa yang mereka kata.

Seterusnya, menurut Naveh dan Marcus (2005) pula mendapati ISO merupakan kaedah untuk merangsang perubahan, namun hasil yang tercapai tidak semestinya mengarah kepada penambahbaikan dalam prestasi pekerjaan. Di Malaysia perbincangan tentang ISO bermula apabila pihak kerajaan telah mengeluarkan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 2 Tahun 1996 bertajuk “Garis Panduan Bagi Melaksanakan MS ISO 9000 Dalam Perkhidmatan Awam” pada 11 Julai 1996. Ia adalah satu *standard* bertulis yang mesti dipatuhi dalam sistem kualiti. Sesebuah organisasi yang melaksanakan sistem kualiti ini bermatlamat memenuhi kehendak pelanggan mereka. Para pekerja sektor awam perlu mengamalkan satu budaya kerja berasaskan kualiti bagi memastikan kecekapan dan keberkesanan dalam proses pengauditan. Oleh itu, organisasi awam perlu terus memberi bimbingan yang sesuai dan secukupnya kepada semua kakitangan.

Hal ini begitu dititikberatkan oleh Ketua Setiausaha Negara dalam surat arahnya Bil.P.M.17479/11 Jld.2 bertarikh 30 Julai 1996 yang telah mengarahkan

Ketua-ketua Agensi Kerajaan untuk melaksanakan usaha-usaha peningkatan kualiti. Justeru, satu garis panduan yang jelas seperti MS ISO 9000 diperlukan untuk memastikan usaha-usaha tersebut dilakukan bagi memenuhi kepuasan pelanggan. Standard MS ISO 9000 menyediakan satu rangka kerja yang sistematik dan komprehensif untuk pengurusan proses pengauditan agar kualiti produk dan perkhidmatan yang disediakan adalah konsisten. Oleh itu, satu natijah daripada usaha-usaha yang dijalankan dapat memperlihatkan pengamalan satu sistem pengurusan audit kualiti oleh pelbagai agensi kerajaan termasuklah agensi-agensi dalam Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM).

JPN yang merupakan satu unit organisasi pendidikan melaksanakan segala strategi dan program pendidikan yang dirancang. Misalnya Jabatan Pendidikan Negeri ini merupakan salah sebuah agensi kerajaan yang mengguna pakai sistem ini mulai 1 Januari 2004. Dalam hal ini, SIRIM QAS Berhad telah memberi pengiktirafan Pensijilan Pengurusan Kualiti MS ISO 9001: 2000 kepada jabatan ini bagi pengawalan keseluruhan proses kerja. JPN ini adalah satu-satunya JPN di Malaysia yang berjaya melaksanakan dan mematuhi keseluruhan *standard* atau piawaian yang telah ditetapkan berasaskan MS ISO 9001: 2000 bagi keseluruhan proses kerja.

Pada tahun 2004 juga, MAMPU, Jabatan Perdana Menteri telah membuat Audit Pematuhan di JPN ini bagi skop Penempatan Murid ke Sekolah Berasrama Penuh (SBP). Hasil pemeriksaan tersebut menunjukkan bahawa JPN ini dan semua PPD di negeri tersebut telah menerima pengiktirafan sijil kualiti tersebut bersama-sama dengan Bahagian Sekolah Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), JPN dan PPD seluruh negara.

Pada tahun 2005 pula, pihak SIRIM telah membuat Audit Pemeriksaan Semula ke atas pelaksanaan sistem kualiti yang sedang diamalkan dalam operasi pengurusan JPN ini. Keputusannya didapati, jabatan tersebut telah mematuhi elemen-elemen SPK. JPN ini berjaya mengekalkan pemakaian Sijil MS ISO 9001: 2000. Pemakaian sijil ini juga dilanjutkan ke sekolah-sekolah yang terpilih di dalam negeri tersebut mulai tahun 2011. Seterusnya pada tahun 2012, pemakaian MS ISO 9001: 2000 diwajibkan di semua sekolah dalam negeri ini. Di peringkat sekolah, sistem ini dikenali sebagai Sistem Pengurusan Sekolah Kualiti (SPSK).

Sehubungan itu juga, kajian dalam aspek pengauditan merupakan satu bahagian yang perlu diberi keutamaan kerana perubahan kualiti pengurusan kepada tahap yang lebih baik adalah banyak bergantung kepada aspek tersebut. Dalam hal ini, maklumat daripada hasil audit dapat membantu pihak pengurusan dalam memastikan perkhidmatan yang diberikan berkualiti. Menurut Buletin JPN (2009) yang diterbitkan oleh jabatan ini, Audit Dalaman MS ISO dijalankan pada 21 hingga 23 Oktober 2009. Pengauditan terhadap semua proses kerja yang terdapat dalam lapan Prosedur Kerja Proses (PKP) yang meliputi 10 sektor pengurusan yang terdapat di jabatan ini. Audit dalaman yang dilaksanakan ini adalah persediaan kepada Audit Pemantauan oleh pihak SIRIM QAS yang dijalankan pada 1 hingga 4 Disember 2009 di JPN ini dan seluruh PPD di negeri tersebut. Pengauditan dilakukan untuk memberi persijilan MS ISO 9001: 2008.

Aspek-aspek yang diaudit termasuklah Audit Dalaman dan Pengurusan Latihan Personel, Analisis Pencapaian Objektif Kualiti, Pengurusan Pembangunan Sekolah, Pengurusan Kurikulum dan Pengurusan Peperiksaan Awam. Dapatan pengauditan tersebut memenuhi *standard* yang ditetapkan, pihak SIRIM telah mengiktiraf JPN ini

dan semua PPD di bawah pengurusan jabatan tersebut sebagai jabatan pertama memperoleh persijilan MS ISO 9001: 2008.

Oleh itu, inisiatif yang diambil oleh JPN ini untuk menerima mekanisme pengurusan (*management tool*) ISO 9001 atau dikenali sebagai Sistem Pengurusan Kualiti (SPK) ini merupakan satu keputusan yang strategik dan proaktif serta saling responsif dengan keperluan semasa. Walaupun pada realitinya terdapat pelbagai pandangan yang berbeza dalam kalangan pengkaji. Misalnya, kos untuk memperoleh pensijilan ISO 9000 adalah besar. Zuraidah dan Zainal (2000) mengatakan bahawa amalan pengurusan kualiti di Malaysia perlu dilakukan dan dimantapkan lagi. Namun pengkaji mendapati melalui tinjauan awal bahawa sistem pengurusan sesebuah organisasi akan menjadi lebih cekap dan berkesan jika SPK ISO 9000 diamalkan oleh semua pihak secara tekal dan berterusan.

Justeru, dapat dirumuskan bahawa pihak pengurusan JPN ini bertanggungjawab memainkan peranan utama dalam memastikan perkhidmatan yang diberikan olehnya sentiasa berada dalam situasi yang semakin berkualiti dan akur atau patuh kepada garis panduan SPK seperti mana yang telah didokumentasikan di dalam rekod-rekod setiap unit dan sektor. Sekiranya setelah dilaksanakan proses pengauditan dikenalpasti wujud situasi yang memperlihatkan kekangan dan ketakakuran atau ketidakpatuhan dalam amalan SPK, langkah-langkah mengenal pasti punca ketakakuran dan tindakan pembetulan, penambahbaikan malah pencegahan mesti diambil dengan kadar segera bagi mengelakkan pembaziran sumber. Tambahan pula kerana memandangkan usaha ke arah memperoleh sijil itu memerlukan masa, tenaga dan peruntukan wang yang banyak. Oleh itu proses audit mesti dilaksanakan secara sistematik dan mematuhi tatacara. Seterusnya, proses pengauditan juga dilaksanakan bagi memastikan manfaat yang sepatutnya diperoleh melalui pemakaian sijil ini

dapat membantu JPN ini memberi perkhidmatan yang memuaskan hati pelanggan. Perkhidmatan yang berkualiti akan meningkatkan lagi keyakinan pelanggan.

### **Pernyataan Masalah**

Di Malaysia, pihak kerajaan melalui Akta Pendidikan 1996 telah mengambil langkah-langkah untuk membangunkan sistem pendidikan awam. Sehubungan itu juga, semua JPN ditubuhkan untuk mempertingkatkan kecekapan pengurusan dalam bidang pendidikan. Semua JPN tersebut tertakluk kepada Akta Pendidikan 1996. Hal ini telah mempertingkatkan harapan pelanggan terhadap kualiti yang tinggi dalam pendidikan. Justeru, pelaksanaan proses pengauditan kualiti adalah penting bagi memastikan sesebuah jabatan pendidikan itu dapat menyediakan perkhidmatan yang memuaskan hati pelanggan.

Perkara ini bukan sahaja telah mendapat perhatian malah menimbulkan kebimbangan orang ramai iaitu pelanggan terhadap kualiti perkhidmatan pendidikan yang disediakan oleh jabatan ini. Hal ini dinyatakan oleh Ilhaamie (2009) bahawa ada aduan tentang sektor awam yang lewat dan perkhidmatan yang disediakan tidak memuaskan hati pelanggan. Berdasarkan maklumat daripada dokumen maklum balas pelanggan, aduan bukan sahaja diperoleh daripada pelanggan luaran tetapi pelanggan dalaman juga sering mengadu dalam hal-hal yang berkaitan dengan prosedur kerja yang tidak memuaskan hati mereka (JPN, 2016). Oleh itu, dalam mengatasi isu aduan ini kebijaksanaan pihak pengurusan organisasi pendidikan perlu untuk memantapkan lagi proses pengauditan.

Selain itu, menurut Pereira (2007), dapatan audit menunjukkan ketidakpatuhan yang tinggi di sesebuah organisasi pendidikan mencerminkan keadaan semasa di organisasi tersebut masih mempunyai kelemahan. Pengkaji juga mendapati ada

beberapa penemuan hasil daripada semakan dokumen terhadap rumusan Audit Pemantauan oleh pihak SIRIM beberapa PPD di bawah pengurusan jabatan ini pada tahun 2012, 2013 dan 2014. Misalnya, pengkaji telah melakukan semakan dokumen Laporan Audit Pemantauan Oktober 2012. Terdapat penemuan dalam bahagian Pengauditan Aduan Pelanggan iaitu sebanyak 304 aduan diterima. Hal ini menunjukkan peningkatan jumlah aduan jika dibandingkan dengan hanya sebanyak 231 aduan diterima pada tahun 2011. Selain itu, secara keseluruhannya, pengkaji juga mendapati pada terdapat sebanyak 4 NCR dan 250 OFI yang dilakukan oleh kakitangan JPN ini. Malah ada beberapa PPD yang masih tidak menghantar maklum balas dalam tempoh 14 hari bekerja, tidak menghantar laporan penuh pemantauan kepada ketua jabatan serta tidak dibentangkan dalam Mesyuarat Pengurusan.

Justeru, kajian ini adalah perlu dilakukan memandangkan ada jurang kajian atau *research gap* walaupun jabatan ini telah memperoleh sijil MS ISO 9001: 2008.

Sehubungan itu, pengauditan dilaksanakan adalah bertujuan mengenal pasti sebarang ketakakuran dalam pengamalan ISO dalam organisasi yang akan menjejaskan kecekapan dan kualiti perkhidmatan yang disediakan oleh jabatan ini. Oleh itu, tindakan organisasi yang memperoleh sijil MS ISO 9001: 2008 melaksanakan dengan bersungguh-sungguh ketiga-tiga prinsip pengauditan adalah tepat dan bersesuaian. Ketiga-tiga audit tersebut adalah Audit Pihak Pertama (*First Party Audit*) atau audit dalaman, Audit Pihak Kedua (*Second Party Audit*) dan Audit Pihak Ketiga (*Third Party Audit*). Proses pengauditan Audit merupakan suatu cara pihak pengurusan mengenalpasti kehendak pelanggan. Sekiranya dapat dikenalpasti sebarang ketidakpuasan hati pelanggan melalui maklumbalas mereka, tindakan penambahbaikan dapat dilakukan dengan kadar segera. Menurut Anthony Booth

(1988), audit komunikasi adalah suatu aktiviti yang mengukur dan menganalisa aliran komunikasi-komunikasi dalam sebuah organisasi.

Banyak juga kajian dilaksanakan dalam audit bidang kewangan memandangkan proses pengauditan merupakan satu kaedah untuk mengekalkan kualiti perkhidmatan sebuah organisasi. Hal ini menunjukkan audit dalaman mengalami perubahan yang menjadikannya sebagai satu kerjaya. Menurut Endang Wahyu (2010) bahawa fungsi juruaudit dalaman sangat menunjang kecekapan pengauditan dalaman sebuah organisasi. Terdapat dapatan menunjukkan bahawa pengamalan MS ISO 9000 ini tidak semestinya menjamin kualiti perkhidmatan sebuah organisasi walaupun ia telah diaudit oleh pihak ketiga tetapi pengauditan tetap diteruskan pelaksanaannya memandangkan ia adalah satu cara pengawalan kualiti yang efektif. Oleh itu, pengauditan dilaksanakan untuk membantu pihak pengurusan mengurus berdasarkan tatacara yang telah ditetapkan dalam sistem kualiti ini.

Justeru, dalam aspek kewangan sebuah syarikat, Becker, Defond, Jiambalvo dan Subramaniam (1998) berpendapat proses audit berperanan mengurangkan ketidakselarian maklumat yang wujud antara pengurus dengan pemegang saham termasuk juga pemegang taruhan yang lain. Hal ini juga diperkatakan oleh Bedier et al. (1998) iaitu sama ada proses pengauditan benar-benar dapat mengurangkan manipulasi akaun atau amalan pengurusan perolehan dijangka bergantung kepada kualiti audit. Ali (2004) pula mengatakan bahawa perwujudan budaya kualiti dalam organisasi bergantung kepada aspek manusia. Hal ini bermakna kualiti pengamalan budaya ini termasuklah dalam hal pengauditan akan tercapai jika semua personel memberi komitmen sepenuhnya.

Oleh itu, sebagai rumusan terhadap keseluruhan masalah yang dikesan, pengkaji mengkaji tentang pelaksanaan proses pengauditan dalam pengurusan kualiti di JPN



ini yang dapat dikenal pasti melalui proses pengauditan kualiti. Terdapat jurang kajian yang perlu dikaji supaya dapatan kajian ini dapat memberi sumbangan kepada dalam bentuk amalan terbaik dalam pelaksanaan proses pengauditan kualiti khususnya di jabatan pendidikan negeri. Hal ini juga berkaitan dengan pertimbangan yang perlu dilakukan dari segi perancangan audit dan pelaksanaan audit. Perancangan audit termasuklah jenis audit yang akan dilaksanakan, maklumat yang diperlukan, skop audit dari segi aktiviti dan tempat, asas pemilihan audit, individu yang layak melaksanakan proses pengauditan dari pengetahuan dan kemahiran, penyediaan pelan audit, kaedah audit, kemudahan yang diperlukan termasuklah bilik perbincangan, dokumen dan rekod. Selain itu, pertimbangan yang perlu dilakukan adalah menyediakan senarai semak dan model yang dipilih sebagai asas penyediaannya. Pelaksanaan audit perlu mempertimbangkan tentang perkara-perkara seperti memaklumkan tujuan atau perkara-perkara yang bercanggah dengan tatacara pengauditan. Hal ini membawa kepada pengawalan dalam tatacara proses pengauditan seperti yang telah ditetapkan dalam MS ISO 9001: 2008.

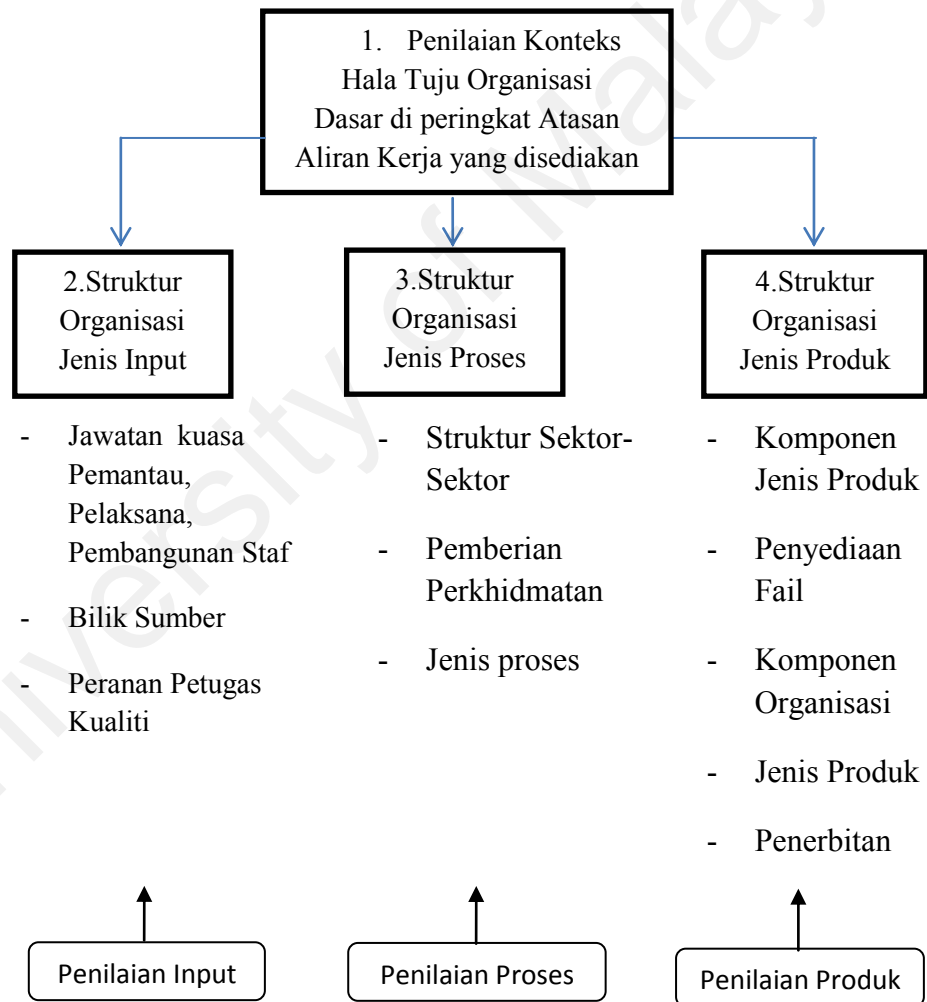
### **Kerangka Teori Kajian**

Beberapa model telah digunakan oleh pengkaji dalam kerangka teori kajian. Misalnya, Model CIPP Stufflebeam (1971), Model Perubahan Kurt Lewin (1975), Model Teori Agensi Glautier (1997), Model Sistem Pengurusan Kualiti SIRIM (2010), Model Pendekatan Proses (SIRIM, 2010) dan Model Peringkat-Peringkat Proses Audit (sirim, 2012). Pengkaji telah meneliti enam model ini untuk mendapat pemahaman dan panduan untuk membina kerangka konsep. Namun, pengkaji hanya merujuk dan meneliti beberapa model seperti Model CIPP untuk membentuk

kerangka konseptual. Salah satu rumusan terbaru yang digunakan untuk membuat penilaian keberkesanan program adalah penilaian CIPP yang dikemukakan oleh Stufflebeam (1971). Pengkaji memilih model atas justifikasi bahawa ia paling relevan dengan situasi kajian ini. Misalnya, model penilaian ini bertujuan membantu memperbaiki sesuatu program, sistem atau perkhidmatan. Berdasarkan model CIPP terdapat empat penilaian berkaitan iaitu dari segi konteks, input, proses dan hasil pengeluaran. Kaedah ini mengumpul pelbagai maklumat daripada sumber yang berlainan untuk dijadikan asas dalam membuat keputusan yang lebih tepat. Ia menyediakan satu cara pemikiran tentang program, membuat keputusan dan penilaian. Penilaian pada setiap fasa ini digunakan untuk menentukan bahagian atau peringkat yang kurang berkesan dan bermasalah untuk tujuan pembedahan. Semua kakitangan adalah pelanggan dalaman bagi kakitangan yang lain. Oleh itu, semua pihak dalam jabatan tersebut bertanggungjawab melaksanakan tugas mengikut prosedur yang telah ditetapkan oleh sistem yang yang diterima pakai iaitu MS ISO 9000: 2008. Penilaian konteks adalah tahap yang paling asas yang bertujuan memberi rasional dalam menentukan objektif, masalah yang wujud hendaklah dikenalpasti dan keputusan dibuat supaya ia dapat disesuaikan dengan objektif organisasi. Perkara tersebut dinyatakan dengan jelas dalam visi, misi, Piagam Pelanggan serta Manual Prosedur Kerja jabatan ini. Penilaian input pula melihat cara organisasi seperti JPN ini menyalurkan sumber-sumber untuk mencapai matlamat program.

Hal ini merangkumi pentaksiran tentang kebolehan JPN tersebut mencapai matlamat menggunakan strategi yang telah ditetapkan oleh pihak pengurusan atasan. Penilaian proses pula mementingkan maklumbalas berterusan terutama untuk mengesan kesilapan dalam prosedur semasa ia digunakan untuk melaksanakan

program tersebut. Seterusnya penilaian hasil program ialah pengukuran tentang semua keputusan yang dilaksanakan semasa program itu dilaksanakan oleh jabatan ini. Justeru, sektor perkhidmatan awam perlu ditadbir dengan baik untuk memastikan sistem penyampaian perkhidmatan awam berada di tahap yang cemerlang. Sehubungan itu, model ini dapat digunakan untuk membuat penambahbaikan strategi pelaksanaan dari segi kandungan, input, proses dan produk. Hal ini dapat diterangkan oleh Rajah 1.1:



Rajah 1.1: Prinsip CIPP dan Hubungannya dengan Komponen-Komponen Sumber: Stufflebeam, D.L. (1987)

Pengkaji juga merujuk kepada Model Perubahan Kurt Lewin (1975), merupakan salah satu model perubahan terancang yang terawal. Pengkaji merujuk model ini untuk membantunya memahami perkara-perkara yang berkaitan dengan penerimaan responden terhadap tatacara pengauditan kualiti yang dijalankan di JPN ini. Menurut Lewin, perubahan boleh dilaksanakan sama ada untuk mempertahankan status quo atau meningkatkan usaha atau tekanan untuk melakukan perubahan atau melakukan kedua-dua kombinasi dengan serentak. Hal ini ditunjukkan oleh Rajah 1.2:



*Rajah 1.2: Model Perubahan Kurt Lewin*

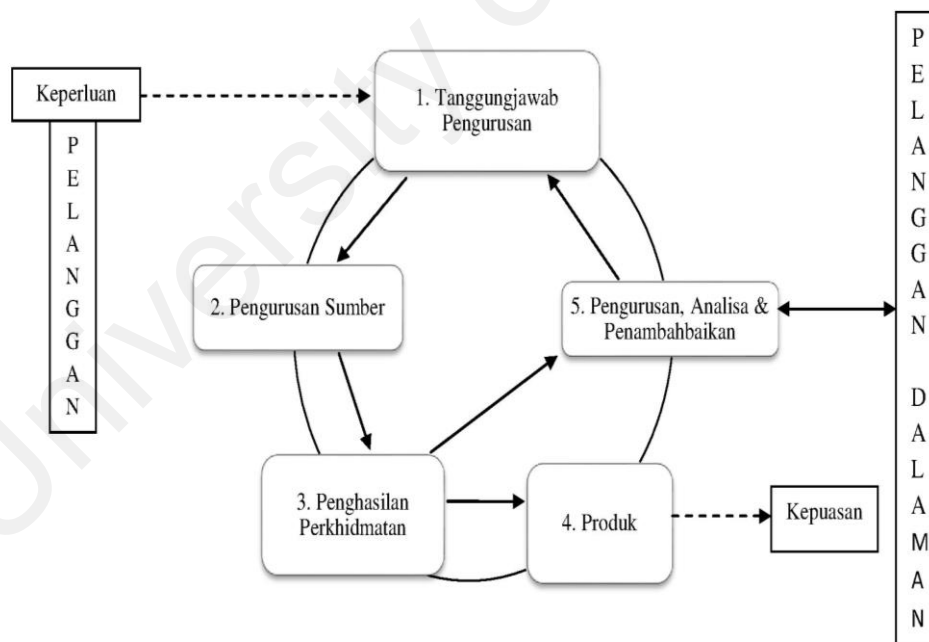
Sumber: Bahan bercetak Universiti Putra Malaysia (2012)

Pencairan berlaku seperti dalam keadaan kemahiran atau sikap kakitangan yang tidak sesuai lagi dengan perkembangan organisasi. Peralihan pula berlaku apabila sesuatu program atau rancangan dilaksanakan bagi menggerakkan organisasi atau kakitangan ke arah yang lebih baik. Pada peringkat ini berlaku perubahan seperti pembentukan gelagat, nilai, sikap, struktur yang baharu atau lebih baik atau berlaku perubahan dan pembangunan organisasi secara keseluruhan. Seterusnya, pembekuan semula wujud apabila perubahan telah berlaku, gelagat atau tingkah laku baharu akan dibangunkan. Pembentukan sikap dan struktur baharu hendaklah dibekukan dan dijadikan sebahagian daripada kehidupan baharu organisasi.

Berdasarkan Teori Agensi pula, Glautier (1997) berpendapat bahawa model ini menjelaskan kelakuan manusia dalam organisasi yang melibatkan hubungan di antara prinsipal dan agen. Pengkaji meneliti teori ini kerana ia membantunya memahami tentang tanggungjawab dan peranan yang harus dilakukan oleh pihak berkepentingan bagi memastikan pelaksanaan proses pengauditan berjalan lancar. Prinsipal adalah

pihak yang memberi modal, menanggung risiko dan memberi insentif. Agen pula membuat keputusan bagi pihak prinsipal dan menanggung risiko keputusan tersebut. Justeru, pihak prinsipal perlu membuat pemantauan terhadap tingkah laku pihak pengurusan yang menimbulkan masalah. Menurut Jensen dan Meckling (1976), kaedah pengawalan yang dilakukan dengan melantik juruaudit luaran, membentuk sistem kawalan rasmi, menghadkan belanjawan dan membentuk skim pampasan yang dapat memahami kepentingan pihak pengurusan dengan lebih dekat. Jensen dan Meckling (2008) juga menyatakan bahawa Teori Agensi menghuraikan tentang pemegang saham sebagai prinsipal dan pengurusan sebagai agen.

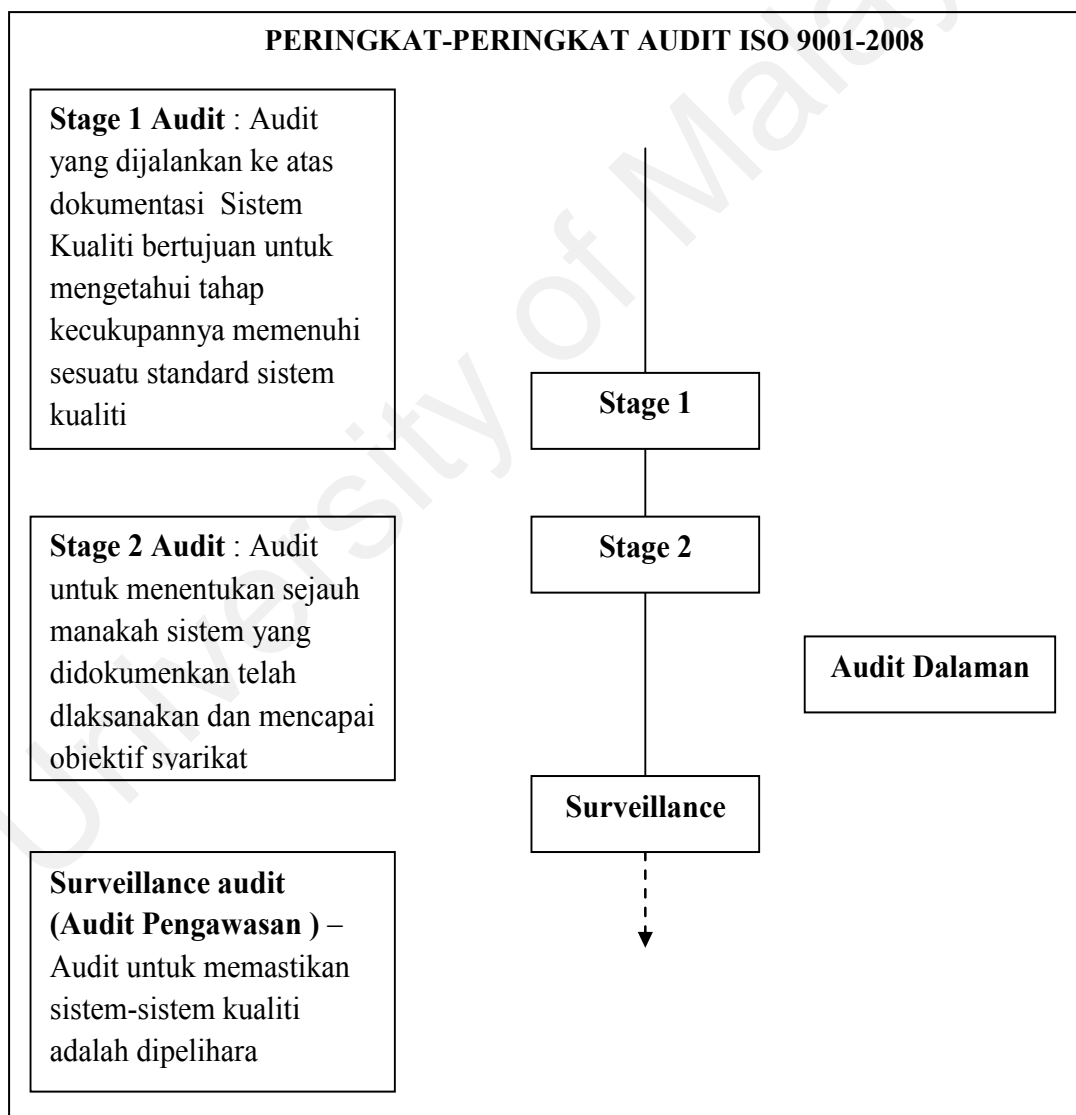
Selain itu, pengkaji merujuk Rajah 1.3 Model SPK yang disediakan oleh pihak SIRIM.



Rajah 1.3: Model Proses Sistem Pengurusan Kualiti (SPK)

Sumber: Pusat Kualiti dan Dokumentasi, Jabatan Pelajaran Negeri Selangor (2007)

Pengkaji juga merujuk Model SPK untuk memahami tentang seksyen-seksyen yang dicakupi semasa pelaksanaan proses pengauditan kualiti. Berdasarkan model SPK ini, terdapat lima seksyen yang digemblengkan untuk menyediakan perkhidmatan bagi memuaskan hati pelanggan iaitu Seksyen 5: Tanggungjawab Pengurusan, Seksyen 6: Pengurusan Sumber, Seksyen 7: Penghasilan Produk dan Seksyen 8: Pengukuran, Analisis dan Penambahbaikan. Pengkaji juga menggunakan Model Peringkat-Peringkat Audit ISO9001: 2008 dalam membina kerangka konseptual kajian ini. Model ini ditunjukkan oleh Rajah 1.4:



Rajah 1.4: Model Peringkat-Peringkat Proses Audit  
Sumber: SIRIM (2012)

Rajah ini menunjukkan peringkat-peringkat audit ISO 9001: 2008 yang dilaksanakan oleh jabatan ini. Proses pengauditan yang dilaksanakan oleh semua sektor mempunyai impak besar dalam menentukan keberkesanan pengurusan kualiti di JPN ini. *Stage 1 Audit*, audit yang dijalankan ke atas dokumentasi Sistem Kualiti bertujuan untuk mengetahui tahap kecukupannya memenuhi sesuatu *standard* sistem kualiti. *Stage 2 Audit*, audit untuk menentukan sejauh manakah sistem yang didokumenkan telah dilaksanakan dan mencapai objektif syarikat. *Surveillance* audit (Audit Pengawasan)- Audit untuk memastikan sistem-sistem kualiti adalah dipelihara.

Sehubungan dengan itu juga, pengkaji merujuk kepada Teori Perubahan Terancang yang bertujuan menyediakan keseluruhan organisasi atau sebahagian besarnya untuk mengadaptasi kepada perubahan besar dalam matlamat dan arah organisasi awam. Menurut Stoner et al. (1995), perubahan terancang didefinisikan sebagai merekabentuk dan mengimplimentasikan suatu pembaharuan struktur (*structural innovation*), suatu dasar atau matlamat, suatu perubahan falsafah, iklim atau gaya bekerja (*operating philosophy, climate or style*). Menurut Jones g. r. (1991), matlamat perubahan terancang ialah mencari cara baru atau yang lebih baik menggunakan sumber dan kebolehan untuk mempertingkatkan kemampuan organisasi mewujudkan nilai dan memperbaiki pulangan kepada pemegang kepentingan. Sehubungan dengan itu, organisasi perlu mengambil inisiatif melakukan perubahan untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesannya. Biasanya sasaran perubahan adalah mempertingkatkan prestasi dalam tahap sumber manusia seperti kemahiran dan kebolehan kakitangan, sumber-sumber fungsian iaitu prosedur kerja seperti kerja berpasukan, kemampuan teknologi seperti cara pengeluaran

produk dan perkhidmatan dan kemampuan keorganisasian iaitu membentuk struktur organisasi dan budaya yang sesuai.

Dalam hal ini, JPN tersebut telah melakukan perubahan dengan menggunakan Sistem Pengurusan Kualiti MS ISO 9001: 2008 dan menekankan proses pengauditan dalam meningkatkan kualiti perkhidmatan kepada para pelanggan dalam dan luar. Seterusnya, diterjemahkan sebagai Sistem Pengurusan Sekolah Kualiti (SPSK). Menurut Sallis (1996), sekolah sebagai organisasi pendidikan awam sememangnya perlu menjadikan kualiti sebagai agenda terpenting dalam aktiviti penambahbaikan kualiti. Walau bagaimanapun Crawford dan Shutler (1999), berpendapat bahawa pendekatan PKM dilaksanakan di sekolah bergantung pada kefahaman yang ada dalam pemikiran seseorang pengetua atau guru besar sekolah berkenaan. Di samping itu, menurut Taylor dan Hill (1993), terdapat situasinya jika para pengetua berpendapat bahawa pelanggan itu terlibat juga para guru yang mengajar dan dikategorikan sebagai pelanggan dalaman. Abdul Aziz Abdul Jalil (2001) berpandangan bahawa konsep guru sebagai pelanggan dalaman adalah sesuai sebagai pendekatan yang boleh diaplikasikan dalam pengurusan pendidikan.

Kesimpulannya, pengkaji telah merujuk lima model dan dua teori untuk memahami tentang pelaksanaan proses pengauditan kualiti di jabatan pendidikan negeri. Hal ini adalah kerana pengkaji menghadapi kesukaran untuk mendapat bahan sorotan kajian lampau tentang pengauditan kualiti di jabatan pendidikan. Pengkaji juga mengambil keputusan untuk menggunakan tiga model sahaja dalam pembentukan kerangka konseptual kajian iaitu Model CIPP, Model Peringkat Audit dan Model Proses Sistem Pengurusan Kualiti (SPK) MS ISO 9001: 2008. Pemilihan model-model ini adalah atas justifikasi bahawa ketiga-tiga model tersebut paling relevan dengan situasi kajian terutama untuk mencapai semua objektif kajian. Selain



itu model-model ini juga dapat membantu pengkaji mendapatkan jawapan soalan-soalan kajian.

### **Kerangka Konseptual Kajian**

Pengkaji menggunakan Model CIPP untuk membentuk kerangka konseptual. Selain itu, Model SPK MS ISO 9001: 2008 dan Model Peringkat-Peringkat Proses Audit yang dikeluarkan oleh pihak SIRIM juga digunakan oleh pengkaji. Berdasarkan teori ini, setiap organisasi perlu mewujudkan, mendokumentasikan, melaksanakan dan menyelenggarakan Sistem Pengurusan Kualiti (SPK) dan meningkatkan keberkesannya selaras dengan beberapa keperluan dalam standard MS ISO 9001: 2000 yang dikeluarkan oleh SIRIM dan Model Proses Audit. SPK bermatlamat memuaskan kehendak pelanggan. Oleh itu, input yang tepat dan benar berkaitan keperluan dan kehendak pelanggan perlu diperolehi terlebih dahulu sebelum produk atau perkhidmatan dikeluarkan di pasaran.

Sehubungan itu, terdapat beberapa keperluan MS ISO 9001: 2000 dalam perkhidmatan awam. Pertama, pendedahan tentang Standard MS ISO 9001: 2000 (SPK). Semua pihak dalam JPN ini perlu diberi pendedahan tentang piawai kualiti ini. Seterusnya satu pasukan pelaksana ditubuhkan dan diberi latihan supaya mempunyai kemahiran dan boleh berperanan sebagai pembimbing dalam pelaksanaan SPK. Biasanya, Institut Tadbir Awam (INTAN) mengambil tanggungjawab memberi pendedahan, kemahiran dan latihan Audit Kualiti Dalaman serta seminar untuk wakil pengurusan. Kedua, Penentuan Skop Pelaksanaan MS ISO 9000: 2000. Pihak pengurusan atasan juga bertanggung jawab mengenal pasti proses utama pelaksanaan SPK. Ketiga, Menjalankan Analisis Jurang. Pihak pengurusan

JPN ini perlu menjalankan Analisis Jurang untuk mengenal pasti sama ada sistem yang sedia ada di JPN ini mematuhi elemen-elemen dalam MS ISO 9001: 2000. Seterusnya akan memudahkan pihak pengurusan melakukan penambahbaikan untuk meningkatkan kualiti pengurusan. Keempat, menyediakan Dokumentasi MS ISO 9001: 2000. Pihak pengurusan khususnya Sektor Pengurusan Kualiti JPN ini bertanggungjawab dalam menyediakan dokumentasi MS ISO 9001: 2000 yang terdiri daripada Manual Kualiti, Prosedur Kualiti dan Arahan Kerja serta dokumen sokongan seperti borang, rekod, surat pekeliling dan dokumen rujukan yang berkaitan. Kelima, Latihan Audit Dalaman diberikan kepada kumpulan pengurusan untuk mereka menjalankan kerja-kerja pengauditan.

Justeru, sebarang penyelewengan daripada prosedur yang sepatutnya dapat dielakkan atau boleh diambil langkah pencegahan awal. Keenam, pelaksanaan SPK MS ISO 9001: 2000. JPN ini melaksanakan SPK setelah lulus Audit Dokumen pada Januari 2004. Hal ini telah melayakkan JPN tersebut mengekalkan pemakaian sijil MS ISO 9001: 2000. Ketujuh, Pengauditan untuk Persijilan. Pada tahun 2004, MAMPU Jabatan Perdana Menteri menjalankan Audit Pematuhan ke atas pelaksanaan SPK oleh JPN ini.

Menurut Besterfield et al. (2003), bagi memastikan aliran proses ini dapat dijalankan dengan sempurna, pihak pengurusan memainkan peranan yang besar untuk melaksanakan tanggungjawab iaitu memberi komitmen yang tinggi dalam melaksanakan SPK, memastikan keperluan dan kehendak pelanggan dikenalpasti dengan baik, memastikan polisi kualiti sesuai dengan visi dan misi organisasi, pihak berkepentingan, dikomunikasikan ke seluruh organisasi dan memberi panduan kepada sebarang inisiatif kualiti.

Selain itu, pihak pengurusan juga perlu memberi dan mengagihkan tanggungjawab dan kuasa mengikut tugas serta fungsi seseorang, melaksanakan semakan pengurusan bagi memastikan sistem SPK dipantau, dilaksana dan diperbaiki pelaksanaannya dari masa ke semasa, bertanggungjawab untuk menyediakan sumber dari segi sumber manusia, infrastruktur dan persekitaran kerja yang dapat membina kualiti, bertanggungjawab untuk merancang dan mereka bentuk bagaimana untuk mengeluarkan produk ; dan membangunkan produk ; pembelian, pengurusan dan pengukuran proses dan produk dan bertanggungjawab untuk memastikan pengukuran dan analisis dilakukan untuk mengetahui prestasi proses dan produk bagi tujuan penambahbaikan dan tindakan pembetulan.

Kesimpulannya, SPK yang ditetapkan oleh Piawaian Antarabangsa ini menunjukkan situasi saling melengkapi dengan keperluan produk yang bertujuan untuk mencapai objektif organisasi iaitu menghasilkan produk dan perkhidmatan yang dapat memuaskan hati pelanggan.

Selain itu, berdasarkan Model Proses Sistem Pengurusan Kualiti dalam Seksyen 5 iaitu Tanggungjawab Pengurusan, pihak pengurusan bertanggungjawab untuk menganalisis keperluan pelanggan. Analisis keperluan ini memberi satu gambaran kepada citarasa, kehendak pelanggan dan tahap kepuasan hati pelanggan. Sesebuah organisasi yang berkesan dan berkualiti adalah organisasi yang dapat mengenal pasti kehendak pelanggan serta menghasilkan produk dan perkhidmatan yang dapat memuaskan hati pelanggan. Tambahan pula, dalam industri yang berkaitan dengan perkhidmatan yang semakin mencabar sekarang ini, faktor penting untuk terus bersaing adalah dengan menyediakan perkhidmatan berkualiti tinggi yang akan membawa kepada kepuasan pelanggan. Justeru, JPN ini perlu mewujudkan pelbagai sistem untuk menyokong usaha-usaha peningkatan kualiti yang dilaksanakan

olehnya. Misalnya, JPN tersebut mengadakan Sistem Maklum Balas Q untuk membantu pihak pengurusan melaksanakan SPK.

Sistem-sistem sokongan ini akan dapat memastikan usaha-usaha peningkatan kualiti mendapat maklumat yang cukup untuk membolehkan pengurusan kualiti berjalan lancar. Salah satu sistem sokongan yang dikenalpasti penting ialah Sistem Cadangan Q. Sistem ini merupakan satu mekanisme terpenting untuk melahirkan idea-idea yang akan meningkatkan keupayaan organisasi memperkenalkan kaedah-kaedah baru dalam meningkatkan kualiti perkhidmatannya kepada pelanggan. Hal ini adalah kerana pengurusan atasan adalah pihak yang bertanggungjawab memastikan kehendak pelanggan dikenalpasti dan dipenuhi sepertimana yang dinyatakan dalam skop 7.2.1. Organisasi hendaklah menentukan beberapa perkara. Pertama, keperluan yang dikehendaki oleh pelanggan. Kedua, keperluan yang tidak dinyatakan oleh pelanggan tetapi diketahui perlu untuk kegunaan tertentu. Ketiga, keperluan-keperluan tambahan yang dianggap perlu oleh sesebuah organisasi.

Oleh yang demikian, pihak pengurusan atasan perlu membuktikan komitmen mereka dalam membangun dan melaksanakan SPK dan penambahbaikan secara berterusan dengan beberapa cara seperti yang dinyatakan dalam skop 5.1, Tanggungjawab Pengurusan iaitu pertama, menyampaikan kepada anggota-anggota organisasi mengenai pentingnya bagi organisasi memenuhi kehendak pelanggan serta keperluan peraturan dan perundangan. Kedua, mewujudkan dasar kualiti. Ketiga, memastikan objektif-objektif kualiti diwujudkan dan yang keempat, menjalankan Kajian Semula Pengurusan dan memastikan sumber yang perlu disediakan. Menurut Juhary dan Ishak (2001) pakar-pakar pengurusan tenaga insan pengurus dan pengurus personel dianggap sebagai seorang yang berpolitik, penggubal strategi dan yang sensitif kepada keadaan sekeliling. Deming (1986) menekankan betapa penting

dan berpengaruh pihak pengurusan dalam menerajui perubahan sesuatu proses dan sistem dalam sesebuah organisasi.

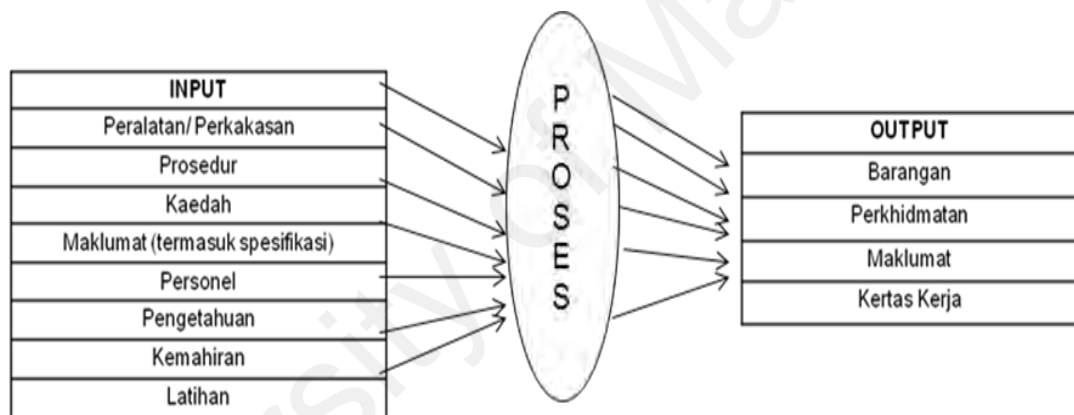
Seksyen 6 iaitu Pengurusan Sumber pula menyatakan bahawa organisasi hendaklah menentukan dan menyediakan sumber seperti sumber manusia, infrastruktur dan persekitaran kerja untuk memenuhi keperluan sistem. Selain itu, Sany Sanuri et al. (2011) mengatakan ada pengkaji mencadangkan klausa tambahan iaitu sumber kewangan. Dalam erti kata yang lain sumber diperlukan dalam proses penghasilan produk atau perkhidmatan dan proses-proses sokongan yang berkaitan. Menurut Sany Sanuri et al. (2011) juga, ISO 9001 mewajibkan personel yang menjalankan kerja yang ada impak terhadap keperluan produk atau perkhidmatan mempunyai kompetensi ataupun kemampuan dari sudut latihan, pendidikan, kemahiran dan pengalaman.

Dalam Seksyen 7 pula menyatakan tentang Penghasilan Produk. Hal ini merangkumi beberapa perkara. Pertama, dalam menghasilkan produk semua organisasi hendaklah merancang dan mewujudkan proses-proses yang perlu dan selaras dengan proses-proses lain dalam SPK. Kedua, proses-proses yang berkaitan seperti menentukan keperluan-keperluan yang berkaitan dengan produk dan semakan semula serta komunikasi dengan pelanggan.

Dalam hal ini Sany Sanuri et al. (2011) berpendapat klausa ini merujuk kepada penghasilan produk yang melibatkan penentuan keperluan terhadap pelanggan (input) sehinggalah kepada penghasilan produk (output) bagi memenuhi kehendak pelanggan

Seterusnya, Seksyen 8 iaitu Pengukuran, Analisis dan Penambahbaikan pula bertujuan untuk memastikan proses menepati keperluan produk, memastikan

kepatuhan SPK dan membuat penambahbaikan berterusan ke atas sistem ini. Menurut Sany Sanury et al. (2011), klausa pengukuran, analisis dan penambahbaikan adalah berteraskan kepada prinsip keenam dan ketujuh dalam pengurusan kualiti iaitu peningkatan berterusan dan membuat keputusan berdasarkan fakta. Pihak pengurusan juga melakukan pemantauan dan pengukuran untuk melihat tahap kepuasan pelanggan, melaksanakan audit dalaman dengan menggunakan kaedah-kaedah tertentu. Ketidakkakuran atau ketidakpatuhan yang wujud boleh dikenalpasti melalui audit dalaman, audit luaran dan maklumbalas yang diperoleh daripada pelanggan melalui sistem sokongan yang disediakan oleh organisasi.



Rajah 1.5: Model Pendekatan Proses

Sumber: Pusat Kualiti & Dokumentasi, Jabatan Pelajaran Negeri (2007)

Rajah 1.5 pula menunjukkan Model Pendekatan Proses iaitu pengamalan proses-proses sistem dalam sesebuah organisasi bersama-sama dengan identifikasi dan interaksi proses-proses ini serta pengurusan untuk mengeluarkan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Piawaian Antarabangsa ini memperkenalkan penerimaan Pendekatan Proses semasa membangun, melaksanakan dan meningkatkan keberkesanan SPK untuk menambahkan kepuasan pelanggan dengan cara berusaha untuk memenuhi keperluan pelanggan. Sesebuah organisasi perlu menentukan dan mengendalikan satu

rangkaian aktiviti untuk membolehkannya berfungsi dengan lebih berkesan. Setiap aktiviti menggunakan sumber-sumber dan mengendalikannya dengan teratur.

Seterusnya, tindakan ini akan membolehkan organisasi menggunakan input-input untuk menghasilkan output dalam bentuk produk atau perkhidmatan. Hal ini bermakna, pihak pengurusan menggunakan input seperti peralatan atau perkakasan, prosedur, kaedah dan maklumat untuk menghasilkan output seperti produk, perkhidmatan, maklumat serta kertas kerja. Kitaran ini boleh dianggap sebagai satu proses. Kaedah penghasilan kerja yang dikenalpasti sejak dari peringkat input lagi dinyatakan secara jelas dalam bentuk tatacara, keperluan-keperluan proses, tanggungjawab dan kuasa. Penjelasan juga dicatat tentang keperluan *standard* kerja, peningkatan prestasi dan pemantauan, pengukuran serta penganalisan proses-proses penyampaian perkhidmatan.

Aplikasi proses-proses sistem di dalam sesebuah organisasi bersama-sama dengan identifikasi dan interaksi proses-proses ini dan pengurusan mereka untuk mengeluarkan hasil yang diinginkan boleh dirujuk sebagai Pendekatan Proses. Pendekatan ini mempunyai kelebihan kerana ia dapat mengawal secara berterusan aktiviti-aktiviti penghasilan output atau produk dan perkhidmatan dengan cara menyediakan perhubungan di antara proses-proses individu di dalam proses-proses sistem termasuk juga kombinasi dan interaksi mereka. Menurut Juhary dan Ishak (2001) penubuhan Kumpulan Kawalan Mutu, jawatankuasa petugas, jawatankuasa perundingan usaha sama dan penerapan konsep pengurusan melalui objektif telah diamalkan di sektor awam. Misalnya, program latihan dan kemajuan kerjaya kakitangan dilaksanakan untuk melahirkan pekerja mahir dan terlatih.

Sehubungan itu, kecukupan dan keupayaan sumber adalah perlu untuk menyokong proses penghasilan produk atau perkhidmatan berjalan lancar. Misalnya, Rozhan (2005) berpendapat bahawa keberkesanan perjalanan sesebuah organisasi bergantung pada penyusunan sumber yang baik. Sumber manusia adalah antara sumber utama dalam organisasi.

Dalam organisasi yang besar huraian kerja, satu mekanisme diperlukan untuk memberi panduan kepada sumber manusia tentang peranan, tugas dan tanggungjawab mereka. Hal ini dinyatakan dalam Seksyen 4 iaitu Keperluan Dokumentasi yang dinyatakan sebagai Manual Kualiti iaitu dokumen yang memberi gambaran menyeluruh tentang Sistem Pengurusan Kualiti (SPK) organisasi. Beberapa perkara dinyatakan dalam Manual Kualiti merangkumi maklumat organisasi, skop SPK, prosedur atau tatacara yang didokumenkan serta penerangan mengenai proses perancangan penyampaian perkhidmatan, pengurusan sumber, proses reka bentuk, kawalan proses dan penambahbaikan.

Kajian ini juga menggunakan Model Penilaian CIPP iaitu melihat aspek Kandungan (*Context*), Input (*Input*), Proses (*Process*) dan Produk (*Product*). Pengkaji menggunakan Model CIPP yang diperkenalkan oleh Stufflebeam (1971) untuk menilai pelaksanaan SPK di JPN Selangor dan membantu jabatan tersebut membuat keputusan. Pertama, Penilaian Konteks yang menentukan keperluan sesuatu program atau sistem. Selain itu, penilaian juga menyentuh perkara-perkara dan sumber-sumber yang sedia ada untuk membantu pihak pengurusan menjelaskan objektif JPN ini.

Kedua, penilaian terhadap input pula bertujuan menentukan sumber-sumber yang sedia ada, langkah-langkah yang perlu diambil dan potensi perancangan dalam



pelaksanaan SPK. Ketiga, penilaian Proses SPK juga membantu pihak JPN ini menjalankan aktiviti dan membantu pelanggan menilai kualiti perkhidmatan. Keempat, penilaian Produk digunakan oleh pengkaji kerana ia membantu pihak JPN tersebut menumpukan perhatian untuk menyediakan perkhidmatan yang berkualiti dan dapat memuaskan hati pelanggan.

Kesimpulannya, kajian ini memperlihatkan situasi saling melengkapi antara SPK dan Pendekatan Proses. Hal ini dapat dilihat dengan jelas dalam Seksyen 5 Tanggung jawab Pengurusan, Seksyen 6 Pengurusan Sumber, Seksyen 7 Realisasi Produk dan Seksyen 8 Pengukuran, Penganalisisan dan Penambahbaikan. Pihak pengurusan bertanggungjawab menggunakan secara optimum dan menguruskan dengan cekap sumber-sumber dalam menghasilkan produk dan perkhidmatan. Hal ini bermaksud SPK yang ditetapkan oleh Piawaian Antarabangsa ini menunjukkan situasi saling melengkapi dengan keperluan produk dan perkhidmatan yang bertujuan mencapai objektif sesebuah organisasi untuk memuaskan hati pelanggan. Justeru, dapat dikatakan bahawa prinsip Pendekatan Proses menjadi tunjang kepada SPK. Prinsip Pendekatan Proses juga bertujuan agar hasil yang dikehendaki dapat diperoleh dengan lebih efisien apabila sumber-sumber dan aktiviti yang berkaitan diuruskan sebagai satu proses.

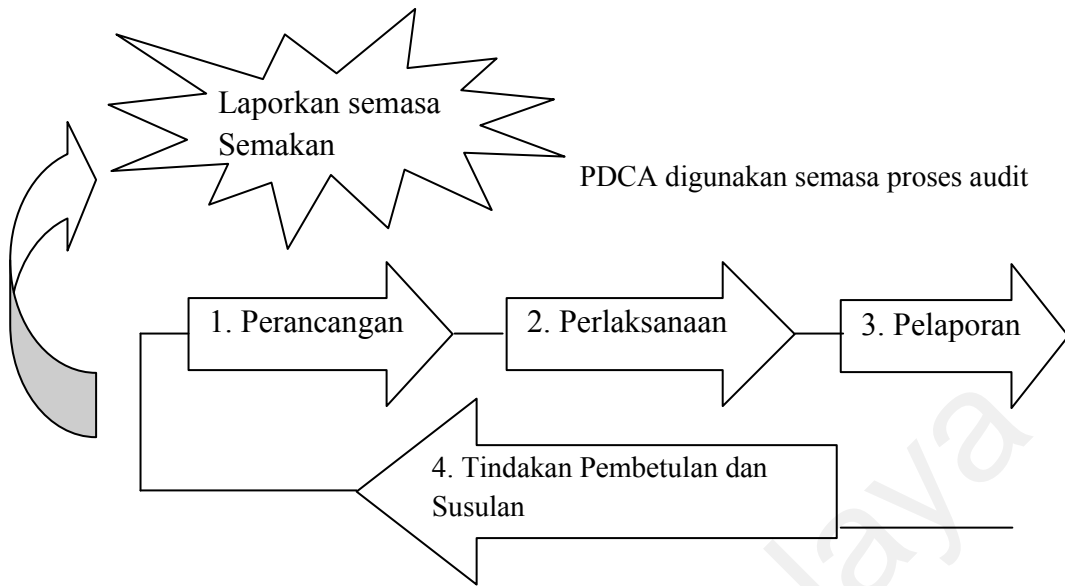
Sehubungan itu, model bukannya realiti tetapi adalah lambang kepada realiti. Model yang baik berupaya memberi gambaran yang jelas tentang keadaan sebenar yang abstrak dan kompleks. Penentuan model yang akan digunakan untuk membuat penilaian ke atas sesuatu program pula adalah aspek kritikal dan sukar dalam penilaian program. Penilaian program boleh dilaksanakan dengan menggunakan sebarang jenis penilaian atau model bergantung kepada apakah matlamat penilaian

hendak dijalankan. Selain itu, penentuan model yang hendak digunakan pula bergantung kepada tujuan penilaian yang akan dibuat.

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji tentang proses pengauditan MS ISO 9001 atau Sistem Pengurusan Kualiti oleh JPN ini setelah 13 tahun dilaksanakan secara menyeluruh. Walaupun pencapaian JPN tersebut amat memberangsangkan tetapi masih banyak usaha dijangka perlu dilaksanakan untuk meningkatkan lagi kualiti perkhidmatan organisasi ini kerana tujuan pelaksanaan SPK adalah untuk mencapai objektif organisasi dan berfungsi dengan kadar semakin cekap dan berkesan. Model Pendekatan Proses yang telah diperkenalkan oleh SPK untuk membangun, melaksana dan meningkatkan keberkesanan sistem tersebut. Oleh itu, JPN Selangor telah mengamalkan Pendekatan Proses dengan membentuk rangkaian aktiviti yang menggunakan sumber-sumber. Aktiviti-aktiviti dan sumber-sumber yang digunakan itu dikendalikan untuk menyediakan perkhidmatan. Justeru, dapatlah dikatakan bahawa kelancaran sistem kualiti amat bergantung kepada tenaga kerja, sumber dan prasarana. Semua faktor ini digemblengkan di bawah satu kerangka kerja untuk memastikan matlamat organisasi mencapai sasarannya (Mohd Shokri et al. 2002; Pereira, 2007).

Proses pengauditan yang dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan *Plan, Do, Check, and Act (PDCA)*. Dalam melaksanakan proses pengauditan, pihak JPN ini telah melakukan perancangan, pelaksanaan, pelaporan serta tindakan pembetulan dan susulan seterusnya melaporkannya semasa semakan pengurusan. Hal ini dapat dilihat dengan lebih jelas dalam Rajah 1.6:

**Proses Audit**

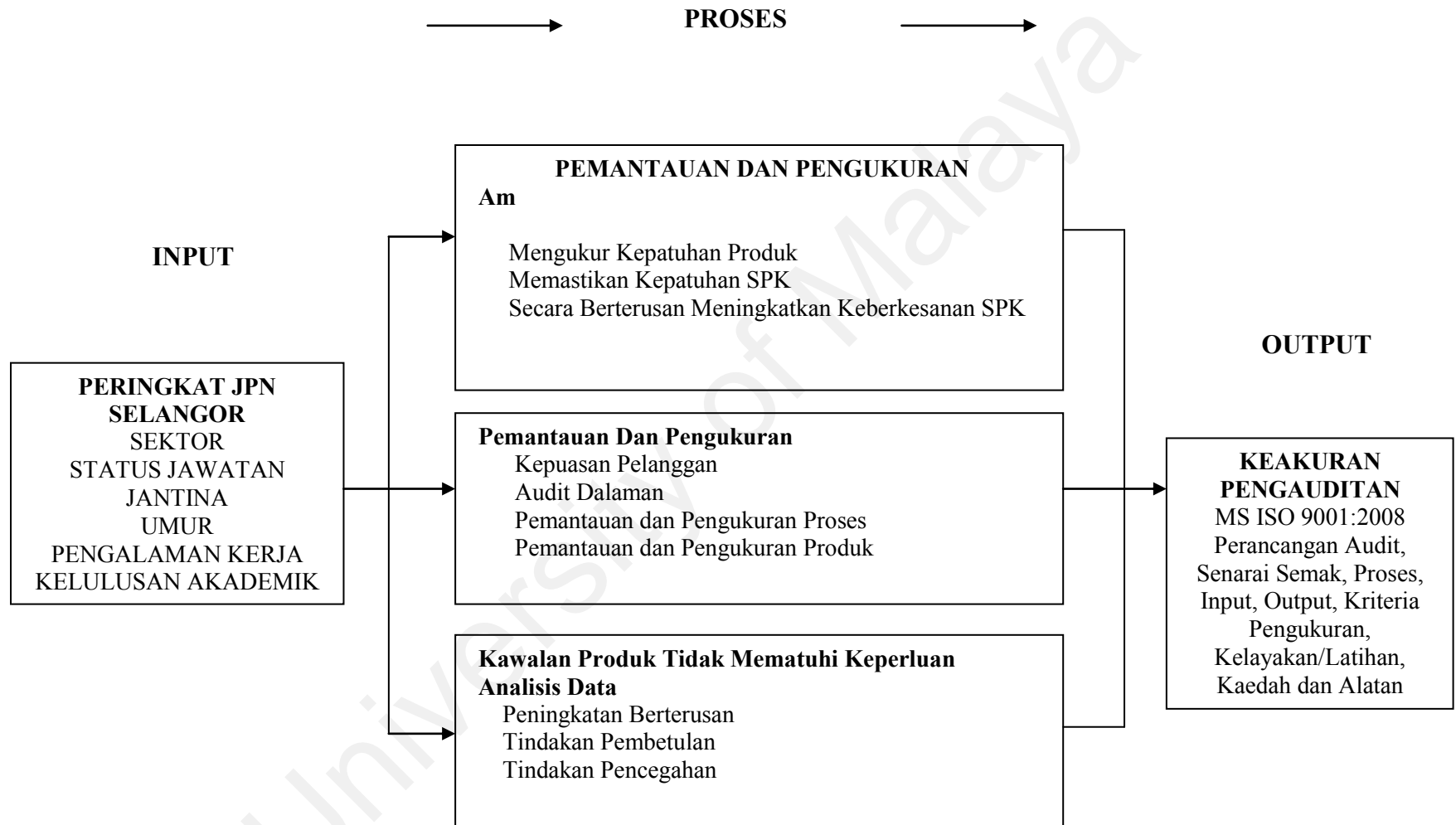


Rajah 1.6 : Proses Audit  
 Sumber : SIRIM (2012)

*Plan* atau perancangan dinyatakan dalam klausa atau seksyen 4, 5, dan 6. *Do* atau buat dinyatakan dalam klausa atau seksyen 7 iaitu merealisasikan perkhidmatan. *Check* atau semak pula dinyatakan dalam klausa atau seksyen 8 iaitu mengenai proses audit dalaman, menganalisa data, melakukan pengukuran proses dan pengukuran produk.

<p><i>Act</i> (Klausa 8)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tindakan penegahan dan Pencegahan</li> <li>▪ Peningkatan Berterusan</li> </ul>	<p><i>Plan</i> (Klausa 4, 5 dan 6)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kenal pasti proses dan hubungkait antara proses</li> <li>▪ Polisi dan objektif kualiti</li> <li>▪ Menyediakan sumber</li> </ul>
<p><i>Check</i> (Klausa 8)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Audit Dalaman</li> <li>▪ Analisa</li> <li>▪ Pengukuran proses</li> <li>▪ Pengukuran produk</li> </ul>	<p><i>Do</i> (Klausa 7)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realisasi perkhidmatan</li> </ul>

Rajah 1.7: Sistem ISO 9001 : 2000 Berdasarkan Kepada Kitaran *Plan-Do-Check-Act* (PDCA)  
 Sumber: SIRIM (2012)



Rajah 1.8: Kerangka Konsep Kajian  
 Sumber: Adaptasi daripada Model CIPP, Model Peringkat Audit dan  
 Model Proses Sistem Pengurusan Kualiti MS ISO 9001: 2008

Pengkaji memilih kerangka konsep kajian berdasarkan justifikasi input kepimpinan iaitu berdasarkan sektor, status jawatan kerja, jantina, umur, pengalaman dan kelulusan akademik mempengaruhi keupayaan melaksanakan tanggungjawab pengurusan organisasi JPN ini dalam mematuhi SPK MS ISO 9001: 2008.

Input kepimpinan di atas menguruskan 10 sektor yang terdapat di JPN tersebut. Semua sektor tersebut melaksanakan tanggungjawab untuk menyediakan perkhidmatan kepada pihak awam. Setiap sektor mempunyai bidang tugas seperti berikut:

i. Sektor Khidmat Pengurusan dan Pembangunan: Sektor ini mempunyai 7 unit.

Pertama, Unit Pentadbiran Am. Kedua, Unit Perjawatan dan Perkhidmatan. Ketiga, Unit Kewangan. Keempat, Unit Akaun. Kelima, Unit Naik Pangkat. Keenam, Unit Tatatertib dan Keutuhan. Ketujuh, Unit Pembangunan.

ii. Sektor Pengurusan Sekolah: Terdapat lima unit. Pertama, Sekolah Menengah. Kedua, Unit Sekolah Rendah. Ketiga, Unit Perhubungan dan Pendaftaran. Keempat, Unit Perhubungan Awam. Kelima, Unit Prasekolah.

iii. Sektor Pengurusan Akademik: mempunyai 11 unit. Pertama, Unit Kurikulum. Kedua, Unit Sains. Ketiga, Unit Matematik. Keempat, Unit ICT dan Pengkomputeran. Kelima, Unit Teknik dan Vokasional. Keenam, Unit Kajian Kemasyarakatan. Ketujuh, Unit Prasekolah. Kelapan, Unit Perolehan dan Pengurusan Aset. Kesembilan, Unit Latihan dan Kemajuan Staf. Kesepuluh, Unit Penilaian dan Kompetensi. Kesebelas, Unit HRMIS.

iv. Sektor Penilaian dan Peperiksaan: sektor ini mempunyai tiga unit. Pertama, Pengurusan Pentaksiran Berasaskan Sekolah. Kedua, Unit Pengurusan SPM/SPM(U)/PMR/UPSR. Ketiga, Unit Pengurusan STM/STAM/MUET/Luar Negeri.

v. Sektor Pendidikan Islam: mempunyai tiga unit. Pertama, Unit Pengurusan Pendidikan Islam. Kedua, Unit Pengurusan Institusi pendidikan Agama (UPIPA). Ketiga, Unit Pengurusan Dakwah.

vi. Sektor Jaminan Kualiti: Sektor ini merupakan satu unit tunggal yang menyediakan pelbagai jenis perkhidmatan yang melibatkan perancangan penyelarasan, pelaksanaan dan konsultasi SPK berasaskan Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam (PKPA). Pertama, Perkhidmatan Rundingan dan Bimbingan Sistem Pengurusan. Kedua, Rundingan Pengurusan Kualiti. Ketiga, Rundingan Pengurusan Rekod. Keempat, Rundingan Dokumen. Kelima, Rundingan Pelaksanaan Audit Dalaman. Keenam, Rundingan Kawalan Dokumen dan Rekod. Ketujuh, Rundingan Pengurusan Grafik Komputer. Kelapan, Rundingan Penyediaan Manual Prosedur Kerja. Kesembilan, Rundingan Penyediaan Fail Meja. Kesepuluh, *Coaching & Mentoring* ,, kepada pentadbir sekolah.

vii. Sektor Pengurusan Pembangunan Kemanusiaan: Sektor ini mempunyai lima unit. Pertama, Unit Hal Ehwal Murid. Kedua, Unit Kokurikulum. Ketiga, Unit Pendidikan dan Pencegahan Dadah. Keempat, Unit Sukan. Kelima, Pusat Kokurikulum (Sg.Tekali, Hulu Langat).

viii. Sektor Psikologi dan Kaunseling: Sektor ini mempunyai satu unit tunggal sahaja.

ix. Sektor Pendidikan Khas dan Swasta: Sektor ini mempunyai dua unit. Pertama, Unit Pendidikan Khas. Kedua, Unit Pendidikan Swasta.

x. Sektor Pengurusan Maklumat dan ICT: Sektor ini mempunyai dua sektor. Pertama, Unit ICT. Kedua, Unit Pengurusan Maklumat.

Sehubungan itu, sesebuah organisasi perlu menentukan proses-proses utama organisasi untuk melaksanakan sesuatu sistem. Misalnya, menggunakan Model Proses Peningkatan Kualiti. Berdasarkan model ini, JPN ini perlu membuat perancangan strategik iaitu menganalisis situasi dan penentuan objektif, dasar, program, aktiviti dan projek. Seterusnya tindakan yang harus diambil oleh JPN tersebut adalah menentukan Standard Kualiti Perkhidmatan, menentukan Standard Kualiti Proses, menentukan Standard Kualiti Tenaga Manusia dan proses penyelesaian masalah. Walau bagaimanapun dalam menyelesaikan masalah pihak JPN ini terlebih dahulu mengenal pasti masalah, membuat analisis, menentukan alternatif penyelesaian dan tindakan pembetulan serta mengukur dan menilai semua tindakan pembetulan.

Pelaksanaan MS ISO 9001: 2008 juga bergantung kepada keberkesanan elemen kebolehan memimpin yang dijalankan oleh sesebuah organisasi. Menurut Azman (2009), terdapat perbezaan pendapat mengenai kepentingan kebolehan memimpin dalam mengekal dan mempertingkatkan kualiti organisasi. Azman (2009) juga berpendapat bahawa kebolehan memimpin dalam bentuk yang lebih umum adalah unsur kawalan ke atas kakitangan agar kerja-kerja mereka tidak tersasar daripada tujuan yang sebenar.

Selain itu, kebolehan memimpin juga berkait rapat dengan pengawalan. Dalam hal ini, pengawalan pula dimaksudkan sebagai satu proses untuk menentukan semua kegiatan organisasi supaya dapat dilaksanakan untuk mencapai matlamat organisasi.

Di JPN ini kebolehan memimpin terhadap keakuran atau kepatuhan elemen-elemen SPK MS ISO 9001: 2008 dilakukan oleh semua pihak. Misalnya, pengarah menjalankan pelbagai tugas. Ia merangkumi bidang pentadbiran, pengurusan, kebolehan memimpin dan kepemimpinan yang berkaitan dengan jabatan sebagai satu institusi formal. Semua tugas tersebut adalah mengikut dasar yang telah pun ditetapkan oleh pihak KPM. Kepimpinan yang berkesan membolehkan SPK ISO MS 9001: 2000 dilaksanakan secara sistematik. Ia juga membolehkan tahap kualiti yang dicapai didokumenkan (Pereira, 2007). Pendokumentasian tersebut memudahkan langkah-langkah pencegahan dan pembetulan. Perkara tersebut penting kerana matlamat akhir sistem ini ialah untuk mengaplikasikan penambahbaikan yang berterusan (Cheng, 2009). Sehubungan itu, pihak pengurusan atasan JPN tersebut juga telah menubuhkan satu pasukan petugas kualiti untuk memimpin dan memastikan pelaksanaan dasar kualiti dan proses pengauditan dapat dilakukan secara sistematik dan menyeluruh.

Justeru, dapat dirumuskan bahawa pembentukan kerangka konseptual menunjukkan hubungan di antara Input, Proses dan Output yang dirujuk kepada Model CIPP. Input adalah merangkumi semua warga jabatan ini yang terlibat secara langsung dalam proses pengauditan kualiti. Semua warga tersebut mempunyai ciri-ciri demografi iaitu sektor, status jawatan, jantina, umur, pengalaman kerja dan kelulusan akademik. Proses pula dikaitkan dengan ciri-ciri yang terdapat dalam Model Proses Audit. Selain itu, Output dikaitkan dengan keakuran dalam pelaksanaan proses pengauditan berdasarkan sembilan



domain iaitu Perancangan Audit, Senarai Semak, Proses, Input, Output, Kriteria Pengukuran, Kelayakan/Latihan, Kaedah dan Alatan.

Justeru, kajian ini memperlihatkan aspek keakuran dalam pelaksanaan proses pengauditan telah memberi kesan terhadap aspek penambahbaikan yang dibuat sehingga JPN ini memperoleh MS ISO 9001: 2008 pada bulan Oktober tahun 2009.

### **Objektif Umum Kajian**

Kajian ini adalah bertujuan meneliti dengan terperinci dan menghuraikan tentang proses pengauditan di JPN ini. Kajian ini juga bertujuan untuk melihat skop kerja dan prosedur kerja juruaudit, persediaan yang perlu dibuat oleh semua sektor di JPN ini, perbezaan tahap keakuran dalam proses pengauditan dalam kalangan kakitangan JPN tersebut berdasarkan unit atau sektor bertugas, status jawatan, jantina, umur, pengalaman kerja dan kelulusan akademik tertinggi. Seterusnya, memberi cadangan penambahbaikan proses pengauditan di JPN ini sekiranya perlu berbuat demikian.

Hal ini perlu dilakukan untuk membolehkan jabatan tersebut mampu bersaing dan memuaskan hati pelanggan. Setiap jabatan perlu mengadaptasikan aktiviti operasi dengan dasar kualiti yang kukuh dan mantap yang dapat membentuk jaminan perkhidmatan dan pengeluaran yang benar-benar dapat memberikan kepuasan kepada semua pihak, pelanggan, pengguna, pengeluar, pekerja, pengurus, pemegang saham yang terlibat dan pihak yang berkepentingan.

## Objektif Khusus Kajian

Secara khususnya, objektif kajian ini adalah seperti berikut;

- 1 Mengenal pasti prosedur kerja audit di JPN ini menurut MS ISO 9001 : 2008
- 2 Mengenal pasti persediaan yang perlu dibuat oleh semua sektor di JPN ini bagi proses pengauditan kualiti.
- 3 Mengenal pasti perbezaan tahap keakuran dalam proses pengauditan dalam kalangan pegawai dan kakitangan JPN ini berdasarkan unit atau sektor bertugas, status jawatan, jantina kategori umur, pengalaman kerja dan kelulusan akademik tertinggi.
  - i. Menentukan min dan sisihan piawai bagi setiap domain tahap keakuran.
  - ii. Mengkaji sama ada wujud perbezaan yang signifikan terhadap skor min bagi setiap domain tahap keakuran.
  - iii. Mengkaji jika wujud perbezaan yang signifikan terhadap skor min tahap keakuran secara menyeluruh dari status jawatan, unit atau sektor bertugas, pengalaman kerja, kategori umur, dan kelayakan akademik tertinggi.
- 4 Mengenal pasti cabaran-cabaran yang dihadapi semasa oleh semua sektor melaksanakan proses pengauditan.

- 5 Mengenal pasti usaha yang diambil untuk mengatasi cabaran-cabaran yang dihadapi semasa melaksanakan proses pengauditan.

Justeru, secara keseluruhan satu objektif akhir dapat dirumuskan iaitu kajian ini dilaksanakan untuk mengemukakan amalan terbaik dalam pelaksanaan proses pengauditan di sesebuah jabatan pendidikan. Hal ini bermakna pengkaji akan menggunakan dapatan daripada kajian ini untuk membangunkan suatu garis panduan dalam pelaksanaan proses pengauditan.

### **Soalan Kajian**

Pengkaji menggunakan beberapa soalan kajian untuk mendapatkan maklumat yang diperlukan dalam kajian ini.

- 1 Apakah prosedur kerja audit di JPN ini menurut MS ISO 9001: 2008?
- 2 Apakah persediaan yang perlu dibuat oleh semua sektor di JPN ini bagi proses pengauditan kualiti?
- 3 Sejauh manakah perbezaan jantina, unit atau sektor bertugas, status jawatan, jantina, kategori umur, pengalaman kerja dan kelulusan akademik tertinggi mempengaruhi tahap keakuran dalam proses pengauditan?
  - i. Apakah min dan sisihan piawai bagi setiap domain tahap keakuran?

- ii. Adakah wujud perbezaan yang signifikan terhadap skor min bagi setiap domain tahap keakuran?
  - iii. Adakah wujud perbezaan yang signifikan terhadap skor min tahap keakuran secara menyeluruh dari status jawatan, unit atau sektor bertugas, pengalaman kerja, kategori umur, dan kelayakan akademik tertinggi?.
- 4 Apakah cabaran-cabaran yang dihadapi semasa melaksanakan proses pengauditan?
- 5 Apakah usaha-usaha yang diambil untuk mengatasi cabaran-cabaran yang dihadapi semasa melaksanakan proses pengauditan

### **Rasional Kajian**

Isu terhadap keperluan perkhidmatan yang cekap dan berkesan semakin penting. Organisasi pengurusan pendidikan sedang berhadapan dengan cabaran global kerana penerokaan terhadap ilmu pengetahuan semakin meluas. Oleh itu, salah satu cara untuk berhadapan dengan situasi tersebut ialah memberi fokus terhadap jangkaan pelanggan ke atas perkhidmatan pendidikan. Kini, penilaian terhadap tahap kualiti perkhidmatan pihak pengurusan organisasi pendidikan bukan hanya perlu menekankan kepada jenis perkhidmatan yang disediakan tetapi juga melihat kepada aspek kepuasan pelanggan terhadap kualiti perkhidmatan. Justeru, proses pengauditan dalam pelaksanaan SPK mesti dijalankan secara komprehensif dan mengikut prosedur sepenuhnya bagi

memastikan perkhidmatan berkualiti. Sehubungan itu, proses pengauditan juga mesti berkualiti dan memenuhi kepuasan pelanggan dalam dan luar organisasi.

Menurut Sufean Hussin (2002), kualiti bersifat dwipolar, iaitu daripada polar “ tidak berkualiti ” kepada polar “ sangat berkualiti “. Persoalan yang menjadi perbincangan adalah masih ada ruang untuk kebanyakan pengurus dan kakitangan organisasi bagi memahami dan meningkatkan kualiti dalam proses pengauditan sepertimana yang ditetapkan dalam MS ISO 9001 : 2008. Hal ini berkaitan dengan sikap, pengetahuan, pengalaman, latihan, pemantauan atau penyeliaan, barangan dan kemudahan bahan sokongan. Perkara-perkara di atas adalah berpunca daripada kesedaran terhadap keperluan melakukan perubahan dan kesesuaian sikap ke arah kebaikan. Bainbridge (1996) berpendapat, pengurusan sering menghadapi masalah tentang bilakah sesuatu perubahan itu perlu dilakukan dan ke mana arah haluannya. Kekeliruan dan kekaburan inilah yang menyebabkan amalan pengurusan kualiti khususnya proses pengauditan perlu dilakukan kajian semula.

Hal ini disokong oleh Zuraidah dan Zainal (2000) amalan pengurusan kualiti perlu dilakukan dan dimantapkan. Tambahan, pengurusan bukan lagi terpisah atau diasingkan tetapi sebaliknya merupakan multi disiplin yang tentu sekali memerlukan seni pengurusan yang multi disiplin juga. Misalnya, penyelidikan tentang pengurusan kualiti itu sendiri menerangkan aspek sumber manusia prosedur pengurusan. Menurut Shahrom dan Salasilah (2001); Mumtaz et al. (2002) dalam teori pengurusan sumber manusia telah berdiskusi bahawa manusia dan organisasi bukanlah sesuatu yang statik tetapi sentiasa berubah-ubah untuk mencapai keunggulan. Selain itu, menurut Pearn et al. (1995), bagi memastikan pengurusan kualiti mencapai matlamat, pihak pengurusan

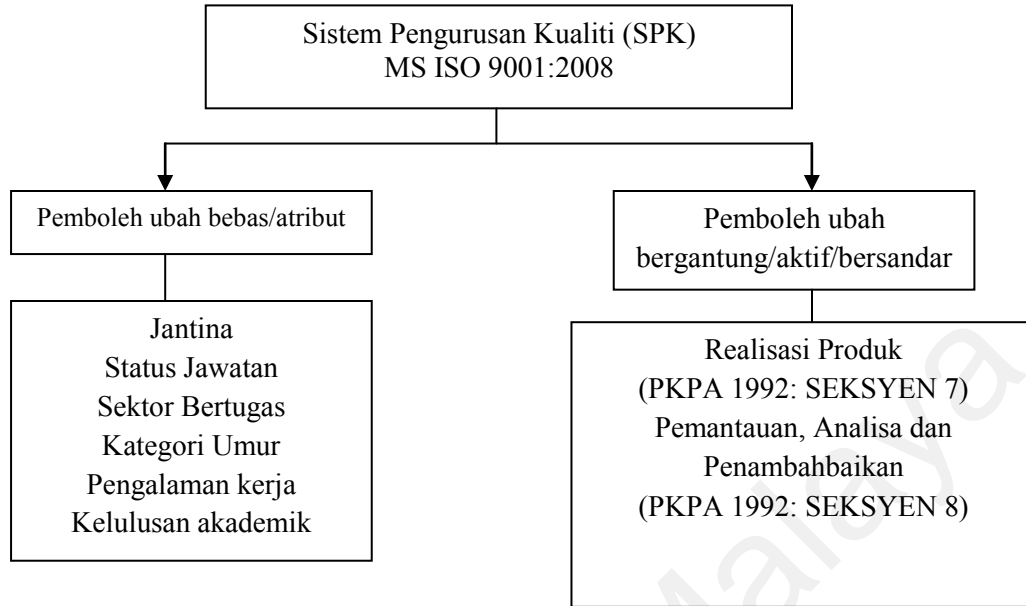
organisasi ini seharusnya memberi tumpuan kepada aspek modal intelektual dan pengurusan pengetahuan bagi memantapkan keunggulan sumber manusianya.

Justeru, dapat dirumuskan bahawa rasional kajian ini dilaksanakan adalah untuk melihat pelaksanaan proses pengauditan di jabatan tersebut. Hal ini perlu dilakukan untuk mengenalpasti amalan terbaik yang boleh dijadikan panduan dalam melaksanakan proses pengauditan kualiti di sesebuah jabatan.

### **Pemboleh ubah Kajian**

Menurut Mohd. Majid (2009), dalam bidang pendidikan, biasanya mendapati dua jenis pemboleh ubah iaitu pemboleh ubah aktif dan pemboleh ubah atribut. Pembolehubah atribut adalah pemboleh ubah yang sedia wujud sebelum kajian ini bermula seperti jantina, kategori umur, pengalaman kerja dan kelulusan akademik tertinggi.

Dalam kajian ini, pengkaji menggunakan pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bergantung seperti mana yang ditunjukkan dalam Rajah 1.9:



*Rajah 1.9:* Pengkelasan Pemboleh ubah Bebas/Atribut Dan Bergantung/Aktif  
 Sumber: Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam Malaysia Bil 2 Tahun 1996

Pemboleh ubah aktif ialah pemboleh ubah yang boleh dimanipulasikan oleh pengkaji. Misalnya, Realisasi Produk MS ISO 9001: 2008 (PKPA 1992: SEKSYEN 7) dan Pengukuran, Penganalisisan dan Penambahbaikan 8 (PKPA 1992: Seksyen 8). Pemboleh ubah kriteria pula merupakan penunjuk kepada keadaan tingkah laku, sikap serta perwatakan amalan yang menjadi teras kepada keberkesanan dan kecekapan proses pengauditan.

**Pemboleh ubah Bebas/Tidak Bersandar Atribut**

Jadual 1.1 menunjukkan kategori pemboleh ubah bebas / atribut yang disokong oleh pemboleh ubah-pemboleh ubah kriteria sebagai pemboleh ubah yang digunakan untuk mendapatkan maklumat terperinci bagi pemboleh ubah bebas / atribut.

*Jadual 1.1 Pemboleh ubah-Pemboleh ubah Bebas / Tidak Bersandar Atribut Dan Unsur-Unsur Kriteria Pemboleh ubah-Pemboleh ubah Bebas/Tidak Bersandar Atribut*

<b>PEMBOLEH UBAH BEBAS/ TIDAK BERSANDAR ATRIBUT</b>	<b>UNSUR-UNSUR KRITERIA PEMBOLEH UBAH BEBAS/ TIDAK BERSANDAR/ ATRIBUT</b>
<b>Sektor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Khidmat Pengurusan dan Pembangunan</li> <li>ii. Pengurusan Sekolah</li> <li>iii. Pengurusan Akademik</li> <li>iv. Penilaian dan Peperiksaan</li> <li>v. Pendidikan Islam</li> <li>vi. Jaminan Kualiti</li> <li>vii. Pengurusan Pembangunan Kemanusiaan</li> <li>viii. Psikologi dan Kaunseling</li> <li>ix. Pendidikan Swasta dan Khas</li> <li>x. Pengurusan Maklumat dan ICT</li> </ul>
<b>Status Jawatan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Pengurusan Atasan</li> <li>ii. Pembantu Tadbir</li> <li>iii. Pembantu Am Rendah</li> </ul>
<b>Jantina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Lelaki</li> <li>ii. Perempuan</li> </ul>
<b>Umur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Antara 21 hingga 25 tahun</li> <li>ii. Antara 26 hingga 30 tahun</li> <li>iii. Antara 31 hingga 35 tahun</li> <li>iv. Antara 36 hingga 40 tahun</li> <li>v. Antara 41 hingga 45 tahun</li> <li>vi. Antara 46 hingga 50 tahun</li> <li>viii. Melebihi daripada 51 tahun</li> </ul>
<b>Pengalaman Kerja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Kurang daripada 06 tahun</li> <li>ii. Antara 06 hingga 10 tahun</li> <li>iii. Antara 11 hingga 15 tahun</li> <li>iv. Antara 16 hingga 20 tahun</li> <li>v. Melebihi daripada 21 tahun</li> </ul>
<b>Kelulusan Akademik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Doktor Falsafah</li> </ul>



- 
- ii. Sarjana
  - iii. Sarjana Muda
  - iv. Diploma
  - v. Sijil Ikhtisas
  - vi. STPM/STP/HSC
  - vii. SPM/SPVM/MCE
  - viii. PMR/SRP/LCE
- 

### **Pemboleh ubah Bergantung/Bersandar/Aktif**

Pemboleh ubah aktif juga dimantapkan dengan menggunakan pemboleh ubah kriteria. Dalam kajian ini pemboleh ubah kriteria digunakan sebagai kata kunci dalam membentuk pernyataan-pernyataan soal selidik.

*Jadual 1.2 Pemboleh ubah-Pemboleh ubah Bergantung/Aktif Dan Unsur-Unsur Kriteria Pemboleh ubah Bergantung/Aktif*

<b>PEMBOLEH UBAH BERGANTUNG/AKTIF (BERSANDAR)</b>	<b>UNSUR-UNSUR KRITERIA PEMBOLEH UBAH BERGANTUNG/AKTIF</b>
Realisasi Produk (PKPA 1992: SEKSYEN 7) dan Pemantauan, Analisis dan Penambahbaikan (PKPA 1992: SEKSYEN 8)	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Merancang</li> <li>ii. Mendokumentasikan</li> <li>iii. Mengendalikan Proses</li> <li>iv. Mengendalikan Input</li> <li>v. Mengendalikan Output</li> <li>vi. Mengendalikan Pengukuran</li> <li>vii. Kelayakan dan Latihan</li> <li>viii. Menetapkan Kaedah</li> </ul>

---

## **Kepentingan Kajian**

Kajian ini penting bagi mengetahui dengan lebih mendalam tentang proses pengauditan dalam pelaksanaan Standard MS ISO 9001 : 2000 dan Standard MS ISO 9001 : 2008 oleh semua kakitangan dalam sektor-sektor di JPN ini. Kajian terhadap proses pengauditan ini merupakan aspek penting yang perlu dilakukan dalam memastikan aspirasi negara untuk menyediakan pendidikan berkualiti bagi memenuhi kehendak pelanggan. Selain itu, instrumen kajian yang dihasilkan juga dapat membantu Sektor Jaminan Kualiti ini membuat penilaian, pemantauan dan penambahbaikan berterusan. Dapatan kajian ini merupakan satu amalan terbaik yang dapat menjadi garis panduan dalam pelaksanaan proses pengauditan kualiti.

Justeru, kemantapan proses pengauditan organisasi pendidikan amat penting untuk memastikan pencapaian aspirasi menyediakan perkhidmatan berkualiti kepada orang ramai yang merupakan pelanggan kepada organisasi pendidikan. Hal ini bermaksud penting diketahui tentang proses pengauditan yang diamalkan oleh organisasi di atas sebelum ia diamalkan secara menyeluruh di semua sekolah di seluruh Malaysia.

Pengamalan SPK secara menyeluruh di semua peringkat organisasi pendidikan akan memantapkan kualiti pendidikan yang diterima oleh warga Malaysia dan berpotensi melahirkan generasi yang berkualiti. Mereka akan berupaya mencetuskan idea dan sentiasa berusaha untuk mencapai kecemerlangan. Kajian ini juga penting dan berguna kepada pelbagai pihak. Antaranya ialah pertama, pihak penggubal dasar di KPM, kedua, pasukan petugas pengurusan kualiti di KPM dan ketiga, pasukan petugas pengurusan kualiti di semua JPN dan Pasukan petugas pengurusan kualiti di PPD. Hasil kajian yang

mendalam dan terperinci ini diharap akan dapat memberi panduan kepada pihak KPM untuk merangka program pengauditan kepada sekolah-sekolah. Tambahan pula, pada pengetahuan saya belum ada kajian khusus secara komprehensif mengenai proses pengauditan yang dijalankan di JPN ini. Justeru, kajian ini diharap dapat mengenal pasti elemen keakuran terutama dalam kepimpinan proses pengauditan dalam pengamalan SPK MS ISO 9001: 2008. Pengkaji juga mengharap dapatan kajian ini dapat digunakan JPN tersebut dalam tindakan penambahbaikan sistem kualiti.

### **Skop dan Batasan Kajian**

Terdapat batasan tertentu dalam kajian ini iaitu dari aspek lokasi, peserta dan fokus kajian. Kajian ini adalah kajian kes yang menunjukkan keterbatasan kepada lokasi peserta dan tumpuan kajian yang terlibat dalam kajian pengkaji sahaja. Batasan kajian tersebut dijelaskan seperti berikut;

- i. Lokasi Kajian

Organisasi pendidikan yang dipilih untuk kajian ini berfokus kepada satu organisasi atau agensi pendidikan iaitu JPN. Kajian ini tidak bertujuan mendapatkan satu generalisasi perkhidmatan pendidikan di seluruh Malaysia kerana ia merupakan jenis kajian kes. Walau bagaimanapun, dapatan daripada kajian ini boleh dijadikan sebagai salah satu bahan rujukan semasa melakukan kajian seumpama ini dalam organisasi pendidikan yang lain.

ii. Responden Kajian

Responden kajian ini adalah terdiri daripada para pengurus JPN Selangor termasuk Ketua-Ketua Sektor, Ketua Pengarah, Pengarah Kanan, Penolong Pengarah, Akauntan, Ketua Pembantu Tadbir, Pembantu Tadbir, Petugas-petugas Unit Jaminan Kualiti, Pembantu Am Rendah, pihak kafeteria, jaga dan pemandu. Selain itu pengkaji turut melibatkan peserta-peserta kajian dari beberapa PPD di negeri ini yang mendapat latihan daripada pihak pengurusan JPN tersebut dan melaksanakan proses pengauditan di PPD masing-masing.

iii. Tumpuan Kajian

Kajian ini difokuskan kepada proses pengauditan berdasarkan sembilan domain yang merangkumi aspek , Realisasi Produk MS ISO 9001 : 2008 (PKPA 1992 : Seksyen 7) juga Pemantauan, Analisis, dan Penambahbaikan MS ISO 9001 : 2008.

### **Definisi Istilah**

Perbincangan tentang tajuk kajian ini dipermudahkan lagi dengan membuat penjelasan beberapa perkataan berkaitan seperti berikut;

#### **Pengurusan Kualiti**

Menurut Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 2 Tahun 1996 (PKPA Bil. 2 / 1996), Pengurusan Kualiti adalah fungsi yang melaksanakan dasar kualiti. Dasar

kualiti pula merupakan kenyataan tentang niat dan tujuan yang hendak dicapai oleh pihak pengurusan.

Dalam kajian ini aktiviti pengurusan kualiti adalah berdasarkan SPK MS ISO 9001:2008. Selain itu, keakuran terhadap prinsip standard kualiti di atas bergantung kepada penyeliaan dan kebolehan memimpin pihak pengurusan atasan JPN ini.

## **ISO**

*International Organization for Standardization* di Geneva, Switzerland adalah sebuah organisasi yang mengeluarkan Model ISO 9001: 2000. Berdasarkan model ini, sesebuah organisasi yang diurus berpandukan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan sendiri, menyokong penambahbaikan berterusan, kepuasan pelanggan dan kualiti. Justeru, menyatakan bahawa suatu prosedur kerja yang perlu dilakukan untuk memastikan barang, keluaran atau perkhidmatan yang dihasilkan memenuhi ciri-ciri tertentu dapat diterima pakai di peringkat antarabangsa. Stamatis (1997) pula berpendapat bahawa untuk mencapai taraf piawaian tertentu agar memenuhi kehendak ISO 9000, jadi diperlukan sistem dokumentasi dan audit.

## **MS ISO 9001: 2000**

MS adalah singkatan kepada *Malaysian Standard* iaitu suatu siri yang dijadikan rujukan dalam penyediaan garis panduan bagi melaksana Sistem Pengurusan Kualiti dalam perkhidmatan di Malaysia. Siri Malaysia Standard (MS) ini dikeluarkan oleh Institut Standard dan Penyelidikan Perindustrian Malaysia (SIRIM). MS ISO 9001: 2000

adalah salah satu daripada lima standard di bawah siri ISO 9000. Dalam kajian ini, JPN ini telah menggunakan MS ISO 9001:2008 mulai Oktober 2010.

### **Pengurusan Kualiti Menyeluruh (PKM)**

Menurut Bounds et al. (1994), Pengurusan Kualiti Menyeluruh dapat ditakrifkan sebagai satu sistem pengurusan yang berfokuskan manusia bertujuan untuk mempertingkatkan secara berterusan kepuasan pelanggan pada tahap kos sebenar yang berterusan rendah. Dalam kajian ini, PKM merangkumi pengurusan semua sektor di JPN ini. Setiap sektor merupakan pelanggan dalaman kepada sektor yang lain. Oleh itu, individu dalam semua sektor perlu bekerja sebagai satu pasukan bagi memastikan keberkesanan organisasi ini.

Dalam kajian ini, pihak JPN Selangor berperanan berpandukan standard MS ISO sepertimana yang telah dikeluarkan oleh pihak kerajaan dalam Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 2 Tahun 1996 (PKPA Bil 2 / 1996) bertajuk “Garis Panduan Bagi Melaksanakan MS ISO 9000”. Dalam perkhidmatan Awam JPN ini merupakan salah satu organisasi pendidikan yang mengurus berdasarkan MS ISO 9001: 2000 mulai Januari 2004. Seterusnya selepas pengauditan diberi pengiktirafan dengan pensijilan MS ISO 9001: 2000.

### **Memimpin**

Memimpin adalah suatu tindakan membimbing dan mempengaruhi orang-orang yang di bawah kepimpinannya. Aktiviti memimpin merangkumi fungsi-fungsi pengurusan seseorang pemimpin bertanggungjawab terhadap organisasi, kebajikan pekerjanya dan

tindakan organisasi itu. Azman (2009) pula merujuk proses memimpin sebagai usaha mendorong, mengarah, memotivasi dan memandu staf bekerja untuk mencapai matlamat seperti yang dirancang. Menurut Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan / JNSP (1993), kepemimpinan adalah merujuk kepada bagaimana pengurus memberikan tugas dan seterusnya mengarah, memandu serta mendorong staf melaksanakan tugasnya sebagaimana yang diharapkan.

Tiga elemen yang diperlihatkan dalam kepelbagaian destinasi kepimpinan iaitu ada pengikut, pergerakan usaha dan pencapaian matlamat. Wright (1996), mendefinisikan kepimpinan sebagai satu penampilan usaha untuk mempengaruhi perubahan tingkah laku orang lain.

Selari dengan pernyataan para sarjana dan penyelidik dapat disimpulkan bahawa pengamalan Sistem Pengurusan Kualiti secara menyeluruh di semua peringkat organisasi pendidikan merupakan satu cara yang akan memantapkan kualiti pendidikan yang diterima oleh warga Malaysia dan berpotensi melahirkan generasi yang berkualiti. Mereka akan berupaya mencetuskan idea dan sentiasa berusaha untuk mencapai kecemerlangan. Dalam kajian ini, pengkaji menumpukan perhatian kepada aktiviti kepimpinan semua pihak yang mengurus dan melaksanakan SPK MS ISO 9001: 2000 khususnya pengauditan berkualiti dan mematuhi prosedur.

Dalam kajian ini, tumpuan kajian adalah berfokus kepada aspek kepimpinan yang merangkumi semua lapisan pemimpin semua sektor di JPN ini dalam melaksanakan proses pengauditan.

## **SIRIM Berhad**

SIRIM Berhad yang biasanya dikenali sebagai Institut Piawai dan Penyelidikan Perindustrian Malaysia ialah organisasi kerjasama yang dimiliki sepenuhnya oleh Kerajaan Malaysia di bawah perbadanan kewangan. Ia dipercayai oleh Kerajaan Malaysia sebagai organisasi kebangsaan untuk piawai dan kualiti serta sebagai satu penggalak kepada kecemerlangan teknologi dalam perindustrian Malaysia .

SIRIM Berhad bertindak sebagai sebuah badan yang pakar dalam aspek kualiti, bekerjasama membangunkan teknologi negara, alat untuk memindahkan teknologi dan institut yang membekalkan infrastruktur kepada kerajaan. Dalam kajian ini, SIRIM Berhad telah bekerjasama menjalankan pengauditan untuk mengenal pasti keakuran atau kepatuhan dan pengamalan SPK MS ISO 9001.

## **Keakuran**

Akur bermaksud tindakan atau keputusan yang dibuat mematuhi kehendak dalam dokumen kualiti. Hal ini dinyatakan dalam seksyen 8 iaitu pengukuran, analisis dan penambahbaikan. Pihak JPN sedang memastikan proses pemberian perkhidmatan mematuhi SPK MS ISO 9001: 2008 melalui audit dalam.

Dalam kajian ini, keakuran di JPN ini merupakan elemen utama yang menjadi fokus pengkaji.

## **Penyeliaan**

Menurut Kamus Dewan (2002), penyeliaan bermaksud perbuatan menyelia atau pengawasan.



Dalam kajian ini, pihak pengurusan di JPN ini menjalankan tanggungjawab penyeliaan terhadap kakitangan yang berada di bawah tanggungjawab mereka untuk memastikan pengurusan jabatan ini akur dengan ISO MS 9001: 2008.

### **Audit**

Menurut MS ISO 9001: 2008, audit ditafsirkan sebagai suatu proses yang sistematik, bebas dan berdokumen dalam memperoleh bukti audit dan menilainya secara objektif bagi menentukan sejauh mana kriteria audit itu dipenuhi.

### **Audit Dalam**

Satu proses penyemakan oleh Juruaudit Dalam bagi menentukan sistem pengurusan kualiti dilaksanakan dengan baik. Menurut MAMPU (2012), Audit Dalaman menjalankan pengauditan yang bebas, memberi kepastian objektif dan nasihat yang menambah nilai serta mempertingkatkan operasi organisasi. Audit Dalaman juga membantu organisasi dalam mencapai objektifnya dengan menerapkan pendekatan yang sistematik, penilaian berdisiplin serta mempertingkatkan keberkesanan pengurusan risiko dan kawalan.

### **Audit Susulan**

Audit susulan bertujuan membuat verifikasi ke atas tindakan pembetulan dan pencegahan telah diambil.

### **Pasukan Audit Dalam**

Semua pegawai BPSH, JPN, PPW dan PPD yang telah dilantik oleh Wakil Pengurusan bagi menjalankan aktiviti pengauditan.

### **Auditi**

Auditi ialah kakitangan organisasi yang diaudit berkaitan dengan bidang dan tanggungjawab dalam pelaksanaan SPK.

### **Ringkasan**

Perbincangan berkaitan keakuratan berdasarkan sembilan domain pelaksanaan proses pengauditan dalam pengurusan kualiti MS ISO 9000 sering dilakukan sejak ia dilancarkan pada Julai 1996 terutama tentang isu-isu kecekapan dan keberkesanan organisasi dalam memberi perkhidmatan. Dalam hal ini, pihak pengurusan perlu menumpukan perhatian kepada perancangan dan pemantauan, analisa dan pemantauan JPN ini untuk memastikan jabatan ini mempunyai tahap kecekapan dan keberkesanan yang tinggi. Hal ini disokong oleh Barry (2002), sesebuah organisasi itu mesti mempunyai suatu perancangan dan perancangan ini perlu mencakupi suatu strategi yang berfokus terhadap keunggulan dan kita perlu mendekatinya dengan penuh perancangan. Sehubungan itu juga, tujuan pelaksanaan pengurusan kualiti adalah untuk menjadikan perkhidmatan yang ditawarkan lebih cekap, telus dan berkualiti serta mengurangkan kadar aduan yang boleh menjejaskan imej JPN tersebut.

Pengkaji mengambil inisiatif untuk melaksanakan penyelidikan terhadap proses pengauditan memandangkan belum ada kajian yang komprehensif dijalankan mengenai proses ini di JPN ini. Selain itu, objektif kajian di jabatan ini adalah untuk menjawab lima persoalan. Misalnya, mengenal pasti skop dan prosedur kerja, persediaan pengauditan, tahap keakuran, meneliti cabaran dan cadangan tindakan penambahbaikan proses pengauditan di JPN tersebut. Pengkaji mengharapkan bahawa dapatan kajian dapat dijadikan garis panduan kepada amalan terbaik dalam pelaksanaan proses pengauditan kualiti.

Sehubungan itu, pengkaji juga menghadapi batasan-batasan dalam melaksanakan kajian ini. Misalnya, dari aspek lokasi, peserta dan tumpuan kajian. Seterusnya, dapatan kajian ini diharapkan menyumbang kepada pemantapan proses pengauditan JPN tersebut dan meningkatkan keupayaan KPM menyebarkan pengurusan kualiti ke sekolah-sekolah.

University of Malaya

## **BAB 2 : SOROTAN KAJIAN LAMPAU**

### **Pendahuluan**

Kajian tentang proses pengauditan dalam pengamalan SPK MS ISO 9001: 2008 di sebuah JPN memerlukan pengkaji melakukan sorotan kajian lampau. Hal ini perlu dilakukan untuk mendapatkan input berkaitan berdasarkan konsep pengauditan mahupun dapatan daripada kajian-kajian terdahulu. Oleh itu, kajian dan perbincangan dalam bab ini ditumpukan kepada konsep MS ISO 9001: 2000, konsep SPK MS ISO 9001:2008 dan Standard Audit Negara termasuklah bahan-bahan bacaan yang berkaitan dengan audit dalam organisasi. Misalnya, bahan berkaitan yang diperoleh dari Sektor Pengurusan Jaminan Kualiti JPN ini. Bahan-bahan itu termasuklah Laporan Pemantauan Audit tahun 2012, 2013 dan 2014 oleh SIRIM QAS di JPN ini, Laporan NCR Audit Pensijilan Semula MS ISO 9001: 2008 Bahagian Pengurusan Sekolah Harian (BPSH), KPM, Laporan OFI Audit Pensijilan Semula tahun 2012 MS ISO 9001: 2008, BPSH, KPM, Laporan Keseluruhan Audit Dalam MS ISO 9001: 2008, BPSH, KPM dan Audit Dalam tahun 2012 serta Tindakan Pembetulan (NCR), di sebuah PPD. Selain itu, pengkaji telah memperoleh Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam Bil 2 1996 (PKPA Bil 2 /1996) daripada Unit Jaminan Kualiti PPD ini.

Justeru, pengkaji melakukan pembacaan tentang Model Kualiti dan Kesedaran Personel yang merangkumi Model Kualiti Juran (*The Juran's Trilogy*), Model Kualiti Crosby (*Model Crosby's 14 Points*), Model Kualiti Deming (*Model Deming's 14 Points*), Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) dan Petunjuk Kunci Pencapaian (*Key Performance Index-KPI*). Hal ini adalah kerana pengauditan merupakan satu

bahagian penting dalam SPK MS ISO 9001: 2008. Selain itu, pengkaji meneliti model-model penilaian program merujuk kepada model yang diadaptasi daripada Jemaah Nazir Sekolah (2001), Julaini (1999), Cheng (2001) dan Azman (2009), Model Penilaian CIPP oleh Daniel Stufflebeam (1971), Model SERVQUAL dan Model Pengurusan Melalui Objektif oleh Tyler (1930-an). Perbincangan dalam kajian ini juga dilakukan dengan melihat sorotan terhadap kajian-kajian yang berkaitan dengan proses pengauditan dalam pengurusan kualiti sama ada di dalam ataupun di luar negara.

Proses pengauditan dilaksanakan bagi memastikan pelaksanaan SPK MS ISO 9001: 2008 mematuhi tatacara dalam sistem ini. SPK pula bertujuan mempertingkatkan kualiti perkhidmatan sesebuah organisasi iaitu jabatan-jabatan kerajaan termasuklah JPN ini dengan memuaskan hati orang awam. Peningkatan kualiti ini memerlukan penggabungan tenaga semua pihak, sokongan peralatan dan pelbagai kemudahan. Dalam hal ini, sumber manusia merupakan elemen yang paling penting dalam melaksanakan sistem tersebut. Menurut INTAN (Institut Tadbiran Awam Negara, 1992), pekerja yang produktif, berprestasi dan berkualiti adalah pekerja yang mengamalkan semua ciri yang dinyatakan dalam Tonggak 12 semasa menjalankan pekerjaan mereka. Justeru, dapat dikatakan bahawa ciri-ciri yang perlu diamalkan untuk menjamin kualiti kerja pengauditan adalah seperti kompeten, kreatif, jujur, adil, amanah, menghargai subordinat dan sebagainya.

Dalam sejarah pengurusan pula, isu kualiti mula dibincangkan sejak awal abad ke-19, tokoh-tokoh kualiti telah membentangkan makna kualiti dalam pengurusan. Menurut Juran dan Gryna (1988), kualiti adalah kesesuaian bagi penggunaan (*fitness for use*). Parasuman et al. (1990) menyatakan kualiti adalah menepati

kehendak. Ishikawa (1985) pula berpendapat kualiti adalah pembangunan reka bentuk pengeluaran dan perkhidmatan bagi sesuatu produk yang paling ekonomik, paling berguna dan sentiasa memuaskan hati pengguna.

Seorang tokoh kualiti yang lain seperti Bank (1998) berpandangan bahawa kualiti adalah penambahbaikan berterusan dalam semua aspek operasi. Dalam hal ini, persoalan kualiti perlulah diukur melalui kepuasan pelanggan terhadap perkhidmatan kerana ia tidaklah boleh dilihat secara nyata seperti mana produk atau barang. Oakland (1995) mengaitkan kualiti dengan kebolehpercayaan.

Adverson (1998) mendefinisikan perkhidmatan sebagai sebahagian daripada konsep pengeluaran. Konsep perkhidmatan pula harus dinilai dari perspektif pengguna. Pengguna menilai perkhidmatan sebagai produk sama ada penggunaannya memuaskan hati ataupun tidak. Walau bagaimanapun penilaian ke atas perkhidmatan yang telah diterima mungkin berbeza-beza kerana pelanggan terdiri daripada pelbagai demografi.

Crosby (1984) pula berpendapat bahawa kualiti ialah akur kepada kehendak pelanggan, menyifatkan keperluan pelanggan dapat didokumentasikan, keakuratan kepada kehendak pelanggan boleh diselidik dan dapat diukur. Menurut Sany Sanuri et al. (2011), pendekatan falsafah kualiti yang diketengahkan oleh kebanyakan guru adalah berlandaskan premis bahawa sesuatu proses penyediaan dan pembekalan produk atau perkhidmatan itu seharusnya bermula dengan pelanggan dan berakhir dengan pelanggan.

Oleh itu dapat dirumuskan bahawa perkhidmatan yang berkualiti adalah perkhidmatan yang dapat memuaskan hati pelanggan. Perkhidmatan berkualiti pula berkaitan dengan proses pengauditan yang cekap. Sesebuah organisasi harus

mempertingkatkan kualiti perkhidmatan melalui usaha-usaha seperti memberi latihan, bimbingan dan pemantauan terhadap semua kakitangan. Sehubungan itu, menurut Sidek Hassan (2012), pengauditan perlu dilaksanakan kerana proses ini penting untuk mengekalkan akauntabiliti. Perbincangan mengenai pengauditan perlu dilakukan serentak untuk menunjukkan proses ini penting dan mesti dilaksanakan untuk memastikan matkamat SPK memuaskan hati pelanggan tercapai. Justeru, pihak pengurusan JPN yang dikaji harus menguruskan Sistem Kawalan Dalaman sebagai alat pengauditan. Pengauditan yang bebas, analisis yang objektif serta penilaian yang komprehensif terhadap pelaksanaan program aktiviti dan projek kerajaan, juru audit banyak membantu organisasi meningkatkan kecekapan. Selain itu, pihak pengurusan juga perlu menyediakan peralatan dan iklim tempat kerja yang kondusif. Justeru, dapat dikatakan bahawa kualiti ISO 9001: 2008 adalah keseluruhan ciri-ciri atau sifat-sifat sesuatu barangan atau perkhidmatan yang dapat memenuhi kehendak yang dinyatakan atau tersirat.

### **Konsep Kualiti**

Bermula tahun 1900-an, bidang pengurusan kualiti dipelopori oleh Deming, Juran, Cosby, Ishikawa, Taguchi dan Feigenbum. Mereka menekankan kaedah statistik yang membawa kepada perkembangan sistem pengurusan. Skymark (2006) berpendapat Shewhart memperkenalkan kitaran pembelajaran dan penambahbaikan yang dikenali sebagai kitaran *PDCA* iaitu *Plan, Do, Check* dan *Act*. Beliau percaya bahawa pendekatan ini akan membawa organisasi ke arah penambahbaikan dari segi kualiti. Berry (1997) menyatakan bahawa konsep dan pendekatan kualiti yang diamalkan di sektor pembuatan didakwa dapat diterapkan dan digunakan oleh



organisasi yang berteraskan perkhidmatan. Perkara tersebut telah dinyatakan oleh Cheng (2001) dan Pereira (2007) iaitu pada hari ini pelbagai organisasi termasuklah institusi pendidikan telah mengamalkan prosedur kerja berlandaskan kehendak-piawaian ISO. Besterfield et al. (2003) juga berpendapat seperti Montgomery (1997) iaitu bidang kualiti telah lama bermula sejak bermulanya revolusi perindustrian. Menurut Montgomery (1997) dan Richardson (1996), ketika itu pendekatan yang digunakan ialah pengurusan saintifik yang dipopularkan oleh Frederik (1912) yang menekankan kepada pengkhususan kerja dan pengeluaran besar-besaran untuk menikmati faedah ekonomi dan peningkatan produktiviti iaitu lebih mementingkan kuantiti. Sehubungan itu, menurut Besterfield et al. (2003), seorang tokoh iaitu Shewhart dari *Bell Telephone Laboratory* telah membangunkan carta kawalan berstatistik sebagai kaedah mengawal kualiti. Seterusnya, Juran dan Deming telah mempopularkannya di Jepun dengan menekankan komitmen pengurusan atasan dan kaedah kawalan kualiti berstatistik.

Di Malaysia, pelaksanaan ISO 9000 dalam keseluruhan perkhidmatan awam bermula apabila kerajaan melancarkan Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam Bil 2 1996 (PKPA Bil 2 /1996) pada 11 Julai 1996. Fokus kepada matlamat kualiti pula dimulakan pada tahun 1980-an apabila konsep Budaya Kerja Cemerlang dilancarkan oleh pihak kerajaan. Panel Memajukan Perkhidmatan Awam mengarahkan INTAN dengan kerjasama MAMPU mengadakan latihan untuk membantu menjayakan pelaksanaan MS ISO 9000. Selain itu, telah diperkenalkan Model Anugerah Kualiti atau QMEA iaitu Anugerah Cemerlang Pengurusan Kualiti. Pengurusan kualiti di Malaysia adalah suatu konsep kualiti yang berlandaskan pembaikan berterusan dan daya inovasi yang menggambarkan suatu anjakan paradigma utama. Oleh itu, seminar kesedaran MS ISO 9000 dan bengkel

pelaksanaannya telah diadakan untuk pengurusan atasan kementerian. Dalam konteks ini, INTAN bertanggungjawab memperbaiki pentadbiran kerajaan melalui pemodenan dan latihan. Hal ini jelas apabila didapati sejak tahun 1993 lagi, INTAN memperkenalkan program pembangunan pengurusan berdasarkan konsep kualiti. Pihak yang turut memainkan peranan penting dalam hal ini adalah SIRIM (*Standard and Industrial Research Institute of Malaysia*) dan NPC (*National Productivity Corporation*). Kini usaha-usaha tersebut dimantapkan lagi dengan melancarkan penanda aras-amalan terbaik luar negara dan GLC-pelaksanaan SSR dan KPI. Walau bagaimanapun, pencapaian matlamat juga bergantung kepada elemen struktur sesebuah organisasi. Ia perlu dibentuk selaras dengan matlamat yang hendak dicapai oleh organisasi tersebut. Hal ini adalah kerana struktur organisasi yang formal merupakan asas kepada sebarang tindakan yang hendak diambil oleh pihak pengurusan atasan sesebuah jabatan.

Oleh itu, struktur jabatan mestilah bersesuaian dengan persekitaran organisasi ini untuk memastikan matlamat pengurusan kualiti dapat dicapai olehnya. Menurut Azman (2009), pihak pengurusan harus memahami struktur organisasi untuk melicinkan proses pengendalian jabatan. Hal ini adalah kerana struktur organisasi menentukan bagaimana pekerjaan dalam sesebuah organisasi dibahagikan, dikumpulkan dan dikoordinasikan secara formal dan berkesan. Kemantapan struktur sesebuah organisasi adalah salah satu faktor yang akan menentukan kejayaannya mencapai matlamat. Pengkaji juga telah merujuk model yang diadaptasi daripada Jemaah Nazir Sekolah (2001), Julaini (1999), Cheng (2001) dan Azman (2009) dalam kajian kerana beberapa perkara. Pertama, kepimpinan MS ISO adalah input di JPN ini yang terdiri daripada personel yang mempunyai pengalaman dan kelulusan. Kedua, semua personel mengamalkan prosedur MS ISO dalam kepimpinan,

penyeliaan dan pihak pengurusan mempunyai kebolehan memimpin. Ketiga, pengamalan prosedur MS ISO dalam menyediakan perkhidmatan. Pihak pengurusan mengambil tindakan untuk memastikan penambahbaikan terus berlaku. Selain itu, dapat dirumuskan bahawa JPN tersebut juga telah distrukturkan untuk melicinkan proses pencapaian matlamat memuaskan hati semua pelanggan. Sehubungan itu, pengamalan MS ISO 9001: 2000 bermula daripada beberapa standard ISO.

**Konsep MS ISO 9001: 2000** Pada tahun 1987, *International Organisation for Standardization* (ISO) mengeluarkan satu siri garis panduan dan piawaian yang bertujuan menentukan status kualiti yang ditetapkan di bawah piawaian tersebut. Organisasi yang berjaya melaksanakan sistem pengurusan kualiti mengikut piawaian diberikan pensijilan ISO 9000. Secara ringkas, terdapat dua jenis ISO iaitu sebagai garis panduan dibawah nama standard ISO 9000 adalah garis panduan bagi memilih dan menggunakan model yang sesuai dan ISO 9004 pula garis panduan bagi melaksanakan pengurusan kualiti dan elemen-elemen sistem kualiti. Terdapat beberapa nama ISO di bawah nama model kepastian kualiti. Pertama, ISO 9001 iaitu kepastian kualiti dalam reka bentuk, pengeluaran produk atau perkhidmatan instalasi atau khidmat susulan. Kedua, ISO 9002 iaitu kepastian kualiti dalam pengeluaran produk atau perkhidmatan dan instalasi atau khidmat susulan. Ketiga, ISO 9003 iaitu kepastian kualiti dalam pemeriksaan akhir dan pengujian. Garis panduan dan piawaian ISO 9000 disemak semula pada tahun 1984, 2000 dan 2008. Kanji (1999) menyatakan bahawa ISO boleh diintergrasikan dengan TQM untuk kemajuan dalam penambahbaikan yang menyeluruh yang boleh dicapai dengan menguji proses organisasi seperti dalam proses mendefinisikan, proses penambahbaikan dan proses reka bentuk.

Standard sistem berkualiti ini mengutamakan pencegahan iaitu mencegah dari berlaku sesuatu masalah. Justeru, Surat Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam Bil 2/1996 menyatakan hubungkait kualiti dan MS ISO 9000 merangkumi keperluan setiap elemen yang mesti diketahui dengan menyediakan arahan terperinci dalam keperluan dokumentasi serta menjelaskan langkah-langkah dalam pelaksanaan MS ISO 9000. Terdapat beberapa rasional langkah-langkah tersebut dilakukan oleh pihak pengurusan. Pertama, memastikan produk atau perkhidmatan yang dihasilkan dapat memenuhi kehendak pelanggan. Kedua, berasas peningkatan pengurusan sistem kualiti organisasi. Ketiga, berasaskan peningkatan keberkesanan dan kecekapan organisasi.

Selain itu, berdasarkan PKPA Bil 2/1996 terdapat beberapa faktor yang mendorong kepada keperluan sektor perkhidmatan awam melaksanakan MS ISO 9000. Pertama, meningkatkan kecekapan dan keberkesanan kerja. Kedua, melaksanakan pendekatan kualiti yang universal. Ketiga, memastikan tahap kualiti yang diterima pakai. Keempat, memastikan pelanggan mendapat kepuasan. Kelima, menyediakan perancangan kualiti. Keenam, menggalakkan pematuhan kepada kualiti. Ketujuh, memperkukuhkan disiplin diri. Kelapan, memperkukuhkan Sistem Kawalan Dalaman. Kesembilan, menggalakkan penilaian diri. Kesepuluh, memastikan konsistensi. Kesebelas, menyediakan latihan untuk kakitangan.

Pelaksanaan MS ISO 9000 juga akan memberi beberapa faedah iaitu mengurangkan tindakan pembetulan, pengenalpastian tugas-tugas yang patut dijalankan serta memperincikan langkah-langkah yang perlu diambil, menyediakan kaedah dokumentasi secara tersusun amalan-amalan pengurusan dengan cara mengenal pasti dan mengatasi masalah serta mengelakkannya daripada berulang,

membolehkan kakitangan menjalankan tugas dengan betul pada kali pertama serta pada setiap kali, membolehkan organisasi membuktikan kualiti perkhidmatan yang diberikan adalah terkawal dan membantu pihak pengurusan membuat keputusan dengan lebih baik.

ISO 9001, ISO 9002 dan ISO 9003 pula adalah model kepastian kualiti yang boleh digunakan untuk mewujudkan sistem kualiti dan menilai serta mempertingkatkan keberkesanannya. ISO 9001 sesuai diamalkan oleh agensi-agensi yang menjalankan aktiviti bermula dari langkah untuk mereka bentuk produk atau perkhidmatan hingga ke bahagian khidmat susulan. Di Malaysia, pada tahun 1995 Y.A.B Dato" Seri Dr. Mahathir bin Mohamad telah mengisytiharkan bahawa Kerajaan Malaysia akan melaksanakan ISO 9000 di segenap lapisan birokrasi. Beliau menyampaikan ucapan ini dalam ucap utama di Persidangan CAPAM, Malta. Pada tahun 1996 pula, pihak MAMPU Jabatan Perdana Menteri mengeluarkan Garis Panduan Pelaksanaan MS ISO 9000: 94 melalui Pekeliling PKPA Bil 2/1996 pada 11 Julai 1996. Kementerian Pendidikan menyahut cabaran Perdana Menteri untuk mendapat sijil ISO 9000 menjelang tahun 2000. Justeru, Menteri Pendidikan melancarkan ISO 9000 di peringkat Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM). Berikutan dengan itu antara sekolah yang memperoleh Persijilan ISO 9002: 94 ialah Sekolah Menengah Derma, Perlis. Justeru, negeri Perlis terpilih menjadi perintis amalan Kualiti Pengurusan Menyeluruh (TQM). Sehubungan itu, keperluan Standard MS ISO 9001: 2000 secara am adalah piawai antarabangsa khususnya memenuhi keperluan satu sistem pengurusan kualiti jika organisasi perlu menunjukkan kemampuan yang konsisten dalam menyediakan keperluan pelanggan.

Hal tersebut adalah berkait rapat dengan usaha-usaha memberi penekanan kepada perancangan, pelaksanaan, pemantauan, penilaian dan penambahbaikan terhadap proses membekalkan produk atau perkhidmatanyang dapat memuaskan hati para pelanggan secara konsisten. Sehubungan itu, terdapat ciri-ciri MS ISO 9001:2000 (Sektor Jaminan Kualiti JPN, 2007). Pertama, penambahbaikan berterusan. Kedua, penekanan yang lebih kepada peranan pihak pengurusan atasan. Ketiga, mengambil kira keperluan undang-undang dan peraturan. Keempat, objektif yang boleh diukurpada setiap peringkat dan fungsi yang berkaitan. Kelima, memastikan keberkesanan latihan. Keenam, analisa data bagi tujuan pengukuran pencapaian pelaksanaan sistem kualiti. Ketujuh, maklumat kepuasan atau ketidakpuasan pencapaian sebagai pengukuran pencapaian objektif kualiti.

Pengamalan ciri-ciri MS ISO 9000:2000 merupakan satu cara untuk meningkatkan kualiti pengurusan sesebuah organisasi melalui pencapaian matlamat kawalan kualiti dan jaminan kualiti. Hal ini bermakna kualiti boleh dicapai melalui kawalan kualiti dan jaminan kualiti. Dalam hal ini,kawalan kualiti adalah untuk menentukan dan mengawal produk-produk yang tidak mematuhi spesifikasi atau keperluan yang ada iaitu dengan melakukan pemeriksaan kualiti secara dalaman dan membuat pemeriksaan luaran untuk mengesan kecacatan. Menurut Beardsley (1994), pelaksanaan standard MSISO 9000 ke dalam sistem kualitiorganisasi yang akan dapat memastikan bahawa matlamat kepastian kualiti tercapai kerana *standard* ini memaksa sesebuah organisasi untuk menyatakan apa yang mereka buat dan buat apa yang mereka kata. Hal ini dapat dilakukan apabila sesebuah organisasi yang mendokumenkan prosedur untuk melaksanakan tugas dengan lebih produktif. Kepentingan perkara ini diperkatakan oleh Azmie (2010) iaitu prosedur hendaklah

didokumenkan agar menjadi panduan dan manual bagi memastikan setiap orang yang terlibat dalam tugas itu tahu peranan masing-masing dan bertindak sewajarnya.

Menurut Deming (1986), jaminan kualiti adalah sesuatu yang dibina bagi mengelakkan daripada berlakunya kegagalan dan sesuatu perkara yang dilakukan dengan betul pada pertama kali „*right first time*“. Menurut Crosby (1995), konsep ini adalah menjimatkan dan lebih berkesan untuk mengelakkan berlakunya pembaziran dan kesilapan dari membetulkan keadaan.

Model SPK MS ISO 9001:2008 menghalang dari berlakunya kerosakan dan kegagalan, berfokus kepada pencegahan, lebih humanistik dan kejelekitan serta membolehkan manusia lebih memahami tugas mereka dengan baik dan kepercayaan dalam pemberian kuasa dapat dilakukan dengan lebih fleksibel. Dalam hal ini, kawalan kualiti hanya menumpukan kepada satu keperluan sahaja iaitu menepati *standard* yang ditetapkan. Jaminan kualiti pula menumpukan kepada pelbagai keperluan, menggalakkan inovasi dan pembangunan, mempunyai faedah jangka panjang, terbentuk dari dalam institusi, membentuk amalan *kaizen* yang diterjemahkan melalui prinsip 5 S, menekankan kepada pembaikan secara berterusan terutamanya melalui kerja berkumpulan, perubahan berlaku secara sedikit demi sedikit, membina motivasi yang tinggi, berfokuskan kekuatan, suatu proses „bawah ke atas“ dan kakitangan lebih terbuka kepada nasihat dan kritikan (Morrison, 1998). Sehubungan itu, Roselena (2007) menyatakan bahawa kualiti dan keberkesanannya adalah bergantung kepada penghayatan dan pembangunan potensi individu secara dalaman dan individu yang berkualiti dalam institusi. Keberkesanan peranan yang dijalankan oleh juru audit dalaman dalam memberi khidmat perundingan dan nasihat kepada organisasi secara profesional terhadap kesempurnaan, kebolehpercayaan serta

keberkesanan sistem kawalan dalaman dapat memastikan peraturan dan prosedur yang bersesuaian adalah mencukupi. Sekiranya berlaku ketidakakuran, juru audit dalaman akan melaporkan kepada pihak pengurusan dan memastikan auditi iaitu pihak yang diaudit melakukan tindakan pembetulan. Justeru, dapat dikatakan bahawa perubahan, pembangunan dan keberkesanan datang dari dalam institusi dan tidak dari luar institusi.

**Konsep MS ISO 9001: 2008** Konsep MS ISO 9001: 2008 adalah perubahan semasa yang dilakukan dalam MS ISO 9001: 2000 untuk dilaksanakan oleh organisasi awam seperti dalam sektor pendidikan. Ia merupakan satu usaha mengemas kini piawai untuk menjelaskan, menterjemahkan dan menekankan bahawa tidak ada perubahan besar dilakukan terhadap konsep ISO 9001. Kunci strategi ISO 9001: 2008 adalah Model Pendekatan Proses dalam ISO 9001: 2000 dikekalkan serta dapat digunakan dalam semua saiz dan bentuk organisasi di mana-mana sektor pun. Beberapa keputusan lain yang telah dibuat ke atas ISO 9001: 2008. Pertama, skop semasa, matlamat, tajuk dan bidang pengamalan piawai tidak ada perubahan. Kedua, tidak ada keperluan baru. Ketiga, lapan prinsip pengurusan kualiti yang diamalkan juga tidak berubah. Keempat, persijilan ISO 9001: 2008 bukan merupakan satu naik taraf dan organisasi yang telah memperoleh sijil ISO 9001: 2000 sepatutnya mampu berada pada status yang sama walaupun telah menerima sijil ISO 9001: 2008.

Perubahan kepada MS ISO 9001:2008 tidak mengandungi syarat terbaru tetapi ada spesifikasi dan penjelasan kepada piawai baru tersebut. Justeru, sebarang perubahan yang dilakukan perlu menunjukkan peningkatan dalam persekitaran kerja termasuklah sistem maklumat. Skop maklumat juga tidak hanya terhad kepada kualiti

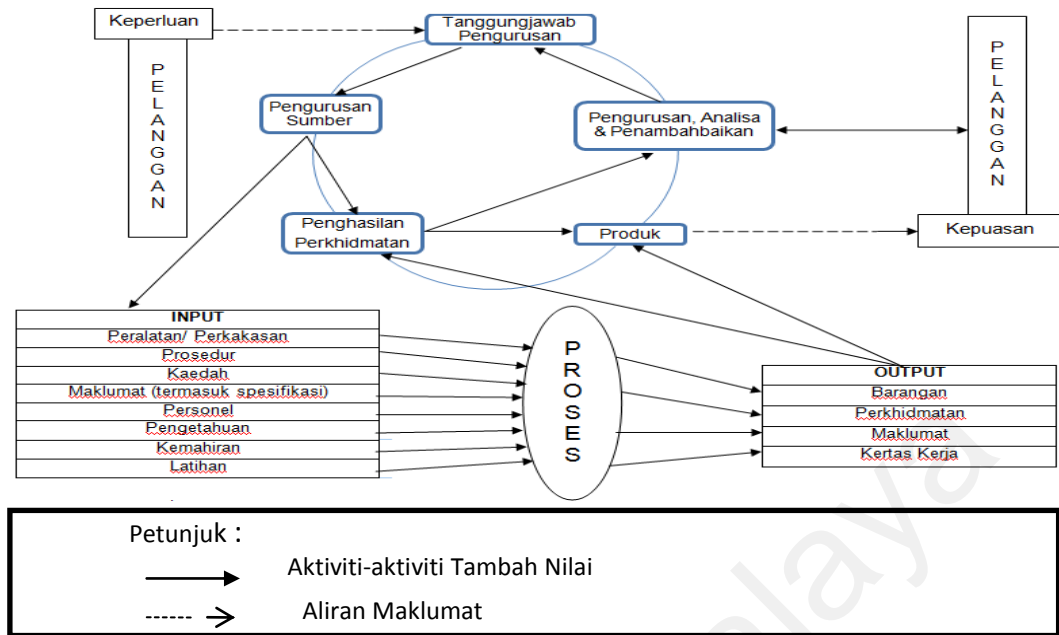


perkhidmatan sahaja tetapi menambahkan nilai terhadap keperluan pelanggan termasuklah aktiviti selepas pemberian perkhidmatan. Sistem maklum balas pelanggan perlu diwujudkan untuk membolehkan pihak pengurusan organisasi membuat penilaian dan penambahbaikan. Dalam hal ini, Manual Kualiti (MK) merupakan sumber rujukan Sistem Pengurusan Kualiti JPN ini dan semua PPD di bawah pengurusannya serta sekolah-sekolah di negeri tersebut. Inisiatif untuk mewujudkan MK adalah suatu bukti komitmen yang diberikan oleh pihak pengurusan untuk melaksanakan Sistem Pengurusan Kualiti (SPK) berasaskan keperluan Standard MS 9001: 2008. MK memperjelaskan perkara-perkara seperti perkhidmatan yang diberi, pelanggan organisasi, visi, misi dan lokasi. Selain itu, MK memperincikan dan menjelaskan dasar kualiti, objektif kualiti, skop pelaksanaan sistem kualiti, objektif kualiti, skop pelaksanaan sistem kualiti, proses-proses yang terlibat dalam organisasi dan hubungkait di antaranya, proses pengurusan sumber, proses perancangan pemberian perkhidmatan, sistem kawalan dokumen dan rekod serta penambahbaikan yang dilaksanakan secara berterusan ke atas proses-proses yang terlibat.

Proses yang perlu ada dalam SPK meliputi proses-proses pengurusan, penyediaan sumber, penghasilan produk atau perkhidmatan, proses pengukuran, analisis dan penambahbaikan. Berdasarkan klausa 4.2.1 Keperluan Am dan jenis dokumen yang perlu disediakan oleh JPN ini dan digunakan dalam SPK adalah Manual Kualiti, Prosedur Kualiti, Dokumen Sokongan seperti Akta dan Perundangan, Perintah Am Peraturan, Surat-Surat Pekeliling, buku panduan dan Arahan-Arahan Perbendaharaan dan Borang. Pendokumentasian dan bahan-bahan rujukan merupakan perkara yang penting untuk diberi perhatian dalam memastikan prosedur MS ISO 9001 : 2008 dipatuhi oleh semua personel. Justeru, dokumentasi amat penting dalam memastikan

kegagalan kualiti tidak berlaku dengan menyebarkan maklumat mengenai komitmen pengurusan terhadap kualiti di seluruh organisasi.

Berdasarkan perbincangan di atas dapatlah dirumuskan bahawa perubahan kepada pengamalan MS ISO 9001: 2008 adalah lebih kepada matlamat untuk mempertingkatkan kecekapan dan keberkesanan organisasi. Menurut Ishak (2004), sistem inifleksibel dan boleh disesuaikan dengan mana-mana organisasi sekalipun. Sehubungan itu, sekali lagi mengukuhkan keperluan pihak pengurusan organisasi mempertingkatkan latihan kepada kakitangan, menyediakan persekitaran kerja yang kondusif dan memperlengkapkan peralatan serta memantapkan sistem rekod. Hal ini dinyatakan dalam Seksyen 5 iaitu Tanggungjawab Pengurusan yang menekankan komitmen pihak pengurusan untuk membangunkan SPK dan mempertingkatkan keberkesanan sistem tersebut secara berterusan. Antara usaha-usaha yang telah dilakukan oleh pihak pengurusan JPN ini. Misalnya, jabatan tersebut telah menganjurkan program dan aktiviti peningkatan tahap kompetensi kakitangan yang menumpukan perhatian dalam pengurusan kualiti dan kemahiran bekerjasama menyediakan sumber yang diperlukan oleh mereka. Hal ini digambarkan oleh Rajah 2.1:



Rajah 2.1: Gabungan Model Proses Sistem Pengurusan Kualiti Dan Model Pendekatan Proses Sumber : Pusat Kualiti dan Dokumentasi, Jabatan Pendidikan Negeri (2007)

Berdasarkan perbincangan di atas pengkaji telah merumuskan kajian ini dengan menggabungkan Model SPK dengan Model Pendekatan Proses seperti Rajah 2.1 di atas. Aliran maklumat yang berkaitan dengan keperluan pelanggan diperoleh melalui Analisis Keperluan membolehkan pihak pengurusan melaksanakan proses Perancangan, Pelaksanaan, Pemantauan dan Bertindak dalam menguruskan input atau sumber-sumber seperti peralatan atau perkakasan, prosedur, kaedah, maklumat (spesifikasi), personel, pengetahuan, kemahiran dan latihan melalui Pendekatan Proses seterusnya menghasilkan output seperti barangan iaitu produk, perkhidmatan, maklumat dan kertas kerja.

Oleh itu, saluran maklum balas pelanggan merupakan cara yang disediakan oleh JPN ini untuk memastikan perkhidmatan yang disediakan sentiasa memenuhi kepuasan pelanggan dalam dan luar jabatan ini. Menurut Sufean (2002), keperluan untuk memenuhi kehendak pengguna merupakan suatu tugas yang kompleks. Hal ini adalah kerana salah satu aspek untuk mencapai kualiti ialah dengan memenuhi

keperluan pelanggan yang berbentuk implisit dan eksplisit. Justeru, tujuh program tambahan dalam sistem sokongan ini seperti Sistem Cadangan Q, Sistem Proses Q, Sistem Pemeriksaan Q, Slogan Q, Hari Q dan Sistem Maklum balas Q dilaksanakan untuk membantu JPN ini mengenal pasti tahap kepuasan pelanggan. Maklumat yang diperoleh ini dianalisis oleh pihak pengurusan yang bertanggungjawab untuk melakukan penambahbaikan.

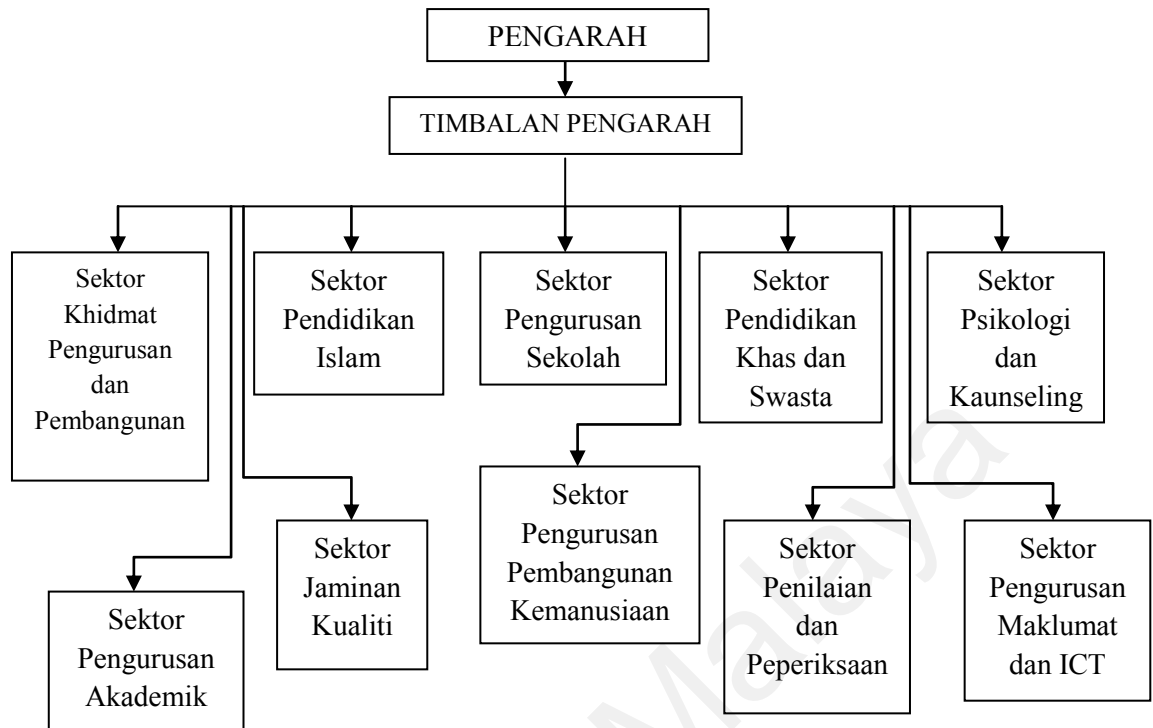
Selain itu, menurut Syed Othman al-Habsyi et al. (1995), dalam pelaksanaan pengeluaran dan kualiti Perkhidmatan Awam, kerajaan telah menerima lima konsep asas iaitu kualiti adalah memenuhi kehendak pelanggan, kualiti melalui pencegahan, tahap pencapaian adalah “kesalahan sifar”, kualiti kos akur terhadap piawai, semua kerja adalah satu proses.

Peranan sesebuah organisasi membekalkan barang atau produk dan perkhidmatan kepada para pengguna atau pelanggan. Matlamat organisasi pula adalah untuk memuaskan hati pelanggan dan dapat menguasai pasaran serta mengekalkan reputasi mereka. Dalam hal ini, pihak pengurusan dan kepimpinan atasan merupakan tunggak utama yang merancang, melaksanakan keputusan yang dipersetujui, memastikan keputusan dilaksanakan dengan sebaik mungkin, menilai dan melakukan penambahbaikan. Sehubungan itu, pihak pengurusan bertanggungjawab sepenuhnya dalam menggembelngkan semua input untuk menghasilkan produk atau perkhidmatan. Jika berlaku kelemahan atau kegagalan, pihak pengurusan perlu membetulkan keadaan tersebut kerana mereka mempunyai kuasa untuk berbuat demikian dengan merujuk semula visi dan misi organisasi. Menurut Zafir (2009) pula, perancangan adalah aktiviti berterusan yang sentiasa dijalankan oleh pihak pengurusan, tidak terikat dengan perancangan rasmi organisasi dan dilakukan dengan

turut menggunakan penilaian-penilaian berasaskan pengalaman masing-masing dan keupayaan intuitif mereka yang terbabit.

Dapatan kajian ini diharapkan dapat memberi sumbangan dan manfaat kepada pihak pengurusan organisasi pendidikan khususnya JPN ini dalam pelaksanaan SPK. Penambahbaikan yang dilakukan dengan menggunakan dapatan kajian ini akan membantu usaha-usaha ke arah pemantapan sistem tersebut dan meningkatkan kualiti perkhidmatan jabatan ini. Peningkatan pemahaman tentang aspek kualiti perkhidmatan akan membantu penyedia perkhidmatan dalam menyediakan perkhidmatan yang mempunyai kualiti yang setaraf dengan keinginan pelanggan yang akan membawa kepada peningkatan tahap kepuasan mereka. Hal ini selari dengan pandangan Barry (2001) iaitu “....mendengar kepada pandangan pelanggan untuk menentukan kehendak khusus dan harapan mereka apabila menemui harapan yang berlebihan daripada pelanggan untuk mendapat kesetiaan pelanggan .

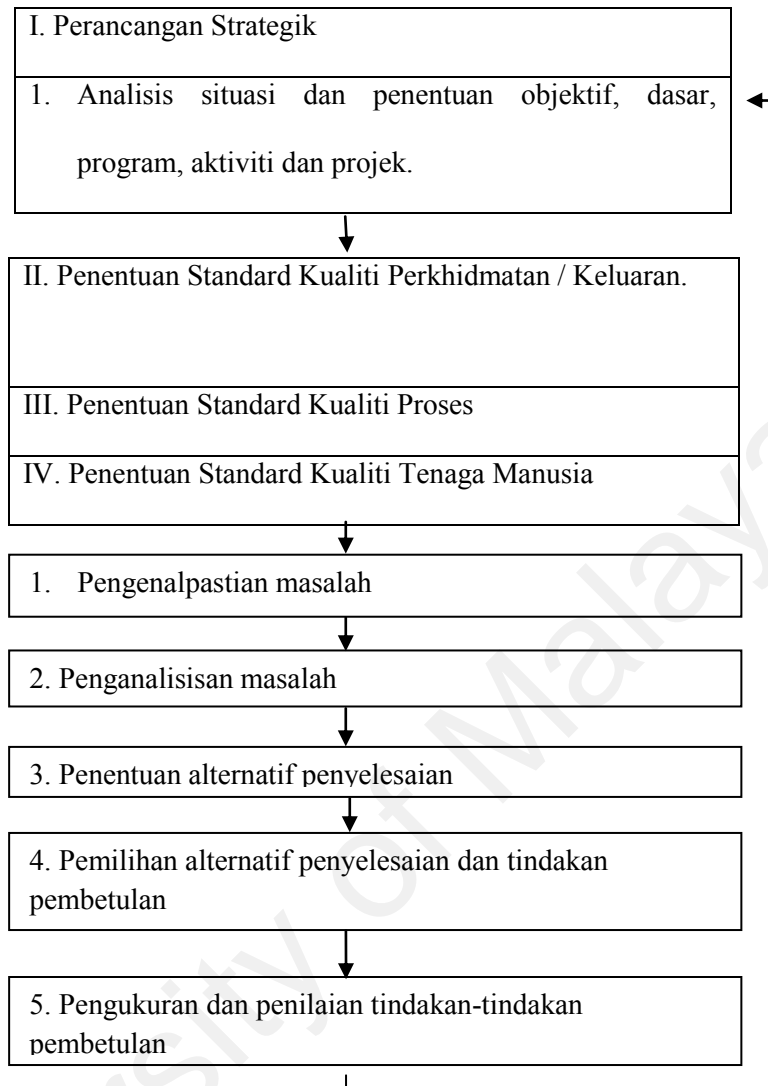
**Pelaksanaan Pengurusan Kualiti MS ISO 9001:2008 di sebuah Jabatan Pendidikan Negeri (JPN)** Bahagian ini membincangkan tentang sektor-sektor yang terdapat di JPN ini yang mengamalkan sistem pengurusan kualiti (SPK) mulai Januari 2004. JPN ini dipimpin oleh seorang pengarah. Dalam menyediakan perkhidmatan pendidikan kepada para pelanggan iaitu pihak awam, 10 sektor telah dibentuk seperti mana yang ditunjukkan dalam Rajah 2.2:



Rajah 2.2 : Sektor-sektor di JPN

Sumber : Bahan Bercetak Sektor Jaminan Kualiti JPN (2010)

Rajah 2.2 diatas menunjukkan 10 sektor yang terdapat di JPN ini. Semua sektor tersebut melaksanakan tanggungjawab untuk menyediakan perkhidmatan kepada pihak awam dengan menggunakan Model Proses Peningkatan Kualiti. JPN ini perlu membuat perancangan strategik iaitu menganalisis situasi dan penentuan objektif, dasar, program, aktiviti dan projek. Seterusnya tindakan yang harus diambil oleh JPN ini adalah menentukan Standard Kualiti Perkhidmatan, menentukan Standard Kualiti Proses, menentukan Standard Kualiti Tenaga Manusiadan proses penyelesaian masalah. Namun, dalam menyelesaikan masalah pihak JPN ini terlebih dahulu mengenalpasti masalah, membuat analisis, menentukan alternatif penyelesaian dan tindakan pembetulan serta mengukur dan menilai tindakan-tindakan pembetulan. Hal ini digambarkan oleh Rajah 2.3:



Rajah 2.3: Model Proses Peningkatan Kualiti .

Sumber : Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam Bil 2 Tahun 1996

Justeru, semua kakitangan JPN ini harus mematuhi lima klausa dalam sistem kualiti ini. Pertama, berdasarkan klausa 4 SPK Keperluan Am, sama ada PKM (*TQM*) atau melalui pelaksanaan sistem MS ISO 9001: 2008 akan meningkatkan keberkesanan dan kecekapan. Penggunaan piawaian berdasarkan dokumentasi semasa pelaksanaan sistem ini mengutamakan unsur pencegahan dan menggariskan keperluan asas secara umum. Kedua, berdasarkan klausa 5 iaitu Tanggungjawab pengurusan, pihak pengurusan bertanggung jawab merancang dan meningkatkan

motivasi para kakitangan supaya matlamat organisasi tercapai. Menurut Sany Sanuri et al. (2011), dalam usaha melaksanakan tanggungjawab pengurusan, pihak atasan perlu menzahirkan aktiviti-aktiviti yang diperuntukkan oleh SPK MS ISO 9001: 2008 dalam klausa 5 iaitu Komitmen Pihak Pengurusan, Fokus Pelanggan, Dasar / Polisi Kualiti, Perancangan, Tanggungjawab, kuasa dan Komitmen serta Kajian Semula Pengurusan.

Justeru, pemimpin organisasi perlu menyedari terdapat faktor-faktor yang menjadi halangan kepada perubahan untuk mencapai kecemerlangan. Pertama, „Banduan Pengalaman“ iaitu seseorang yang menjadi banduan pengalaman akan merasa susah untuk melakukan sesuatu yang di luar daripada apa yang pernah dilakukan oleh mereka. Apatah lagi jika apa yang pernah dilakukan itu telah terbukti berkesan. Kedua, rasa selamat yang palsu iaitu keadaan semasa yang belum tentu akan kekal untuk sesuatu ketika yang tidak kita ketahui. Ketiga, rasa tidak selamat yang timbul dalam organisasi disebabkan oleh jurang komunikasi yang menghasilkan pelbagai spekulasi yang negatif. Keempat, pembinaan sendiri iaitu keadaan ini wujud apabila seseorang warga mendapat tanggapan bahawa usaha yang sedang dilakukan bukan untuk organisasi tetapi adalah penonjolan peribadi tertentu. Kelima, zon selesa. Zon ini wujud apabila anggota organisasi merasa terlalu selesa dengan keadaan sehingga tidak merasakan perlunya perubahan atau penambahbaikan. Keenam, keengganan belajar semula. Perkara ini berlaku kerana kecintaan terhadap „zon selesa“. Ketujuh, Budaya dan sub budaya. Keadaan ini wujud kerana ada kelompok yang berkepentingan sendiri. Perasaan ini boleh wujud apabila ada rasa diri terpinggir dalam kalangan kakitangan.

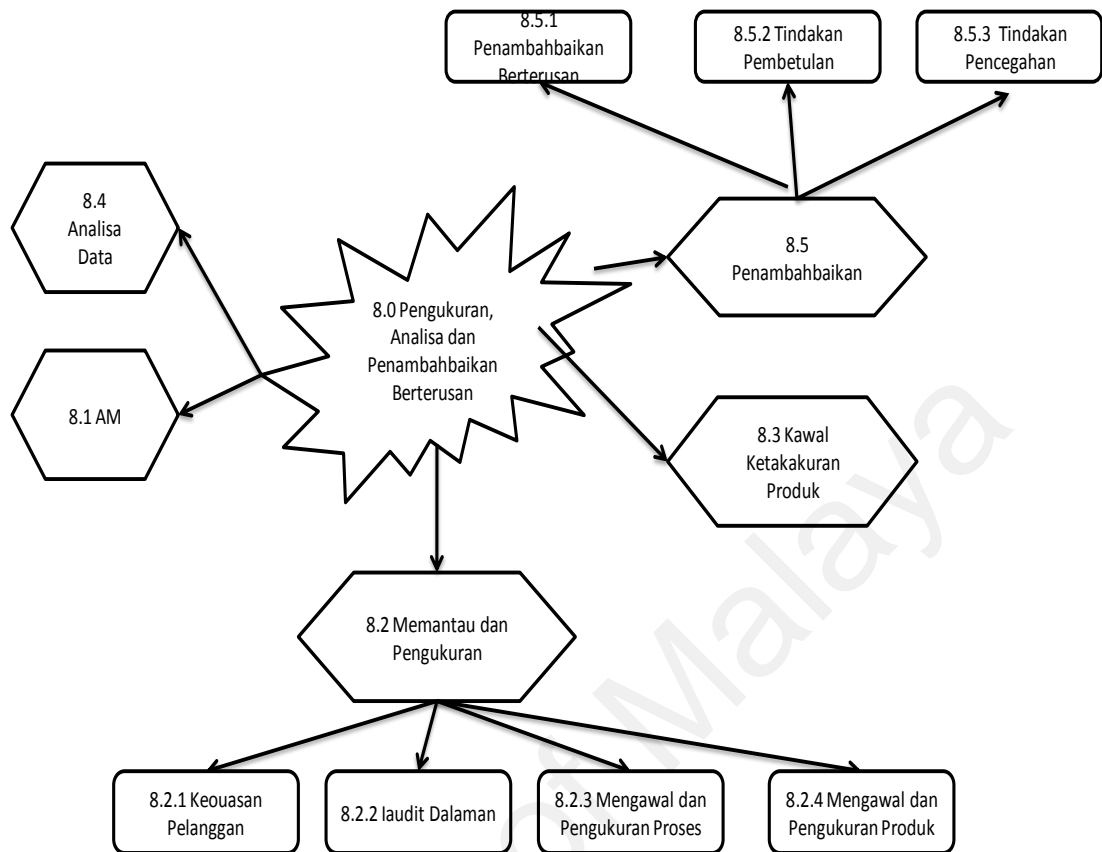
Ketiga, Klausa 6 iaitu Pengurusan sumber. Ia melibatkan aspek penyediaan sumber, infrastruktur, persekitaran kerja dan sumber manusia. Pembangunan sumber



manusia adalah peralatan utama untuk mengembangkan kesedaran dan pengetahuan tentang kualiti. Kualiti adalah suatu budaya organisasi iaitu setiap kakitangan mempunyai perlakuan dan sikap terhadap tugas dan tanggung jawab mempamerkan hanya yang terbaik. Kualiti akan gagal sekiranya pihak pengurusan gagal menyalurkan maksud kualiti yang sebenar dan meletakkan tanggungjawab menentukan kualitinya ke atas jabatan kualiti yang ditubuhkan semata-mata. Justeru, para kakitangan perlu diberi latihan yang bersesuaian. Menurut Sany Sanuri et al. (2011), dalam Islam memberi latihan kepada personel atau kakitangan adalah tanggungjawab organisasi bagi memastikan kemampuan personel untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan cekap dan berkesan. Kajian tersebut juga bersetuju sepenuhnya dengan klausa 6.3 MS ISO 9000 Infrastruktur iaitu pihak pengurusan menentukan, menyediakan dan menyenggara infrastruktur yang diperlukan untuk memastikan organisasi dapat menghasilkan kerja yang akhirnya memenuhi keperluan pelanggan berkaitan dengan produk dan servis atau perkhidmatan yang dikeluarkan oleh mereka. Klausa tersebut menyenaraikan tiga kategori utama infrastruktur yang diperlukan iaitu bangunan, tempat dan utiliti berkaitan, keperkakasan (*hardware* dan *software*), perkhidmatan sokongan / bantuan (pengangkutan dan sistem informasi). Selain itu, berdasarkan klausa 6.4 MS ISO 9001 mengenai keperluan untuk organisasi menyediakan persekitaran kerja yang diperlukan untuk memastikan organisasi dapat menghasilkan *output* yang memenuhi keperluan pelanggan. Sany Sanuri et al. (2011), persekitaran kerja bermaksud keadaan atau situasi di mana kerja dilaksanakan termasuk fizikal persekitaran dan faktor-faktor lain seperti bising, suhu, kelembapan, cahaya atau cuaca. Selain itu, sumber kewangan juga memainkan peranan yang kritikal dalam menjamin kejayaan sesebuah organisasi.

Keempat, Klausula 7 iaitu Realisasi Produk. dalam JPN ini, input adalah semua personel atau kakitangan yang tidak seragam dan sukar ditentukan kepaiawaiannya. Mereka merupakan tenaga kerja di jabatan ini. Input dan sistem yang berkualiti akan menghasilkan output iaitu perkhidmatan yang berkualiti. Menurut Sany Sanuri et al. (2011), perancangan penghasilan produk perlu dilakukan secara sistematik serta mengambil kira semua pihak yang berkepentingan. Perancangan bagi proses penghasilan produk bermula dengan input daripada pelanggan bagi menghasilkan produk akhir.

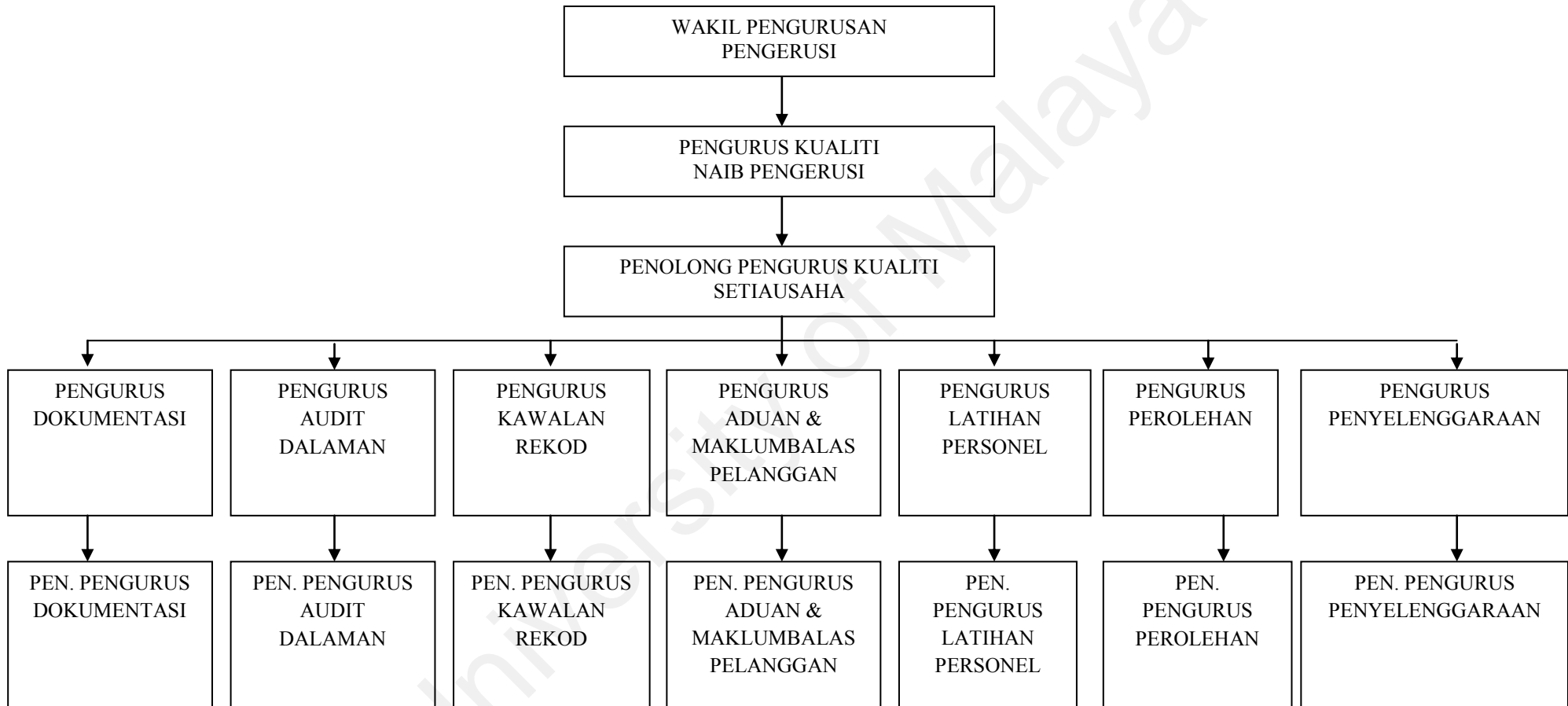
Kelima, Klausula 8 iaitu Pengukuran, Analisis dan Penambahbaikan. Proses pengukuran, analisis dan penambahbaikan merupakan aspek yang amat penting dalam sesuatu sistem kualiti. Justeru, penyeliaan perlu dilakukan untuk mengenal pasti masalah atau kegagalan dan menganalisis data yang berkaitan dengan kejayaan atau kekuatan organisasi. Terdapat lima sub klausula iaitu 8.1 Umum; 8.2 Pemantauan dan Pengukuran; 8.3 Kawalan Produk yang tidak mematuhi keperluan; 8.4 Analisis data dan 8.5 Penambahbaikan. Rajah 2.6 menunjukkan sub klausula 8.2 juga standard menyatakan organisasi perlu melaksanakan proses audit kualiti dalaman. Hal ini boleh dilihat dalam Rajah 2.4:



Rajah 2.4: Klausa 8 : Pengukuran, Analisis Dan Penambahbaikan  
 Sumber: SIRIM (2010)

Walaupun sistem kualiti ini dapat dilaksanakan dengan baik setelah mematuhi semua klausa di atas namun satu pasukan kualiti perlu dibentuk untuk memandu dan membimbing semua kakitangan JPN ini. Pasukan kualiti ini merupakan satu sektor yang dikenali sebagai Sektor Jaminan Kualiti seperti Rajah 2.5:

**STRUKTUR ORGANISASI PASUKAN PETUGAS KUALITI JPN**

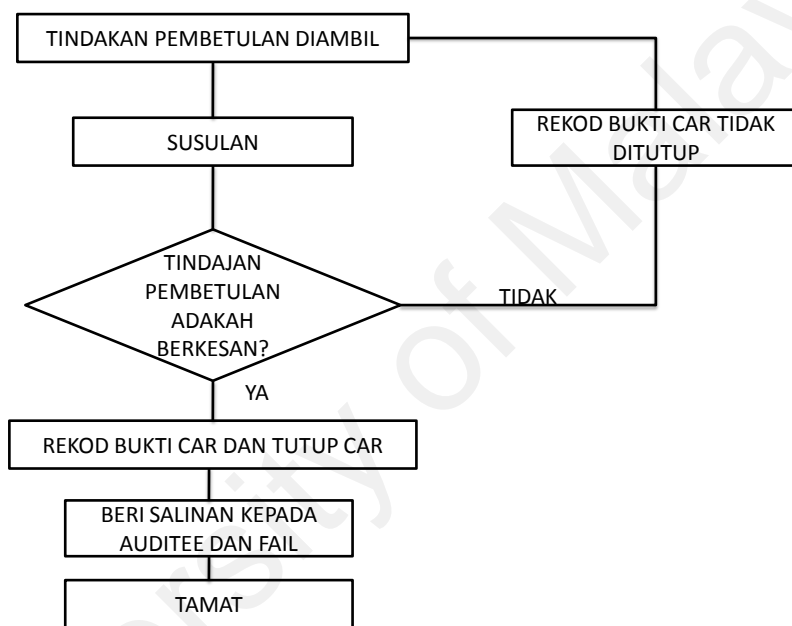


*Rajah 2.5* : Struktur Organisasi Pasukan Petugas Kualiti JPN  
Sumber : Pusat Kualiti dan Dokumentasi, JPN (2010)

**Konsep Audit** Menurut Arens, Elder dan Beasley (2006), *auditing* adalah pengumpulan dan penilaian bukti maklumat yang didapati dengan kriteria yang ditetapkan. Mereka turut berpendapat terdapat tiga jenis audit. Pertama, Audit Laporan Kewangan. Audit ini bertujuan menentukan laporan kewangan secara keseluruhan sama ada telah dilaporkan sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku secara umum. Kedua, Audit Operasional yang bertujuan menilai kecekapan dan keberkesanan bahagian daripada prosedur dan *metode* kegiatan operasional perusahaan. Ketiga, Audit Kepatuhan bertujuan untuk menentukan sama ada pihak yang diaudit telah mengikuti prosedur dan kebiasaan yang telah ditetapkan oleh badan atau pihak mempunyai autoriti yang lebih tinggi. Audit juga didefinisikan sebagai suatu proses yang bersistematik, bebas dan berdokumen dalam memperoleh bukti audit dan menilainya secara objektif bagi menentukan sejauh mana kriteria audit itu dipenuhi, (SIRIM, 2010). Proses pengauditan dilaksanakan untuk memastikan QMS yang dilaksanakan mematuhi keperluan *standard*, dilaksanakan dengan betul dan tepat, mematuhi keperluan *standard* (8.2.2) dan peluang penambahbaikan berterusan. Terdapat empat peringkat audit dalaman iaitu perancangan dan persediaan, pelaksanaan audit, pelaporan dan serta susulan dan penutupan.

Beberapa perkara yang dipertimbangkan dalam perancangan audit iaitu mewujudkan Jadual atau Program Audit, melantik auditor, menyediakan pelan audit (tujuan, skop, kriteria, kaedah audit), memaklumkan kepada auditee, penerangan kepada auditor (jika perlu), menyemak dokumen dan *standard* dan menyediakan senarai semak mengikut proses (jika perlu). Dalam aspek pelaksanaan audit pula, perkara-perkara yang dipertimbangkan adalah proses mendapatkan maklumat (bukti audit) ke atas pelaksanaan sistem, pendekatan audit dan kaedah/metodologi audit

perlu ditentukan oleh auditor, persampelan dilakukan dalam mendapatkan maklumat dan maklumat diperoleh sebaik sahaja bermula mesyuarat pembukaaan. Sesi pelaporan audit pula memerlukan auditor menjelaskan penemuan audit, membuat rumusan audit, status dan pengesyoran, menyatakan permintaan tindakan pembetulan (NCR/CAR) dan memastikan semua penyimpangan merujuk kepada prosedur-prosedur yang didokumenkan secara khusus. Hal ini ditunjukkan dalam Rajah 2.6:



Rajah 2.6 : Tindakan Pembetulan Dan Susulan  
 Sumber : SIRIM (2010)

**Pelaksanaan Audit dalam di Kementerian atau Jabatan Persekutuan dan Kerajaan Negeri** Pekeliling PS 3.1/2013 bertujuan memberi penjelasan mengenai peranan dan tanggungjawab Unit Audit Dalam, Ketua Setiausaha Kementerian atau Ketua Jabatan Persekutuan atau Setiausaha Kerajaan Negeri dan Perbendaharaan Malaysia serta memberi arahan terhadap pelaksanaan Audit Dalaman. Dalam aspek penubuhan Unit Audit Dalam, Ketua Setiausaha Kementerian, Ketua Jabatan Persekutuan dan Setiausaha Kerajaan Negeri yang selepas ini dirujuk sebagai “Ketua

Eksekutif“ bertanggungjawab untuk menubuhkan Unit Audit Dalam di bawah organisasi atau pentadbirannya. Di JPN ini “ Ketua Unit ini diketuai oleh Ketua Audit Dalam dan bertanggungjawab terus kepada Ketua Eksekutif untuk menjamin keberkesanan Unit Audit Dalam. Sesebuah organisasi mencapai matlamatnya melalui pendekatan yang sistematik dan berdisiplin sepertimana matlamat Unit Audit Dalam. Justeru, menurut Laporan Seminar Audit Dalam (JPN, 2007), keberkesanan Unit Audit Dalam (UAD) amat penting untuk memberi perkhidmatan berkualiti. Pengauditan adalah „*checks and balance*“ untuk tadbir urus yang baik. Misalnya dalam audit prestasi audit pengurusan kewangan dan perkhidmatan pendidikan. Menurut Massay (1999a), pengauditan adalah kaedah yang dibentuk untuk membantu pihak yang bertanggungjawab di setiap tahap pencapaian tugas mereka. Menyedari akan hal itu, untuk mengurangi risiko penyimpangan yang terjadi dan dilakukan oleh orang dalam perusahaan, diperlukan adanya unit kerja khusus yang bertugas melakukan fungsi kawalan iaitu *Audit Internal*. Menurut Sarens dan Mohammad (2011), peranan juruaudit dalaman meningkat dengan kadar pantas di negara-negara maju jika dibandingkan dengan negara membangun. Mereka menyediakan maklumat kepada pengurusan proses audit, memberi gambaran keseluruhan dan cara proses kerja pengauditan.

**Pelaksanaan Proses Pengauditan di sebuah JPN** Pelaksanaan proses pengauditan di JPN ini bermula sebagai satu bahagian yang tercakup dalam MS ISO 9001: 2000 dan MS ISO 9001: 2008. Jabatan ini berjaya memperoleh sijil MS ISO 9001: 2000 daripada pihak SIRIM apabila lulus Audit Dokumen pada Januari 2004. Ketua Juruaudit di Bahagian Pengurusan Sekolah Harian (BPSH) JPN ini telah mengambil beberapa langkah sebelum dilaksanakan proses pengauditan. Pertama, melantik Pasukan Audit Dalam (Juruaudit). Kedua, Menyediakan Jadual Pelaksanaan

Audit Dalam. Ketiga, Mengeluarkan surat punca kuasa beserta Jadual Pelaksanaan Audit Dalam kepada Pasukan Audit Dalam. Keempat, memberi taklimat peningkatan profesionalisme kepada juruaudit. Kelima, memaklumkan Pelan Audit kepada Ketua Jabatan dan Wakil Pengurusan. Dalam aspek pengurusan semasa pengauditan, jabatan ini telah mematuhi kriteria audit. Pertama, mengadakan Mesyuarat Pembukaan Audit. Kedua, Persampelan Semasa Audit. Ketiga, Peringatan Semasa Audit. Keempat, Menyelaras Rumusan Pengauditan. Kelima, Mengadakan Mesyuarat Penutupan Audit. Pengurusan Selepas pengauditan merangkumi penyediaan Laporan Audit Dalam, Audit Susulan dan Laporan Audit Susulan.

Pengkaji telah memperoleh dokumen lengkap tentang pengauditan bagi tahun 2012, 2013 dan 2014. Menurut tatacara penyimpanan bahan, dokumen yang telah selesai diaudit hanya perlu disimpan selama dua tahun sahaja. Penelitian dokumen audit bagi tahun 2013 hanya dapat diteliti pada bulan Oktober 2014 iaitu selepas Audit Pematuhan dilaksanakan oleh pihak SIRIM di jabatan ini pada bulan September. Pengkaji mendapati Laporan Audit Pemantauan yang diadakan pada 25 Oktober 2012 terbahagi kepada tiga bahagian. Pertama, Pengendalian Aduan Pelanggan. Terdapat 304 aduan yang diterima jika dibandingkan dengan 231 aduan pada tahun yang lepas. Rekod yang dilihat menunjukkan siasatan dan tindakan pembetulan yang sesuai telah dijalankan oleh pihak JPN ini. Analisis telah dijalankan untuk mengetahui pola supaya tindakan penambahbaikan boleh dilaksanakan. Kedua, Peningkatan Berterusan. Inisiatif untuk peningkatan berterusan eviden di mana penggunaan aplikasi sistem pelaporan isu disiplin dan pendidikan secara atas talian (e-PIDP). Penggunaan talian e-PIDP ini adalah secara rintis. Ketiga, Perbandingan berguna dengan keputusan audit yang lepas. Hasil perbandingan yang dilakukan menunjukkan masih terdapat ruang untuk melakukan penambahbaikan.



Selain itu, dalam bahagian Laporan Ketakakuran turut dilaporkan bahawa hanya terdapat 1 Ketakakuran Kecil atau *Opportunity for Improvement* ( OFI) dan tidak terdapat satu pun Ketakakuran Besar atau *Non Conformity Report* (NCR). Dalam Audit Pemantauan ini pihak SIRIM juga melakukan komen penemuan Audit Dalaman yang telah dilaksanakan oleh JPN ini dari 02 Ogos hingga 10 Ogos 2012. Jumlah NCR yang dikeluarkan ke atas keperluan audit MS ISO 9001: 2008 klausa 8.2 dan klausa 8.3 adalah sebanyak empat dan OFI sebanyak 250. Selain itu, dalam aspek pengendalian Aduan Pelanggan dikenalpasti sebanyak 394 NCR jika dibandingkan dengan 231 NCR pada tahun 2011. Analisa juga telah dilakukan untuk mengetahui *trend* supaya tindakan penambahbaikan boleh dilaksanakan oleh pihak berkenaan. Juruaudit dari SIRIM juga mendapati inisiatif untuk peningkatan berterusan eviden di mana penggunaan aplikasi sistem pelaporan isu disiplin dan pendidikan secara atas talian (e-PIDP) masih di peringkat rintis. Secara perbandingan dengan keputusan audit yang lepas didapati masih terdapat ruang penambahbaikan apabila NCR dan OFI telah dibangkitkan dalam proses pengauditan. Kesimpulannya, didapati hanya terdapat satu ketakakuran kecil (Minor NCR) dan tidak ada ketakakuran besar. Selain itu, tidak ada isu-isu yang tidak dapat diselesaikan oleh pihak JPN ini. Pada keseluruhannya, pengkaji mendapati dalam bahagian penemuan audit, JPN ini telah SPK mengikut keperluan MS ISO 9001 : 2008. Walau bagaimanapun masih terdapat ruang untuk melaksanakan penambahbaikan.

Sehubungan itu, pihak SIRIM dalam bahagian pengesyoran menyatakan Laporan Ketakakuran Kecil disyorkan pensijilan tanpa pindaan setelah Laporan Ketakakuran ditutup dengan memuaskan oleh jabatan ini. Susulan terhadap ketakakuran yang dikemukakan oleh Ketua Pasukan Audit mengesahkan semua tindakan pembetulan yang diambil adalah memuaskan dan disyorkan diteruskan pensijilan. Dalam Audit

Pemantauan juga yang dilakukan pada tahun 2012 ini PPD Petaling Perdana, PPD Kuala Langat dan PPD G turut dipantau oleh Pasukan Kualiti SIRIM.

Rekod diwujudkan bagi dijadikan bukti keakuran kepada keperluan *standard* dan keberkesanan operasi SPK. Rekod hendaklah mudah dibaca, dikenalpasti dan diperoleh semula. Sehubungan itu, berdasarkan Laporan Audit Dalam tahun 2012 berlokasi PPD G, PPD Adan PPD B dalam Seksyen SPK 4.2.4 Kawalan Rekod iaitu No. Dan Nama Prosedur PK 13 Pengurusan Rekod Kualiti, terdapat empat penemuan. Pertama, Sistem pergerakan rekod tidak diwujudkan. Kedua, Senarai pelupusan tidak diwujudkan. Ketiga, Tiada rekod pelupusan. Keempat, Pengurusan Penyelenggaraan Fail tidak mematuhi Akta Arkib Negara 2003 dan PP Bil. 5/2007. Oleh itu tindakan pembetulan perlu segera dilakukan dengan mengenalpasti terlebih dahulu punca ketakakuran. Hasil daripada penelitian didapati Sistem pergerakan rekod (fail) tidak dilaksanakan di PPD B kerana masalah kekurangan tempat untuk penyimpanan rekod. Sebaliknya semua fail rasmi telah disimpan dan diurus oleh pegawai yang berkenaan. Selain itu, PPD B telah memohon untuk melupuskan rekod pada tahun 2009 kepada Arkib Negara tetapi tidak diluluskan kerana penomboran yang digunakan tidak sama dengan penomboran Arkib Negara. Oleh itu, perkara ini menyebabkan tiada rekod pelupusan.

PPD B telah melakukan pembetulan segera dengan cara menggunakan Sistem Penomboran Arkib Negara pada tahun 2012. Semua fail rasmi telah didaftar menggunakan penomboran Arkib Negara. Senarai atau jadual pelupusan juga disediakan untuk tahun 2013. Kesimpulannya, Tindakan Pembetulan dilaksanakan mulai bulan Mac tahun 2013. Tindakan Pembetulan telah dilaksanakan dengan berkesan kerana Sistem Penomboran Arkib yang telah dilaksanakan memudahkan urusan melupuskan rekod pada masa akan datang. Pada 11 hingga 12 Jun 2013 Audit

Pemantauan dilakukan untuk melihat PK 03 Pengurusan Pemantauan di bawah seksyen 8.2.3 Pemantauan dan Proses-proses Pengukuran. Hal ini dapat dijelaskan iaitu BPSH, JPN, Pejabat Pendidikan Daerah (PPW) dan PPD hendaklah menggunakan kaedah yang sesuai untuk memantau dan mengukur proses SPK. Kaedah tersebut harus dapat mencapai hasil yang dirancangkan oleh jabatan ini. Sekiranya perancangan tersebut tidak dapat dicapai, tindakan pembetulan yang bersesuaian perlu diambil dengan kadar segera. Hasil daripada pemantauan yang dilakukan di PPD A, PPD B, PPD C, PPD D, PPD E, dan PPD F diperoleh beberapa penemuan. Pertama, maklum balas pemantauan tidak diterima dalam tempoh 14 hari bekerja. Kedua, tidak melaksanakan pemantauan susulan. Ketiga, laporan penuh pemantauan tidak disediakan. Keempat, laporan penuh tidak diserahkan kepada Ketua Jabatan dalam tempoh tiga minggu selepas sesi pemantauan. Kelima, laporan pemantauan tidak dibentangkan dalam Mesyuarat Pengurusan.

Sehubungan itu, terdapat tiga tindakan pembetulan. Pertama, Punca Ketakakuran. Pegawai pemantau tidak mengeluarkan surat peringatan atau memaklumkan secara lisan kepada sekolah-sekolah untuk menyerahkan maklum balas dalam tempoh 14 hari yang telah ditetapkan. Kedua, Pembetulan Segera. Taklimat kepada semua pegawai pemantau Pengurusan Sekolah telah diadakan untuk menerangkan punca ketakakuran (NCR) yang diterima. Pegawai-pegawai pemantau bergerak ke sekolah-sekolah untuk mendapatkan maklum balas. Ketiga, pelan pembetulan PK 11-4. Tindakan pembetulan telah dilaksanakan dengan berkesan kerana borang maklum balas diperoleh daripada semua sekolah yang terlibat.

Kesimpulannya, dapatan menunjukkan pelaksanaan penambahbaikan dalam proses pengauditan dilakukan kerana masih banyak ruang yang menunjukkan ketidakcekapan proses ini pada tahun 2012. Misalnya, audit dalam yang dilakukan

dari 02 Julai 2012 hingga 10 Ogos 2012 sebanyak empat NCR dan 250 OFI telah dikeluarkan. (JPN, 2012). Pihak jabatan ini telah mengenal pasti punca ketakakuran dan mengambil tindakan pembetulan. Punca-punca ketakakuran telah dikenal pasti dan bimbingan diberikan kepada kakitangan yang menyebabkan NCR dan OFI dikeluarkan di lokasi tersebut. Hal ini menunjukkan impak positif dan meningkatkan keberkesanan.

***Rumusan Audit Pemantauan QAS SIIRIM di Sebuah JPN Tahun 2013*** Komen Penemuan yang dibentangkan dalam Mesyuarat Kajian Semula Pengurusan BPSH pada 27 Februari 2012, JPN ini. Pembentangan ini turut dihadiri oleh Pengarah JPN, semua Ketua Sektor, Ketua Penolong Pengarah dan semua Pengurus Kualiti Negeri. Dapatan menunjukkan tidak semua pihak pengurusan atasan menghadiri mesyuarat ini. Maklumbalas Mesyuarat Bilangan 1 tahun 2013 didapati tidak lengkap, respon daripada JPN tidak menggalakkan, keperluan 5.6.2 dan 5.6.3 tidak dipenuhi seluruhnya. Pencapaian objektif kualiti serta audit dalaman tidak dibincangkan dalam mesyuarat kali ini. Audit Dalaman dijalankan oleh 100 orang juruaudit pada 16 Jun hingga 21 Ogos 2013 merangkumi semua lokasi. Semua pengauditan dilakukan mengikut prosedur. Taklimat diberi kepada juruaudit sebelum pengauditan. BPSH menggunakan Sistem Penilaian Kompetensi Juruaudit melalui Instrumen Penilaian Kompetensi yang diisi oleh pelanggan dan semakan ke atas laporan audit semuala ini. Hal ini telah meningkatkan keberkesanan proses audit dalaman.

Hasil penemuan menunjukkan sebanyak 221 ketakakuran (*Non Conformity Report* atau *NCR*) iaitu 9 major dan 212 minor. *OFI* pula adalah sebanyak 514. Jumlah *NCR* meningkat secara mendadak pada tahun 2013 kerana pengendalian penemuan audit dilaksanakan sepenuhnya di lokasi masing-masing oleh pasukan juruaudit yang dilantik menjalankan tugas tersebut. Pihak SIRIM mendapati punca ketakakuran dan

tindakan pembetulan masih dalam proses di peringkat lokasi. Audit susulan gagal dilaksanakan mengikut prosedur yang ditetapkan. Analisis keseluruhan audit dalaman belum dapat dilaksanakan sepenuhnya untuk mengenalpasti kelemahan SPK. Pengendalian aduan pelanggan diperingkat PPD dan JPN berada pada tahap baik. Data yang dipungut diperolehi daripada dua sistem iaitu i SPAA dan e-PIPD. Walau bagaimanapun data yang diperolehi daripada kedua-dua sistem ini bercanggah. Oleh itu, hasil analisis data ini tidak dapat diterima. Selain itu, didapati terdapat penambahbaikan dalam Manual Kualiti dan prosedur.

Mesyuarat MKSP audit dalaman diadakan di lokasi masing-masing. Penemuan Audit dirumuskan di peringkat lokasi juga selepas audit dalaman dan bukan diselaraskan di BPSH sepertimana tahun 2012. Perbandingan dengan keputusan audit 2012 didapati terdapat isu berulang tetapi keberkesanannya seperti tidak terjejas. Isu yang tidak dapat diselesaikan wujud jika dikenalpasti pada penggunaan instrumen pelaksanaan pemantauan. Penyediaan laporan dan verifikasi tindakan yang diambil merupakan isu yang berulang.

Kesimpulannya, pola yang ditunjukkan oleh jumlah NCR dan OFI hanya bersifat sementara. Hal ini adalah kerana kecekapan Petugas Kualiti dalam menjalankan tugas, akhirnya dapat menyelesaikan pembetulan sebelum Audit Pemantauan dilakukan oleh pihak SIRIM pada bulan September 2012.

#### ***Rumusan Audit Pemantauan QAS SIRIM di Sebuah JPN Tahun 2014***

Pembentangan hasil audit ini dilaksanakan di Bilik Mesyuarat Utama JPN ini pada 27 September 2014. Dalam sesi ini ketua Sektor Akademik yang menjalankan tugas Timbalan Pengarah hadir bersama semua Ketua Sektor JPN ini, semua Pegawai Pejabat Pelajaran Daerah, semua Pengurus Kualiti JPN ini dan PPD. Audit

Pemantauan ini dijalankan di JPN ini, di PPD C, di PPD D dan di PPD E. Rumusan keseluruhan yang dibentangkan menunjukkan tidak ada *NCR* dan *Opportunity OFI* sebanyak 15. Pecahan OFI di JPN ini adalah seperti berikut ;

- i. Audit Dalam: Ruang Tindakan Pembetulan dan Pencegahan hanya mencatatkan pembetulan semata-mata tanpa mencatatkan tindakan mengenal pasti punca dan melaksanakan langkah-langkah pencegahan supaya perkara-perkara yang sama tidak berulang lagi.
- ii. Aduan Pelanggan: Proses dilaksanakan dengan sempurna namun sebagai penambahbaikan telah dicadangkan agar setiap aduan perlu ada pengesahan terhadap keberkesanan tindakan yang diambil oleh pihak jabatan ini.
- iii. Analisis Data: Analisis Maklum balas Pelanggan dilakukan di lokasi masing-masing. Pihak auditor mencadangkan agar data Maklum Balas Pelanggan disemua lokasi dibentangkan di JPN ini.

Seterusnya pecahan OFI di PPD C adalah seperti berikut ;

- i. Dokumen dan pekeliling yang perlu dirujuk oleh pegawai tidak dinyatakan dalam dokumen kualiti. Pihak auditor mencadangkan agar dokumen kualiti bagi proses kerja Tawaran Sebut harga Penyelenggaraan dipinda dengan menyatakan dokumen dan pekeliling yang perlu dirujuk oleh Pegawai Meja.
- ii. Persekitaran ruangan untuk pelanggan berurusan sempit dan tidak selesa. Oleh itu, pihak auditor mencadangkan supaya diwujudkan ruangan yang lebih selesa untuk pelanggan berurusan.
- iii. Kepuasan Pelanggan: Proses kerja didapati sempurna dari segi dokumentasi dan hal ini mendapat pujian daripada para auditor. Namun, pihak auditor mencadangkan tindakan penambahbaikan iaitu pihak JPN meminda dokumen

dengan memasukkan indek kepuasan pelanggan sebagai sebahagian daripada proses kerja bagi mengukur tahap kepuasan pelanggan.

- iv. Penyebaran Bahan Kurikulum: Hasil pengauditan mendapati pegawai mengikut carta alir tetapi tidak dinyakan oleh pihak yang memantau pelaksanaan penyebaran bahan ini bagi memastikan objektif dapat dicapai.
- v. Aduan Pelanggan: Kes yang sama sepertimana yang dilaporkan di JPN ini iaitu tidak ada pengesahan terhadap tindakan yang diambil oleh pihak PPD ini.
- vi. Penilaian Prestasi: Pegawai Meja tidak dapat mengumpul Laporan Penilaian Prestasi dengan sempurna dan lengkap. Pihak auditor mencadangkan laporan tersebut dilakukan secara serentak atau bersama bagi memudahkan pengetua dan guru besar memberi maklum balas.

Oleh itu, secara keseluruhan SPK yang dilaksanakan di PPD C sangat memuaskan dan mendapat pujian daripada auditor.

Selain itu, pengkaji mendapati terdapat Pecahan OFI di PPD D seperti berikut:

- i. Harta Hak Milik Pelanggan: Pihak auditor mendapati masih ada harta ini seperti slip gaji yang tidak ditandakan.
- ii. Peperiksaan: dapatan menunjukkan laporan kurang jelas.
- iii. Penilaian Prestasi: pihak auditor mendapati penilaian ini ada dibuat secara silo (dibuat di unit-unit tertentu). Oleh itu dicadangkan supaya data tersebut dipusatkan bagi memudahkan PPD mendapat maklumat.
- iv. Waran Perjalanan Udara: Dapatan menunjukkan terdapat kekeliruan dan salah faham berkaitan pernyataan objektif kualiti antara auditor dan pegawai. Justeru, dicadangkan agar objektif proses kerja diteliti semula.

Seterusnya, Pecahan OFI di PPD Epula dapat disenaraikan seperti berikut ;

- i. Kajian Tindakan: usaha pegawai memberi gred terhadap kertas cadangan kajian tindakan sebelum dihantar oleh guru sebelum dipanjangkan ke JPN ini adalah tepat.
- ii. Infrastruktur: Pegawai tidak tahu kedudukan alat pemadam api di bilik kebal. Alat pemadam api diletakkan di luar bili tersebut. Pihak auditor mencadangkan alat pemadam tersebut diletakkan di dalam bilik kebal.
- iii. Kewangan: tiada laporan yang jelas.
- iv. Analisis Data: Pihak auditor mencadangkan supaya analisis data dilakukan menggambarkan *trend* atau situasi yang bakal berlaku bagi mengesan lebih awal sebarang kemungkinan untuk memudahkan pegawai bertindak.

Kesimpulannya, bimbingan yang diberikan oleh para Petugas Kualiti telah meningkatkan kecekapan kakitangan. Hal ini diperlihatkan oleh tidak ada sebarang NCR dan penemuan sebanyak 15 OFI sahaja.

### **Model Kualiti dan Kesedaran**

Dalam aspek pengurusan sumber manusia biasanya organisasi yang melaksanakan proses pengauditan program kualiti akan melibatkan pihak pengurusan sumber manusia dalam jawatankuasa pemandu program tersebut. Mereka bertanggungjawab untuk membantu pihak pengurusan dalam aspek keselamatan yang melibatkan latihan, pemilihan dan disiplin sumber manusia. Usaha-usaha ini perlu dilakukan untuk memastikan semua kakitangan mempunyai kemahiran yang sesuai dari aspek pendidikan, latihan, kemahiran dan pengalaman dalam bidang tugas masing-masing.



Justeru, mereka mempunyai kompetensi untuk melaksanakan tanggung jawab termasuklah dalam proses pengauditan .

Hal ini bermakna, sesebuah organisasi perlu diuruskan sebagai satu aset strategik. Mereka sering disebut sebagai aset boleh hijrah dalam konteks k-organisasi. Hal ini adalah kerana mereka akan membawa bersama-sama aset intelek yang dimiliki jika berpindah. Oleh itu, salah satu cara untuk mempertingkatkan keberkesanan pengurusan sumber adalah dengan mengambil pendekatan proaktif seperti memberi latihan kepada semua lapisan warga organisasi. Hal ini menunjukkan pihak pengurusan juga harus bersedia untuk menghadapi masalah yang mungkin timbul atau mengambil langkah-langkah pencegahan boleh dilakukan jika proses yang dilaksanakan dapat difahami sepenuhnya. Justeru, teknik yang boleh digunakan untuk membantu pencegahan adalah melalui Kawalan Kualiti Berstatistik (*Statistic QualityControl-SQC*). Setiap pembolehubah (*variable*)di dalam proses Kawalan Kualiti Berstatistik dapat dikenalpasti dan diukur.

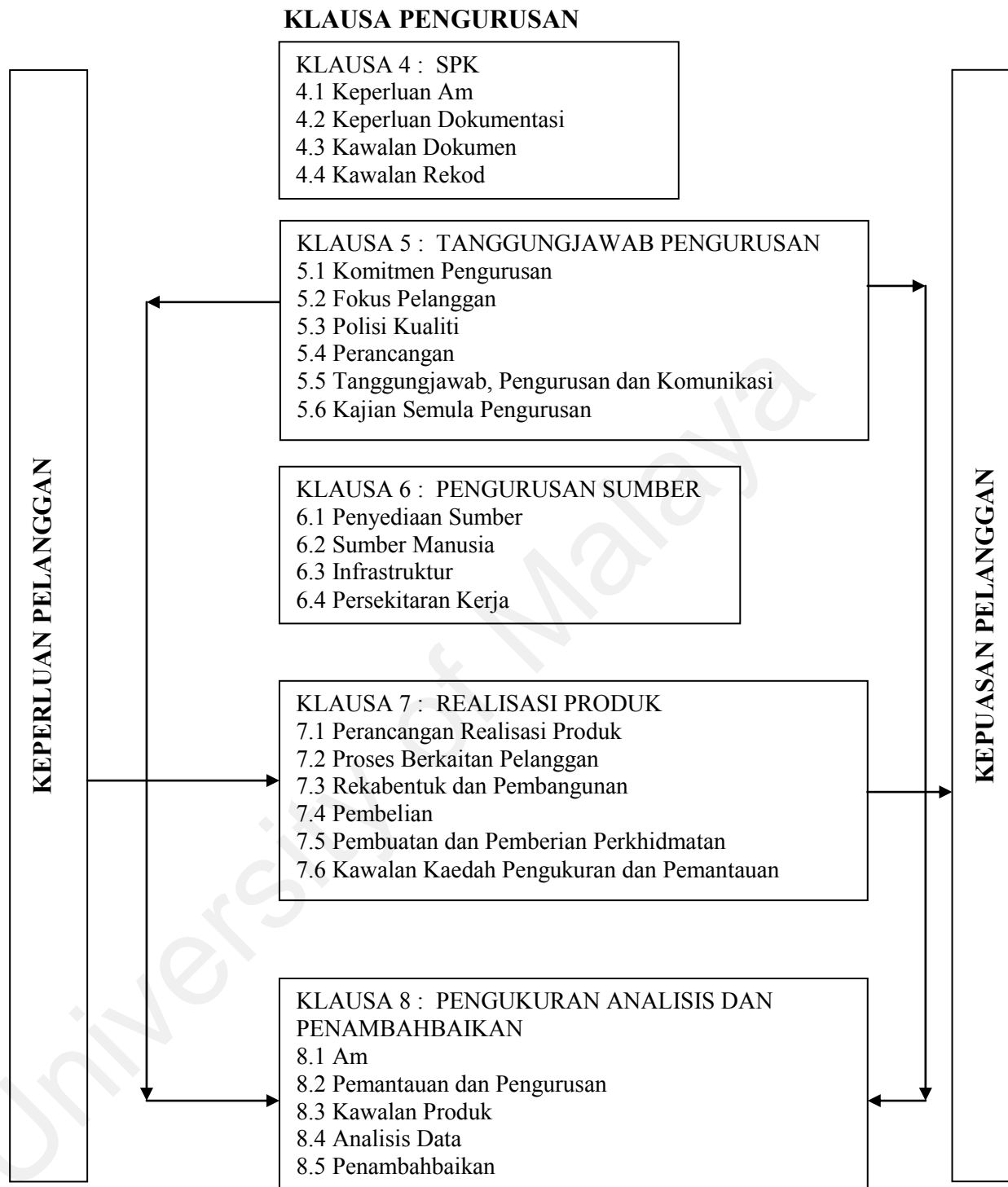
Walau bagaimanapun, pihak pengurusan sesebuah organisasi perlu peka dengan sebarang perubahan yang timbul iaitu dengan cara sentiasa memberi perhatian kepada kualiti perkhidmatan yang disediakan kepada pelanggan. Sehubungan itu, ISO 9001 mempunyai satu garis panduan yang terbaik dan komprehensif dalam pengurusan. Mekanisma pengurusan ISO 9001 juga dikenali sebagai Sistem Pengurusan Kualiti (SPK). Sistem ini telah digunapakai dalam organisasi di seluruh dunia. Jika semua pihak dalam organisasi mengamalkan mekanisma ini secara tekal dan konsisten, ia akan membolehkan perkhidmatan yang disediakan berkualiti dan memuaskan hati pelanggan. Sehubungan itu, mekanisma pengurusan (*management tool*) dalam bentuk garis panduan yang memastikan setiap anggota dalam organisasi memahami tugas, tanggungjawab dan tindakan masing-masing amat diperlukan

untuk membolehkan sistem pentadbiran dan pengurusan sesebuah organisasi mencapai keberkesanan. Dalam konteks organisasi pendidikan usaha-usaha kearah peningkatan kualiti dilaksanakan bagi memastikan pembentukan kumpulan personel yang berkualiti dan mempunyai ketahanan diri dalam menghadapi cabaran masa kini sepertimana yang dinyatakan dalam Seksyen 6 iaitu Pengurusan Sumber.

JPN ini harus sentiasa memastikansumber-sumber yang sesuai untuk melaksanakan dan memastikan peningkatan kualiti SPK secara berterusan serta dapat memenuhi kehendak pelanggan. Oleh itu, JPN ini juga perlu memastikan kaedah yang sesuai digunakan seperti borang soal selidik keperluan personel dan borang cadangan untuk menentukan keperluan dan kemahiran asas untuk kakitangan menjalankan tugas. Hal ini diperjelaskan dalam Prosedur Pengurusan Perkembangan Staf. JPN ini juga perlu memastikan kaedah yang sesuai untuk menilai keberkesanan tindakan dan kaedah memberi kesedaran akan kepentingan tugas kakitangan serta cara mereka membantu organisasi mencapai objektif organisasi.

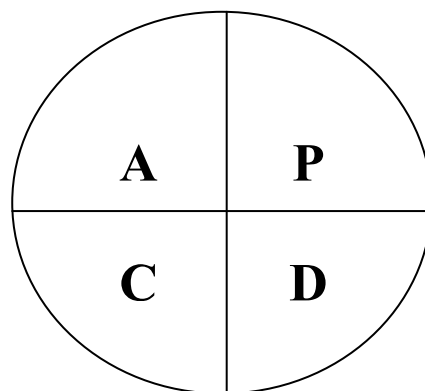
Perkara ini selaras dengan misi Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dalam membangunkan satu sistem pendidikan yang bertaraf dunia supaya Malaysia diiktiraf sebagai pusat kecemerlangan pendidikan. Menurut Ishak (2004) juga, penubuhan Lembaga Akreditasi Negara (LAN) dan Kod Amalan Kualiti Institut Pengajian Tinggi Awam (IPTA) adalah satu usaha yang dilakukan oleh KPM untuk menjamin kualiti pendidikan negara. Selain itu, dalam perkembangan model kesedaran personel pula, terdapat beberapa orang tokoh pengurusan kualiti yang telah memberi sumbangan mereka. Misalnya, Shewhart, Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa dan Taguchi. Sumbangan mereka diperlihatkan dalam model-model seperti yang akan diperbincangkan di bawah ;

**Model ISO 9001: 2000** Model ini adalah siri piawaian yang diterbitkan pada tahun 1987 oleh International Organisation for Standardization (ISO), Geneva Switzerland. Sesebuah organisasi yang diuruskan berpandukan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan sendiri, menyokong penambahbaikan berterusan, kepuasan pelanggan dan kualiti. Hal ini menjadi garis panduan dalam pelaksanaan kerja-kerja pengurusan di semua bahagian sesebuah organisasi. Justeru Mohd. Yusof (2000) berpendapat ISO merupakan suatu prosedur kerja yang perlu dilakukan untuk memastikan sesuatu barang, keluaran atau perkhidmatan yang dihasilkan memenuhi ciri-ciri tertentu yang dapat diterima pakai di peringkat antarabangsa. Sehubungan itu, Stamatis (1997) berpendapat untuk mencapai suatu taraf piawaian tertentu agar memenuhi kehendak ISO 9000, jadi diperlukan sistem dokumentasi dan audit. Sistem dokumentasi memudahkan pelaksanaan kerja dan rujukan termasuklah kerja-kerja pengauditan. ISO 9001: 2000 dalam SPK berbentuk model proses seperti yang ditunjukkan oleh Rajah 2.7:



Rajah 2.7 : Model Proses ISO 9001 : 2000  
 Sumber : Pereira (2007)

**Kitaran Pelan, Pelaksanaan, Penilaian atau Penyemakan dan Tindakan (Plan, Do, Check and Act /PDCA)** Menurut Skymark (2006), Shewhart membangunkan Kitaran Pembelajaran dan Penambahbaikan yang mengandungi empat langkah yang berterusan iaitu PDCA atau Kitaran PDCA. Beliau mengatakan bahawa Shewhart percaya bahawa pendekatan ini membawa organisasi ke arah penambahbaikan kualiti. Syed Othman et al. (1995) berpandangan,.... `Kitaran PDCA menyediakan kepada pengurus satu kaedah saintifik untuk mempelajari cara melakukan penambahbaikan`. Dalam konteks ini, pengkaji memfokus kajian kepada pelaksanaan Standard MS ISO 9001: 2000 iaitu Seksyen 4: Sistem Pengurusan Kualiti (SPK), Seksyen 5: Tanggungjawab Pengurusan, Seksyen 6: Pengurusan Sumber, Seksyen 7: Proses Penyampaian Perkhidmatan dan Seksyen 8: Pengukuran, Analisis dan Penambahbaikan. Kajian ini juga dikaitkan dengan aspek-aspek penambahbaikan yang dibuat sehingga JPN ini memperoleh MS ISO 9001:2008 pada bulan Oktober tahun 2009. Selain itu, pengkaji telah mengaitkan kajian SPK dengan Pendekatan Proses serta kaedah PDCA atau *Plan, Do, Check and Act* iaitu Perancangan, Pelaksanaan, Penilaian atau Penyemakan dan Tindakan yang boleh dijelaskan seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 2.8:



*Rajah 2.8* : Konsep P-D-C-A  
Sumber : Pusat Kualiti dan Dokumentari, Jabatan Pelajaran Negeri (2010)

Rajah 2.8 menunjukkan rajah Konsep P-D-C-A iaitu P: Plan, D: Do, C: Check, A: Act. Konsep ini memberi tumpuan utama kepada pelanggan termasuk mengetahui keperluan pelanggan, harapan dan memuaskan hati pelanggan. Oleh itu, sesebuah organisasi perlu melaksanakan beberapa langkah. Pertama, Rancang: memperkukuhkan objektif dan proses-proses yang perlu untuk menyampaikan hasil selaras dengan keperluan pelanggan dan polisi organisasi. Kedua, Buat: melaksanakan proses-proses. Ketiga, Semak: memantau dan mengukur proses-proses dan produk yang bertentangan dengan polisi, objektif-objektif dan keperluan untuk semua produk dan laporkan hasilnya. Keempat, Tindakan :mengambil tindakan untuk melakukan penambahbaikan berterusan terhadap prestasi proses.

**Model Kualiti Deming (*Model Deming's 14 Points*)** Profesor William Edward Deming ialah seorang ahli statistik Amerika yang lebih dikenali atas usahanya di Jepun sejak tahun 1950. Di Jepun, beliau telah mengajar pihak pengurusan tertinggi cara-cara untuk meningkatkan hasil rekabentuk dan juga perkhidmatan, kualiti produk, jualan di pasaran global melalui pelbagai kaedah termasuklah kaedah statistik. Deming menggunakan teknik yang diperkenalkan oleh Shewhart. Justeru, beliau juga telah membantu mempertingkatkan reputasi Jepun dalam penghasilan produk berkualiti tinggi dengan melatih beratus-ratus jurutera, pengurus dan pelajar dalam kawalan proses kualiti dan konsep kualiti. Ilmu yang diperoleh melalui kawalan proses statistik (*Statistic Process control-SPC*) telah membolehkan mereka menghasilkan barangan yang berkualiti tanpa penggunaan mesin yang mahal. Beliau turut memperkenalkan Kumpulan Kawalan Kualiti bagi menyelesaikan masalah kualiti, pelaksanaan QCC berorientasikan kerja kumpulan, penyelesaian berasaskan fakta dan penambahbaikan berterusan.

Menurut Deming juga pihak paling sesuai untuk mengenal pasti keperluan penambahbaikan ialah pekerja itu sendiri kerana mereka adalah orang yang terdekat dengan bidang tugas tersebut. Menurut Ho (1995), Deming telah menggunakan pendekatan penyelesaian masalah yang sistematik iaitu Kitaran PDCA. Mesej Deming kepada ketua eksekutif Jepun iaitu meningkatkan kualiti akan membolehkan perbelanjaan dikurangkan sambil meningkatkan produktiviti dan pasaran. Ramai pengusaha Jepun mengaplikasikan teknik yang dicadangkan oleh Deming dengan menyeluruh yang menyebabkan berlaku peningkatan tahap kualiti dan produktiviti.

Pada tahun 1982, Deming telah menerbitkan buku untuk Kejuruteraan Lanjutan dan diberi tajuk "*out of crisis*" pada tahun 1986. Deming telah mengemukakan teori pengurusan berdasarkan 14 poin. Menurut beliau, jika teori pengurusan ini diaplikasikan dalam industri penghasilan Amerika Syarikat ia akan menyelamatkan negara tersebut daripada jatuh ke tangan Jepun. Hal ini adalah kerana kegagalan sesebuah pengurusan untuk merancang masa depan akan menyebabkan ia akan kehilangan pasaran yang membawa kepada kehilangan pekerjaan. *System of Profound Knowledge* dan *14 Point for Management* terdapat dalam buku beliau bertajuk *The Economics for Industry, Government, Education* yang diterbitkan pada tahun 1993. Walaupun Deming tidak menggunakan istilah „*Total Quality Management*“ (TQM) dalam buku tersebut, beliau berjaya mencetuskan idea untuk pelaksanaan dalam teori pengurusan.

Kebanyakan idea TQM boleh diperolehi daripada „*Out of Crisis*“. Beliau juga melihat variasi sebagai penyakit yang mengancam sektor perkilangan di Amerika Syarikat. Semakin banyak variasi dalam bahagian yang seharusnya selaras seperti dalam masa penghantaran, harga dan amalan kerja bermakna semakin banyak berlaku pembaziran. Menurut Mohd. Ashari (2004), kualiti keluaran bagi Deming ialah

fungsi kebolehubahan proses yang boleh dikawal oleh pengurusan melalui amalan alat penyelesaian masalah seperti SPC dan PDCA atau putaran Deming. Beliau telah menghasilkan 14 poin atau perkara untuk pengurusan termasuklah tentang peranan pihak kepimpinan dan cabaran yang mengurangkan kualiti kerja serta menjejaskan kepuasan pelanggan. Beliau juga telah melakukan perbezaan antara kepimpinan dan penyeliaan. Deming telah dikritik kerana meletakkan sasaran tanpa menyediakan sebarang alatan kepada pengurus untuk digunakan bagi mencapai sasaran. Sebaliknya, beliau telah meletakkan tugas tersebut di bawah tanggungjawab pengurus. Kejayaan organisasi dan kejayaan peribadi anda bergantung kepada komunikasi yang jelas berasaskan pelbagai teknologi. Selain itu, Deming juga mengajar tentang penggunaan prinsip yang sesuai untuk pengurusan, sesebuah organisasi dapat meningkatkan kualiti dan mengurangkan kos melalui pengurangan pembaziran yang berpunca daripada kerja semula dan sikap pekerja dengan meningkatkan kesetiaan pelanggan.

Apabila setiap individu dan organisasi menumpukan perhatian kepada kualiti maka kualiti akan meningkat dan kos menurun mengikut masa. Deming juga mengesyorkan bahawa setiap pengurus haruslah mempunyai „*System of Profound Knowledge*“ yang terdiri daripada empat bahagian. Pertama, Penghargaan terhadap sistem: memahami proses keseluruhan melibatkan pembekal, pengeluaran pelanggan (penerima) barangan dan perkhidmatan. Kedua, Pengetahuan tentang kepelbagaian: kepelbagaian dan penyebab variasi bagi kualiti dan penggunaan statistik dalam pengukuran. Ketiga, Teori tentang pengetahuan: konsep ini menerangkan dan had yang boleh diketahui. Keempat, Pengetahuan psikologi: konsep tentang sifat semula jadi manusia. Oakland (1990) menyatakan antara sifat pengurusan Deming adalah mewujudkan misi organisasi yang jelas, mengamalkan falsafah pencegahan,



melakukan penambahbaikan berterusan, mewujudkan latihan pekerja dan mewujudkan sifat kepimpinan dalam kalangan penyelia.

Sehubungan itu, Ishikawa (1985) telah mempopularkan teknik kawalan yang dibawa oleh Deming dan Juran seperti carta kawalan statistik,pareto,histogram,carta alir, gambar rajah serahan dan lembaran semakan. Beliau juga memperkenalkan gambar rajah tulang ikan atau dikenali sebagai gambar rajah Ishikawa bagi mengenalpasti dan menyelesaikan masalah.

Seseorang pengurus harus memahami bahawa manusia semuanya berbeza dan dipengaruhi oleh persekitaran tempat kerja mereka.Oleh itu, pihak pengurusan sesebuah organisasi seperti sektor pendidikan bertanggungjawab menyediakan persekitaran kerja bersesuaian untuk memastikan peningkatan kualiti. Dalam hal ini,struktur organisasi adalah kunci kepada peningkatan kualiti barang dan perkhidmatan. Selain itu, organisasi juga perlu memastikan kakitangan disediakan kemudahan pengangkutan, komunikasi atau sistem maklumat.Hal ini bermaksud bahawa *Deming Cycle* dan *Juran Trilogy* boleh digunakan untuk meningkatkan kualiti akademik yang semestinya turut dikaitkan dengan tahap kualiti Jabatan Pelajaran Negeri (JPN).

**Model Kualiti Juran (*The Juran's Trilogy*)** Menurut Besterfield et al. (2003), Dr. Joseph M. Juran adalah seorang jurutera berkelulusan Doktor Falsafah (Ph.D) yang bekerja di Western Electric 1924-1941. Juran terdedah dengan pendekatan yang dibawa oleh Shewhart telah dipanggil ke Jepun pada awal tahun 1950-an oleh JUSE untuk mengadakan seminar pengurusan kualiti kepada pihak pengurusan peringkat pertengahan dan atasan syarikat. Besterfield et al. (2003) menyatakan bahawa pendekatan beliau lebih menekankan aspek pengurusan dengan fokus kepada

komitmen dan penglibatan pengurusan atasan. Selain itu, Mohd. Ashari (2004) juga menekankan kepentingan tanggungjawab pengurusan dalam peningkatan kualiti dalam kualiti dan produktiviti.

Sistem Pengurusan Juran atau *Juran Management System*(JMS) adalah satu sistem pengurusan perniagaan yang menyeluruh hasil kajian Dr. Joseph M. Juran dan Institut Juran. Ia adalah satu sistem yang bermula di Toyota pada tahun 1950-an dan telah berkembang beberapa dekad. JMS dibentuk melalui hukum pengurusan sepertimana yang dibincangkan dalam kuliah, buku, rundingan dan yang paling penting adalah keputusan pelanggan. Justeru, pandangan beliau dapat diaplikasi dalam melaksanakan iaitu akur terhadap prosedur proses pengauditan untuk memenuhi kepuasan pelanggan dalam luar organisasi.

Juran adalah salah seorang peneraju pengurusan yang paling berpengaruh di dunia. Pusat JMS dikenali sebagai "*Juran Trilogy*" merancang, mengawal dan meningkatkan kualiti barangan dan proses. Penemuan satu sistem yang mengekalkan keupayaan peningkatan kualiti pengauditan dapat dicapai dengan mematuhi prinsip trilogi tersebut. Dalam hal ini Besterfield et al. (2003) berpendapat bahawa Juran terkenal dengan *Juran Trilogy* yang melibatkan proses dan aktiviti perancangan, kawalan dan penambahbaikan.

Objektif utama servis enam sigma bersandar yang dicipta oleh Juran adalah untuk meningkatkan keupayaan organisasi menumpukan perhatian kepada proses peningkatan kualiti. Menurut Pande, P.S. (2007), enam sigma bersandar atau pembangunan dan penciptaan semula, penambahbaikan atau produk yang berfokuskan pelanggan, perkhidmatan, dan perkembangan perniagaan dikenal pasti

sebagai satu kaedah kejayaan organisasi. Oleh itu, ramai pengurus perniagaan memperuntukkan masa dan tenaga untuk melaksanakan *Sig Sigma*.

Sesebuah organisasi yang menyediakan perkhidmatan boleh mengaplikasikan *Enam Sigma Bersandar* untuk menyelesaikan masalah seperti mengurangkan ketidakpuasan hati pelanggan dan mengurangkan kos yang berlebihan yang berpunca daripada tindakan pembetulan. Hal ini membawa maksud bahawa organisasi harus mempertingkatkan kapasiti melakukan sesuatu perkara itu dengan cara yang betul pada kali pertama melakukannya. Seterusnya melakukan pencegahan daripada berlaku ketidakpatuhan atau ketidakakuran terhadap prosedur yang ditetapkan dalam Manual Kualiti.

Oleh itu, dapat dirumuskan bahawa *Enam Sigma Bersandar* menyatukan seluruh komponen organisasi untuk meningkatkan keupayaan memenuhi kehendak pelanggan melalui peningkatan kualiti. Hal ini adalah kerana penggunaan trilogi ini membolehkan sesebuah organisasi meningkatkan tahap kepuasan pelanggan dengan secara ekonomiknya menghasilkan ciri-ciri produk yang ideal dan meminimalkan ketidakpuasan hati pelanggan dengan menyingkirkan kekurangan dan mengurangkan kos. JMS memfokuskan kepada perubahan budaya daya usaha. Ia memberi kuasa kepada pekerja untuk menjadi lebih proaktif dalam memahami keperluan pelanggan dan memuaskan hati, menyediakan perkhidmatan yang berkualiti tinggi dan barangan untuk para pelanggan sambil meningkatkan kecekapan daya usaha itu sendiri. Dalam erti kata yang lain, JMS membolehkan sesebuah syarikat untuk meningkatkan kualiti dan dalam masa yang sama mengurangkan kos, berperanan sebagai pembawa maklumat dan menyelesaikan masalah lebih cepat dengan menggunakan data, secara terus terlibat dalam memenuhi kehendak

pelanggan, melihat pihak pengurusan sebagai peneraju yang berkualiti dan mengurangkan kos bagi proses yang kurang penting.

Perkara-perkara di atas menunjukkan bahawa kepimpinan pengurusan membawa kepada budaya saing, kecekapan dan peningkatan kualiti. Sistem Pengurusan Juran bermula dengan memastikan strategi perniagaan yang mudah difahami oleh pelanggan, seterusnya meyakinkan mereka untuk mendapatkan barang (produk) atau perkhidmatan atau kedua-duanya sekali. JMS seterusnya telah melihat kepada semua kunci proses dan fungsinya yang mempengaruhi kualiti barang dan perkhidmatan yang disediakan oleh sesebuah organisasi kepada para pelanggan. Ia berfungsi untuk mencari keseimbangan antara risiko yang perlu dihadapi semasa berlaku proses operasi untuk mencapai matlamat perniagaan. Semakin tinggi risiko, semakin banyak tenaga bahagian pengurusan sumber harus diperuntukkan untuk menguruskan krisis potensi dan seterusnya akan mengakibatkan semakin kurang yang mampu untuk bekerja ke arah mencapai objektif misi organisasi. Kewujudan kapasiti untuk menguruskan dan menjangka risiko secara efektif dan membolehkan sesebuah organisasi mengalihkan sumber-sumber kepada beberapa masalah yang tidak dapat dielakkan semasa proses pelaksanaan.

Menurut Juran (1988), penggunaan Trilogi Juran memerlukan pihak pengurusan memahami ketiga-tiga kaedah. Pertama, Kaedah Perancangan: Kaedah ini berkembang dan diletakkan di tempat strategik dan taktikal, seterusnya melakukan perancangan servis dan barang baru untuk memuaskan hati yang dikenali sebagai proses perancangan kualiti (reka bentuk produk atau barang dan proses). Istilah perancangan digunakan untuk merujuk kepada aktiviti dalam persediaan untuk melakukan sesuatu. Kedua, Kawalan Kaedah: Kaedah pengurusan yang kedua digunakan untuk mengelakkan perubahan yang tidak diingini dan yang tidak

dijangka. Proses ini dikenali sebagai kawalan, ia terdiri daripada pengukuran pencapaian sebenar, membandingkan ia dengan piawaian dan mengambil tindakan yang perlu untuk membetulkan perbezaan yang tidak memuaskan dari segi prestasi. Ketiga, Kaedah Peningkatan: Kaedah ini membina penemuan sistem untuk membentuk perubahan yang terancang, dapat dijangkakan dan terurus. Proses ini dipanggil sebagai penemuan. Penemuan adalah perubahan yang berlaku dengan sengaja iaitu pergerakan yang dinamik dan muktamad kepada tahap pencapaian organisasi yang tidak pernah wujud dan aktif dalam perancangan dan dikekalkan dengan kawalan semasa. Keputusan penemuan dalam mencapai sasaran yang lebih tinggi, mencapai piawaian yang dapat bersaing dan spesifik, mengurangkan pembaziran, mengurangkan kos dan menawarkan barang dan perkhidmatan yang lebih baik untuk pelanggan.

Kaedah Pengurusan, Kawalan dan Penemuan adalah sangat perlu untuk kepentingan organisasi. Hal ini memerlukan pengurus melaksanakan ketiga-tiga kaedah pada masa, tahap dan skop yang berbeza. Setiap kaedah yang dihasilkan daripada prasyarat tertentu untuk kestabilan organisasi serta memenuhi matlamatnya. Sesebuah organisasi tidak akan berupaya untuk terus wujud atau tidak mampu bertahan tanpa perancangan, kawalan dan penemuan. Sistem Pengurusan Juran (*Juran Management System* atau JMS) boleh membantu sesebuah organisasi untuk mencapai suatu standard yang paling tinggi dalam usaha mempertingkatkan kualiti. Menurut Richardson (1996) dan Oakland (2004), selain daripada *Juran's Trilogy*, Juran telah mencadangkan 10 langkah ke arah penambahbaikan kualiti. Pertama, Bina kesedaran tentang keperluan dan peluang untuk penambahbaikan. Pengurusan mesti mencipta suasana kondusif. Kedua, Tentukan matlamat penambahbaikan adalah tanggungjawab pengurusan. Mereka juga menentukan apa yang akan dikawal.

Ketiga, Menyediakan latihan supaya memahami pendekatan sistem yang digunakan dalam penambahbaikan. Keempat, Rancang, susun cara mencapai matlamat. Kelima, Laksanakan program penyelesaian masalah. Jawatankuasa Pemandu mesti memberi panduan pelaksanaan projek dan memantau projek penambahbaikan. Keenam, Beri pengiktirafan berdasarkan kualiti dan pencapaian kemajuan. Ketujuh, Hasil penambahbaikan mesti disebar kepada semua orang dan juga diukur dari segi kos kualiti. Memantau kemajuan projek dari segi kos kualiti dan mengambil tindakan untuk kecilkan jurang, membuat pemantauan berterusan dan juga mengambil tindakan pembetulan. Kelapan, Mengekalkan momentum.

Permasalahan yang wujud adalah berkaitan dengan keupayaan pihak pengurusan atasan dalam memastikan supaya perancangan, kawalan dan penemuan dapat dilakukan dengan sebaik mungkin. Menurut Syed Othman (1995), „...untuk mencapai kesesuaian penggunaan, Juran telah membangunkan satu pendekatan yang menyeluruh dalam bidang kualiti yang menjadi asas kepada semua proses pengurusan“

Jika mereka tidak mempunyai ilmu, latihan dan kemahiran yang mencukupi, ketiga-tiga tanggungjawab di atas tidak dapat dilaksanakan dengan sempurna dan ia menyebabkan organisasi tersebut tidak dapat memenuhi kepuasan hati pelanggan. Namun begitu, JMS mempunyai kelemahan kerana tidak mengambil kira keperluan proaktif yang perlu diberikan kepada pihak pengurusan atasan.

**Model Kualiti Crosby (*Model Crosby's 14 Points*)** Crosby memulakan kerjayanya pada tahun 1952 sebagai juru teknik kemudian berjaya menjadi seorang jurutera. Beliau menerbitkan buku bertajuk *Quality is Free* pada tahun 1979 telah mendapat sambutan dan seterusnya menubuhkan syarikatnya sendiri iaitu *Philip*

*Crosby Associates Incorporated*. Crosby menyampaikan kuliahnya berdasarkan kandungan buku tersebut di Quality College, Florida kemudiannya menerbitkan pula buku yang popular yang bertajuk *Quality Without Tears*. Beliau menyatakan pendapat bahawa kebanyakan organisasi menghabiskan sekitar 20 peratus daripada perolehan syarikat dengan melakukan perkara yang salah dan ia dilakukan secara berterusan. Pandangan tentang kualiti telah jelas pada masa itu. Crosby (1995) juga menekankan bahawa iltizam pengurusan itu sendiri untuk berubah adalah permulaan pembaikan yang sebenar. Dalam hal ini, Lau (1996) pula berpendapat halangan untuk berubah adalah lebih tinggi sekiranya pengurusan gagal untuk kepentingan untuk berubah.

Pihak pengeluar tidak menjangkakan keperluan untuk mematuhi syarat-syaratnya dan sebarang kesilapan yang wujud dianggap sebagai suatu perkara yang tidak dapat dielakkan oleh pihak pengurusan. Crosby pula mendapati bahawa pihak pengurusan hanya membiarkan penyelewengan berlaku untuk memastikan pengeluaran yang berterusan. Hal ini membawa kepada perkembangan konsep „kecacatan sifar“. Beliau menegaskan bahawa di sebalik menumpukan kepada pemeriksaan hasil akhir, sesebuah organisasi harus mengambil langkah-langkah pencegahan untuk memastikan yang barang atau perkhidmatan adalah bebas daripada kecacatan atau dengan mudah mencapai „kecacatan sifar“.

Pada masa itu ramai pakar kualiti yang terkenal telah mencemuh konsep „kecacatan sifar“. Mereka tidak bersetuju dengan Crosby dan menyatakan bahawa matlamat tersebut adalah mustahil untuk dicapai oleh sesebuah organisasi. Sehubungan itu, beliau telah mengenalpasti satu siri ukuran penghalang yang dipanggil sebagai „14 langkah ke arah peningkatan kualiti“ atau „*14 Points Philip Crosby*“ (Crosby, P. 1995) untuk membantu sesebuah organisasi memulakan

langkah-langkah peningkatan yang berterusan dan mencapai „kecacatan sifar“ seperti berikut;

- a. Menjelaskan bahawa pihak pengurusan mempunyai komitmen terhadap kualiti.

Pelaksanaan langkah-langkah peningkatan kualiti yang berjaya dalam sesebuah organisasi memerlukan komitmen yang sepenuhnya daripada pihak pengurusan atasan. Pihak pengurusan harus memperkenalkan strategi, menetapkan keutamaan dan objektif organisasi. Jika usaha-usahapengurusan kualiti tidak dilibatkan dalam perancangan strategi, keutamaan perniagaan akan luput. Crosby menyatakan bahawa, pihak pengurusan seharusnya sedar akan kepentingan kualiti untuk memastikan perkara tersebut tidak berlaku.

- b. Membentuk kumpulan peningkatan kualiti dengan wakil daripada setiap jabatan.

Menurut Crosby, kumpulan peningkatan kualiti menumpukan perhatian kepada usaha-usaha peningkatan. Beliau menegaskan kumpulan ini harus diwakili oleh ahli-ahli dari semua jabatan dalam organisasi. Kumpulan ini berperanan memudahkan proses peningkatan kualiti dalam organisasi.

- c. Mengenalpasti bahagian yang menghadapi masalah kualiti.

Crosby menegaskan tentang penggunaan statistik (Kawalan Proses Statistik dan Kawalan Kualiti Statistik) untuk membantu mengenal pasti kewujudan masalah kualiti. Hal ini dapat membantu sesebuah syarikat untuk menumpukan perhatian kepada usaha-usaha peningkatan kualiti.



d. Menilai Kos Kualiti.

Beliau menekankan kepentingan mengenalpasti tahap optimum bagi kualiti dan ia digunakan sebagai alat untuk menguruskan kos.

e. Meningkatkan kesedaran kualiti dan keprihatinan .

Menurut Crosby, semua aktiviti sesebuah organisasi adalah berkaitan antara satu sama lain. Semua pihak dalam organisasi saling menyokong untuk mencapai kualiti barang secara keseluruhannya. Penglibatan pekerja boleh dicapai melalui komunikasi yang efektif dan latihan. Latihan seharusnya membantu pekerja menyedari apa yang tidak berkualiti dan berkualiti serta cara ia mempengaruhi peranan semua kakitangan.

f. Mengambil tindakan untuk membetulkan masalah.

Apabila sesuatu masalah dapat dikenalpasti, langkah seterusnya mengambil tindakan pembetulan yang perlu. Crosby mencadangkan analisis sebab dan akibat yang membantu untuk menganalisa kecacatan dan mengambil langkah-langkah untuk menyelesaikannya.

g. Membentuk satu jawatankuasa untuk program „kecacatan sifar“.

Crosby mencadangkan pembentukan jawatankuasa untuk mengambil tindakan pencegahan. Proses ini adalah untuk menyingkirkan penyebab kepada masalah.

h. Melatih penyelia untuk berperanan secara aktif terhadap program peningkatan kualiti.

Ketidakupayaan penyelia untuk memahaminya menyebabkan program peningkatan kualiti akan mengalami kegagalan. Oleh itu, beliau berpendapat penyelia perlu dilatih sebelum bermulanya program tersebut. Hal ini bukan

hanya akan membantu penyelia memainkan peranan malah mampu menjayakan program kualiti.

i. Melaksanakan „Hari Kecacatan Sifar“.

Crosby mencadangkan untuk diadakan Majlis Kualiti Tahunan untuk membuat semua orang sedar tentang perubahan yang berlaku selepas pelaksanaan „Kecacatan Sifar“. Hal ini akan dapat menarik minat pekerja berusaha bersungguh-sungguh mempertingkatkan kualiti.

j. Menggalakkan semua individu untuk membentuk matlamat peningkatan kualiti.

Penglibatan semua pekerja dalam pelaksanaan „Kecacatan Sifar“. Crosby percaya bahawa setiap pekerja mempunyai potensi dan keupayaan melakukan kerja dengan baik. Walau bagaimanapun, pihak pengurusan harus memberi kemudahan kepada mereka. Pihak pengurusan juga harus menggalakkan semua individu menetapkan matlamat peningkatan kualiti.

Selain itu, pekerja juga digalakkan berkomunikasi dengan pihak pengurusan untuk mengatasi cabaran yang akan mengurangkan penglibatan pekerja dan seterusnya menyebabkan pengeluaran tidak berkualiti. Crosby menegaskan tentang cara yang efektif untuk membantu komunikasi yang lebih baik antara pekerja dengan pihak pengurusan. Hal ini adalah satu-satunya cara untuk membolehkan pekerja mengutarakan pendapat dan pandangan mereka terhadap kualiti dalam pengurusan.

l. Mengenal pasti dan menghargai sesiapa yang terlibat.

Crosby percaya bahawa penghargaan organisasi terhadap pencapaian akan membantu pencapaian yang lebih hebat. Oleh itu, beliau menegaskan supaya

pihak pengurusan organisasi menyediakan prosedur yang jelas untuk mengenalpasti pekerja yang menunjukkan prestasi yang baik.

m. Membentuk Majlis Kualiti.

Majlis Kualiti terdiri daripada kumpulan kecil pekerja yang bersama-sama mengenal pasti, menganalisa dan menyelesaikan masalah. Pihak pengurusan menilai penyelesaian yang dicadangkan dan mengesahkannya. Majlis ini memastikan penglibatan pekerja dalam proses peningkatan yang berterusan. Mereka menumpukan kepada peningkatan yang menyeluruh, mementingkan kemahiran individu dan penjimatan kos.

Sehubungan itu, konsep kualiti Crosby ialah „lakukan dengan betul pada pertama kali dan kecacatan sifar“. Matlamat kualiti adalah untuk mencapai „kecacatan sifar“ melalui dua cara iaitu tindakan yang betul bermula dari tindakan yang pertama lagi dan mengeluarkan produk mengikut takrifan kualiti iaitu mematuhi kehendak spesifikasi atau keperluan yang telah ditetapkan oleh pengguna.

Crosby seperti juga Deming dan Juran bersependapat bahawa tanggungjawab utama dalam kualiti ialah kepada pihak pengurusan kerana pengurusan menetapkan kaedah, proses dan sistem untuk mencapai kualiti. Pihak pekerja mengikut arahan sahaja iaitu mengamalkan pendekatan „*top-down*“.

Oleh itu, dapat dirumuskan bahawa pihak pengurusan atasan mempunyai tanggungjawab yang besar untuk memastikan pencapaian matlamat program peningkatan kualiti. Mereka harus memberi komitmen untuk membimbing kakitangan melaksanakan tugas mengikut garis panduan dan piawai yang ditetapkan

dalam MS ISO 9001:2008. Elemen keakuran atau pematuhan pula hanya akan memberi kesan jika kakitangan mempunyai kecekapan melalui pendidikan, latihan, kemahiran dan pengalaman yang sesuai sepertimana yang dinyatakan dalam Seksyen 6 iaitu Pengurusan Sumber.

Sehubungan itu, kakitangan perlu mempunyai kesediaan untuk melakukan perubahan daripada amalan konvensional kepada amalan berdasarkan MS ISO 9001. Di JPN ini, pihak pengurusan atasan perluterus memastikan semua kakitangan membina kefahaman dan mempunyai pengetahuan yang mencukupi tentang usaha-usaha pematuhan elemen-elemen MS ISO 9001. Perubahan itu kompleks, maka untuk memastikan suatu inisiatif perubahan itu berjaya dilaksanakan, satu prasyarat penting perlu ada ialah pengetahuan tentang perubahan. Pengetahuan yang dimaksudkan ialah kefahaman tentang proses perubahan yang menjadi pendorong utama yang menjayakan sesuatu program. Selain itu, pihak pengurusan harus juga memastikan semua kakitangan mengamalkan ilmu pengetahuan mereka. Tanggungjawab pihak pengurusan adalah merangkumi amalan penyeliaan iaitu inisiatif untuk mendorong, menyelaraskan dan membimbing kakitangan dalam melaksanakan tugas mereka. Pengurusan kualiti perlu menitik beratkan faktor luar dan dalam sesebuah organisasi.

**Pengurusan Kualiti Menyeluruh (PKM) atau *Total Quality Management (TQM)*** Pengurusan Kualiti menyeluruh (PKM) atau *Total Quality Management (TQM)* telah dilaksanakan di Jepun sejak tahun 1950-an. Ia juga dikenali sebagai Kawalan Mutu Bersepadu. Dalam Sistem Pengurusan, TQM merupakan salah satu kaedah untuk menentukan kualiti. Kini TQM telah dibuktikan berjaya dilaksanakan dalam organisasi awam sama ada di Eropah ataupun di Asia kerana kesannya yang efektif. Zafir et al. (2009) pula mengatakan PKM merujuk kepada sistem pengurusan yang bertujuan meningkatkan kualiti produk dan perkhidmatan untuk mencapai tahap

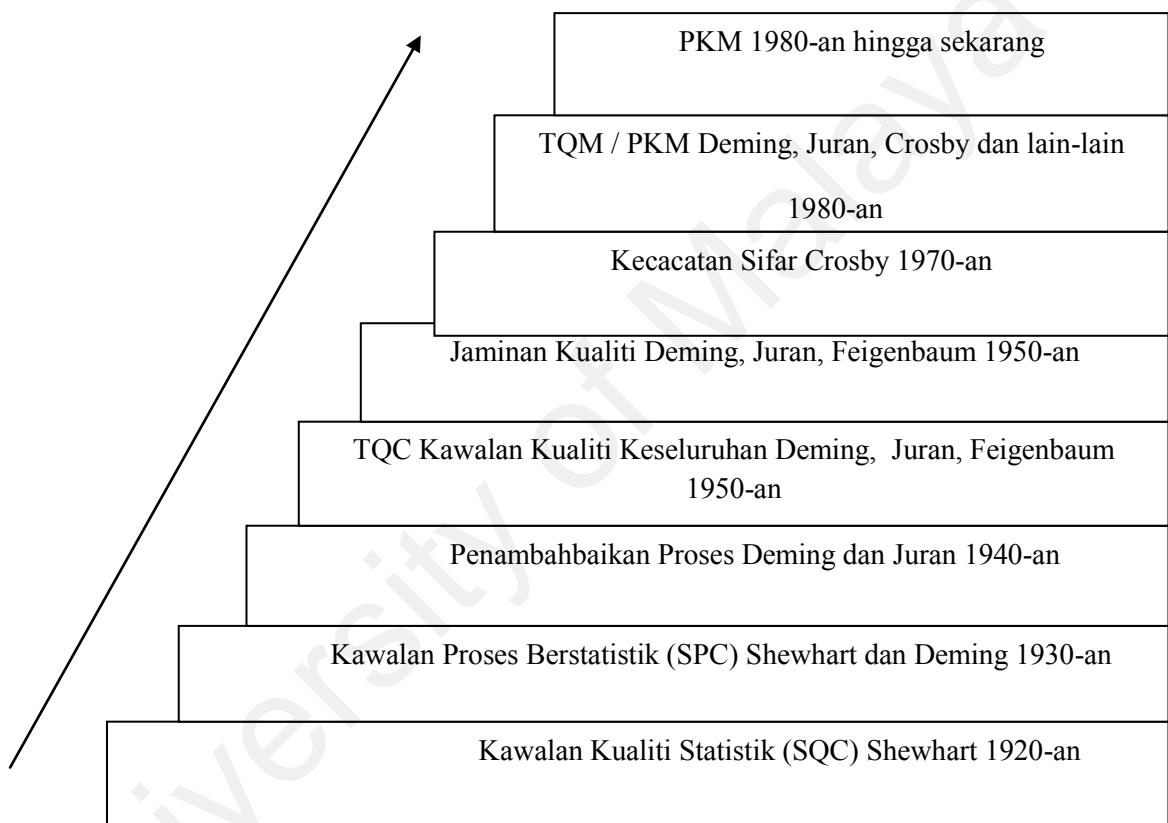
yang tinggi dalam kepuasan dan kesetiaan pelanggan. Mohd. Ashari (2004) pula mengatakan bahawa dalam pelaksanaan TQM aspek budaya menjadi penentu kejayaan projek TQM yang berkesan. Misalnya, komunikasi berkesan terutama di antara pengurusan dengan pekerja, penglibatan pekerja atau kuasa bertindak pekerja, kepercayaan, iklim inovatif, kualiti perhubungan di kalangan rakan sekerja (*social cohesion*), komitmen warga organisasi, iklim ganjaran yang adil, kerja mencabar dan kejelasan tanggungjawab. Dalam sektor awam TQM merujuk kepada kualiti perkhidmatan yang dinilai oleh orang awam. Roslina (2006) menyatakan bahawa “...pada asasnya Pengurusan Kualiti Menyeluruh melibatkan tiga komponen seperti komitmen daripada pihak pengurusan atasan, penglibatan pekerjadan mengamalkan kaedah saintifik”.

Sehubungan itu, kualiti mestilah dicapai mengikut spesifikasi yang dikehendaki oleh orang awam. Pengurusan sumber manusia merupakan satu elemen penting dalam TQM memandangkan proses penambahbaikan berterusan yang menjadi tunjang utama TQM berasaskan pembelajaran manusia. Di Malaysia, Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam (PKPA) Bil. 1 Tahun 1992: Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) bagi Perkhidmatan telah dilancarkan oleh pihak kerajaan. Konsep TQM terdiri daripada beberapa perkara. Pertama, memfokuskan pembangunan sistem-sistem dan proses-proses kerja yang berkualiti. Kedua, menumpukan perhatian terhadap keperluan kualiti kerja atau perkhidmatan daripada pelanggan dan pembekal. Ketiga, mementingkan saranan pelanggan dan pembekal untuk meningkatkan kualiti produktiviti. Keempat, memberi perhatian kepada aspek pengawalan kos kualiti dan menekankan aspek pencegahan pembaziran. Kelima, masalah-masalah kualiti yang dikesan akan diselesaikan dengan secepat mungkin dan dengan secara sistematik. Keenam, memerlukan penyertaan menyeluruh

daripada setiap anggota dalam organisasi melalui bimbingan secara terkawal dan idea-idea yang dihasilkan daripada sumbangsaran pasukan-pasukan kerja untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan atau produktiviti. Menurut Muhamad Rais (1997), Gerakan Kualiti terus dipertingkatkan dengan pelancaran PKPA Bil 2 Tahun 1996 bertajuk Garis Panduan Bagi Melaksanakan MS ISO 9000 Dalam Perkhidmatan Awam yang menandakan komitmen berterusan untuk melaksanakan standard ISO 9000 dalam keseluruhan pentadbiran, seterusnya membantu membawa Perkhidmatan Awam Malaysia ke taraf berkelas dunia. MS ISO 9000 menekankan aspek dokumentari, audit dalaman yang lebih berkesan, semangat kerja berpasukan, komitmen pengurusan atasan dan ia melengkapkan lagi budaya PKM (TQM)

Menurut Mok Soon Sang (2009), matlamat TQM ialah memberi perkhidmatan atau output yang dapat memuaskan pelanggan serta menepati permintaan mereka, iaitu perkhidmatan atau output tiada kecacatan (*defect free*) atau kesilapan (*error free*). Pihak pengurusan atasan boleh menggunakan lapan prinsip SPK untuk membuat kerangka yang membawa organisasi ke arah TQM. Beberapa strategi untuk meningkatkan kualiti telah disusun iaitu untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan atau output, strategi mementingkan proses penambahbaikan yang berterusan (*continuous improvement*). Setiap anggota daripada pasukan-pasukan kerja, pengurus dan fasilitator serta semua sumber yang sedia ada untuk menggembeleng sepenuhnya dalam usaha meningkatkan kualiti perkhidmatan atau produktiviti. Vinzant dan Vinzant (1996) TQM adalah „pendekatan menyeluruh“ organisasi dalam memastikan kehendak dan jangkaan pelanggan dipastikan oleh pengurusan dan staf. Perkara ini dilakukan dengan menggunakan kaedah kuantitatif untuk penambahbaikan berterusan proses, produk dan perkhidmatan organisasi.

Kesimpulannya, kunci kepada kejayaan pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh adalah komitmen pihak pengurusan atasan, jawatankuasa yang mengendalikan perancangan kualiti dan penyebaran dan penyediaan infrastruktur serta perkembangan sokongan penambahbaikan berterusan. Evolusi Pengurusan Kualiti Menyeluruh (PKM) atau TQM pula boleh dilihat dalam Rajah 2.9:



Rajah 2.9 : Evolusi Pengurusan Kualiti Menyeluruh  
 Sumber : Diadaptasikan daripada Richardson (1996)

**Petunjuk Prestasi Utama (Key Performance Index-KPI)** Strategi-strategi yang ditetapkan untuk mencapai misi dan visi organisasi boleh diukur dengan menggunakan kaedah-kaedah tertentu. Misalnya, kaedah Petunjuk Prestasi Utama (KPI). Apabila keberkesanan sesuatu strategi dapat diukur oleh KPI ia boleh digunakan untuk melakukan penambahbaikan sistem perkhidmatan yang sedia ada.

Implikasinya, sesebuah organisasi dapat meningkatkan kualiti penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan. Dalam hal ini, pihak kerajaan berhasrat untuk mewujudkan budaya kerja berasaskan prestasi dengan menggunakan KPI diterapkan dalam perkhidmatan awam.

Justeru, KPI juga mengukur pencapaian visi, misi dan fungsi organisasi untuk memastikan perkhidmatan yang diberikan dapat memuaskan hati pelanggan. Seterusnya ia memberi gambaran mengenai tahap prestasi organisasi secara keseluruhannya. Oleh itu, misi yang baik juga akan mempengaruhi keberangkalian pencapaian tahap kualiti perkhidmatan yang baik melalui ukuran KPI.

KPI membantu organisasi mentafsir, dan mengukur sebarang kemajuan untuk mencapai matlamatnya. Ia boleh diukur dan boleh mempengaruhi faktor kejayaan sesebuah organisasi. Misalnya, sesebuah sekolah mungkin memfokuskan KPI kepada kadar graduasi pelajarannya. Sesebuah organisasi juga mungkin mempunyai KPI peratusan panggilan telefon pelanggan yang dijawab pada minit pertama dan bilangan pelanggan dalam tempoh setahun. KPI juga digambarkan sebagai *business performanse metric*. Walauapapun KPI yang dipilih, ia harus mencerminkan matlamat organisasi, ia harus juga menjadi kunci kejayaannya dan boleh diukur. Matlamat KPI boleh berubah apabila matlamat organisasi berubah atau apabila ia semakin menghampiri matlamatnya. Jika KPI adalah suatu nilai maka perlu ada kaedah untuk mentafsir dan mengukurnya dengan tepat. Misalnya, menghasilkan lebih banyak pelanggan yang berulang adalah tidak berguna sebagai KPI tanpa kaedah untuk membezakan antara pelanggan baru dan pelanggan yang berulang. KPI penting ditafsir secara kekal dengan tafsiran yang sama setiap tahun. KPI secara praktikalnya bermaksud matlamat yang akan mempunyai nilai tambah kepada sesuatu kejayaan.



Penggunaan KPI dan sasaran prestasi boleh digunakan dalam setiap aspek pengurusan di JPN ini. Ia merupakan faktor-faktor penyumbang kepada keberkesanan sektor-sektor di jabatan seperti pengurusan kualiti, pengurusan sekolah, pengurusan akademik, pengurusan penilaian dan peperiksaan, pengurusan psikologi dan kaunseling, pengurusan Pendidikan Agama Islam dan Pendidikan Moral, pengurusan pembangunan sekolah, pengurusan kemanusiaan, pengurusan ICT dan pengurusan sukan. Pihak pengurusan organisasi perlu menentukan proses-proses utama dan kritikal memandangkan terdapat pelbagai faktor yang menyumbang kepada keberkesanan organisasi. Maka pihak jabatan harus melakukan analisis kekuatan, kelemahan, ancaman atau cabaran dan peluang. Justeru, penggunaan KPI dan sasaran prestasi boleh digunakan dalam setiap aspek pengurusan JPN ini. Hal ini dapat dilakukan kerana selepas menetapkan KPI dan sasaran prestasi, pihak jabatan boleh mengumpul maklumat dan menilai pencapaian dengan membandingkan pencapaian sebenar dengan sasaran prestasi yang telah ditetapkan olehnya. Selepas dikenalpasti jurang tersebut pihak jabatan perlu menetapkan cadangan tindakan penambahbaikan. Pihak pengurusan pula melakukan pemantauan terhadap program penambahbaikan yang dilaksanakan supaya semua kehendak pelanggan dapat dipenuhi.

### **Peranan Pengauditan Dalam Memastikan Perkhidmatan Berkualiti**

Isu terhadap keperluan perkhidmatan yang cekap dan berkesan semakin penting. Hal ini termasuklah organisasi pengurusan pendidikan juga sedang berhadapan dengan cabaran global kerana penerokaan terhadap ilmu pengetahuan semakin meluas. Kini, penilaian terhadap tahap kualiti perkhidmatan pihak pengurusan organisasi pendidikan bukan hanya perlu diberi penekanan kepada jenis perkhidmatan yang disediakan tetapi juga juga melihat aspek berkaitan dengannya

iaitu kepuasan pelanggan terhadap kualiti perkhidmatan yang disediakan oleh organisasi tersebut. Justeru, proses pengauditan mesti dilaksanakan dengan sistematik.

Pengamalan konsep MS ISO 9001:2008 akan memungkinkan JPN ini memberi perkhidmatan yang cekap dan berkesan serta memuaskan hati pelanggan pengauditan dapat mengesan permasalahan yang wujud semasa melaksanakan sistem piawai ini. Selain itu, perkara yang lebih penting adalah pihak JPN ini mesti akur atau mematuhi semua elemen yang ditetapkan dalam lapan prinsip MS ISO 9001. Prinsip-prinsip tersebut adalah seperti berikut ;

**Organisasi Berfokuskan Pelanggan** Sesebuah organisasi yang cekap akan memfokuskan matlamatnya kepada pelanggan. JPN ini dianggap memberi perkhidmatan yang berkualiti jika perkhidmatan tersebut dapat memenuhi kehendak pelanggan. Halini jelas dinyatakan dalam seksyen 5.2 iaitu Tumpuan kepada Pelanggan, pihak pengurusan hendaklah memastikan kehendak pelanggan dikenalpasti dan dipenuhi untuk meningkatkan kepuasan hati pelanggan. Sistem maklum balas pelanggan penting dan berfungsi sebagai mekanisme yang boleh digunakan oleh JPN ini. Bahan dokumen berkaitan (PK-S1-07-Pengendalian maklum balas pelanggan) misalnya, data-data yang diperolehi melalui cadangan dan aduanpelanggan boleh dianalisis dengan kadar segera. Pihak JPN ini boleh menggunakan dapatan ini untuk mengambil tindakan pembetulan, pencegahan dan penambahbaikan.

Menurut Azmie (2010), aduan pelanggan pula hendaklah diurus dengan baik . Organisasi yang gagal untuk menguruskan aduan pelanggannya akan menyebabkan pelanggan lari ke tempat lain. Penyelidikan Pejabat Hal Ehwal Pengguna Rumah Putih di United States mendapati pelanggan yang tidak puas hati jarang mengadu.

Pandangan beliau sedikit sebanyak mengimbangi pandangan Fazli dan Mohd. Ashari (1999 a) yang melihat hubungan di antara intensiti latihan kualiti dan amalan pengurusan proses di kalangan syarikat-syarikat yang berdaftar di KLSE. Sehubungan itu, rumusan kajian lanjutan mereka (1999 b) menunjukkan bahawa syarikat yang melaksanakan pengurusan kualiti pada tahap ISO 9000 tidak semestinya lebih fokus pelanggan kerana sistem jaminan kualiti ISO 9000 mengutamakan kecekapan kawalan kualiti dalaman berbanding model anugerah kualiti lain seperti anugerah Baldrige atau EFQA yang lebih menekankan kepuasan pelanggan luaran. Maklumbalas pelanggan menjadi asas penambahbaikan MS ISO 9001: 2008 ataupun dikenali sebagai Sistem Pengurusan Kualiti (SPK)

**Kepimpinan** Pihak pengurusan atasan JPN inimerupakan barisan depan dalam pelaksanaan MS ISO 9001: 2008. Mereka bertanggungjawab dalam semua peringkat perancangan, pelaksanaan, pemantauan, penilaian dan penambahbaikan. Tahap keakuratan atau kepatuhan kakitangan JPN ini terhadap elemen-elemen MS ISO 9001: 2008 banyak bergantung kepada bimbingan pemimpindalam kalangan pihak pengurusan atasan melalui pemantauan dan latihan. Hal ini dinyatakan dalam Seksyen 5.5 Tanggungjawab, kuasa dan komunikasi. Pihak pengurusan atasan bertanggungjawab menentukan tugas, tanggungjawab dan kuasa semua staf yang terlibat mengurus dan melaksana aktiviti-aktiviti yang mempunyai kesan (SPK). Menurut Roslina (2006), “....sebahagian besar pakar kualiti bersetuju bahawa kepemimpinan yang mantap amat perlu dalam memperkembangkan dan meneruskan suatu budaya kualiti”. Justeru, faktor utama yang menjadikan sesebuah organisasi itu gagal bukanlah kerana modal atau tempat tetapi ialah kepimpinan. Wakil Pengurusan yang dilantik oleh Pengarah JPN ini antara lain bertanggungjawab mewujudkan, melaksanakan dan menyenggarakan SPK. Mereka juga perlu melapor kepada

Lembaga Pengurusan tentang prestasi pelaksanaan SPK. Rajah 2.9 menunjukkan hubungan kepimpinan dengan pengurusan Seksyen 5.5.3 Komunikasi Dalam menunjukkan bahawa pihak pengurusan atasan perlu memastikan wujud komunikasi dalaman melalui mesyuarat pengurusan, perhimpunan bulanan, memo, sesi taklimat, perbincangan, papan kenyataan dan media elektronik. Sehubungan itu, standard MS ISO 9000 perlu dijelaskan kepada semua warga JPN ini. Mereka akan menerima sistem ini jika faham matlamat dan tugas masing-masing. Selain itu, pengetahuan, pengalaman dan pengetahuan juga perlu disebarkan kepada semua warga jabatan ini. Misalnya, Azman (2009), menggunakan istilah pengurusan maklumat untuk menerangkan matlamat untuk menerangkan fungsi pengurusan ini sebagai satu keperluan bagi menentukan kejayaan prestasi organisasi. Pengurus organisasi boleh memajukan kerja ke arah matlamat mereka dan mengubah rancangan-rancangan menjadi kenyataan hanya apabila maklumat yang tepat dibekalkan pada waktunya.

Oleh itu, jika seseorang pengurus tidak secara berterusan „mengikut perkembangan“ dan bertindak membuat pembetulan dalam proses kerja maka kerja mereka pasti tidak menghasilkan kejayaan. Maklumat pengurusan ialah maklumat yang mempunyai implikasi tindakan iaitu disebabkan ia tepat, bertepatan waktu, berkaitan dan ia memaparkan ciri-ciri utama sesuatu situasi mereka. Pengurus boleh menentukan perkara yang mesti dilakukan olehnya.

**Penglibatan Tenaga Pekerja** Semua kakitangan JPN ini perlu mengetahui, memahami dan mengamalkan SPK supaya matlamat sistem ini tercapai. Mereka mesti bersedia untuk menjalani latihan untuk memastikan mereka mempunyai kompetensi dalam bidang kerja masing-masing sepertimana yang dinyatakan dalam Seksyen 6.2 Penyediaan Sumber. Selain itu, kakitangan dari semua lapisan dan sektor dalam JPN ini perlu diterapkan dengan kesedaran tentang budaya kerja

berpasukan dan semangat kekitaan. Hal ini dinyatakan dalam sistem kerja inovatif yang mengamalkan kerja berpasukan untuk menyelesaikan masalah yang juga selari dengan budaya kerja dalam konsep 5S yang melibatkan semua kakitangan dalam mencapai organisasi. Menurut Aladdin (1997), kesungguhan dan kerjasama semua staff di dalam melaksanakan usaha peningkatan kualiti juga adalah faktor yang sama penting. Menurut beliau lagi perkataan „QUALITY“ tidak akan lengkap tanpa „U“ dan „I“. Mohd. Ashari (2004) berpendapat bahawa penglibatan pekerja dalam mengawal kualiti melalui Kumpulan Kawalan Mutu Kerja (KMK), Program KMK ini berdasarkan kerangka pembaikan kerja yang diseragamkan dan didasarkan oleh Deming kepada masyarakat industri Jepun pada 1950-an.

**Pendekatan Proses** Pendekatan Proses digunakan dalam SPK untuk memastikan keberkesanan piawaian antarabangsa ini. JPN ini perlu menggunakan sebaik mungkin input-input seperti tenaga manusia, modal, peralatan dan lain-lain lagi untuk menyediakan perkhidmatan yang berkualiti tinggi. Satu kumpulan aktiviti menggunakan sumber-sumber atau input dalam proses penyediaan perkhidmatan kepada para pelanggan. Pendekatan ini mempunyai kelebihan dari segi membolehkan pihak pengurusan atasan dan semua kakitangan melakukan kawalan yang berterusan dalam proses tersebut.

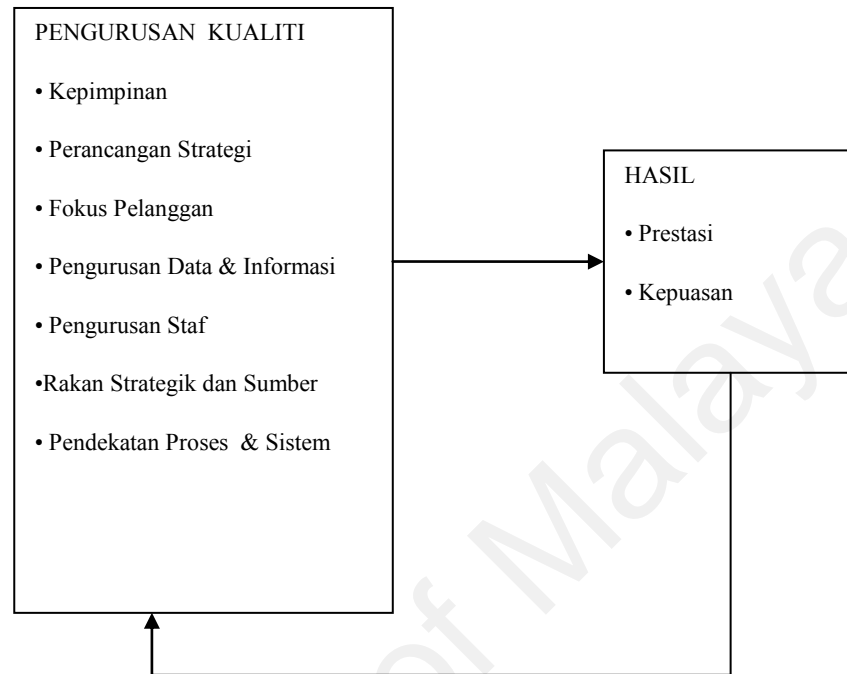
**Pendekatan Sistem Untuk Pengurusan** Dalam Pendekatan Sistem, sesebuah organisasi didefinisikan sebagai penerima input, memproses dan mengeluarkan output atau perkhidmatan. Sistem organisasi dilihat sebagai faktor-faktor saling berhubung iaitu individu, sikap, motif, struktur formal, interaksi, matlamat, taraf hidup dan autoriti. JPN ini menggabungkan semua elemen di atas dalam pendekatan proses untuk menyediakan perkhidmatan yang dapat memuaskan hati pelanggan.

**Penambahbaikan Berterusan** Penambahbaikan yang berterusan adalah satu prinsip yang menggambarkan organisasi yang mengamalkannya memberi tumpuan khusus agar perhidmatan yang disediakan olehnya sentiasa mempunyai kualiti yang tinggi. Hal ini dinyatakan dengan jelas dalam Seksyen 8.5 Penambahbaikan. Organisasi hendaklah melakukan penambahbaikan yang menyeluruh ke atas SPK. Misalnya, JPN ini perlu menyemak melalui proses audit, membuat penganalisan data, melakukan tindakan pembetulan dan mengambil langkah-langkah pencegahan. Perkara ini dilakukan untuk memastikan untuk menghapuskan punca-punca ketidakakuran bagi mengelakkan perkara ini berulang lagi. Pihak pengurusan bertanggungjawab melakukan kajian semula pengurusan dan mengambil tindakan semula jika ada elemen ketidakakuran terhadap SPK.

**Pendekatan Berasaskan Fakta dalam Membuat Keputusan** JPN ini perlu melakukan pemantauan dan pengukuran sepertimana yang dinyatakan dalam Seksyen 8.2. Misalnya, mendapatkan maklumat yang tepat berkaitan persepsi pelanggan melalui maklumbalas pelanggan, Audit Kualiti Dalaman, maklumbalas daripada perbincangan dalam mesyuarat. Misalnya, pengauditan akan menentukan sama ada pengurusan kualiti sesebuah organisasi dilaksanakan secara cekap untuk mencapai misi organisasi. Dalam hal ini, seseorang juruaudit perlu mendapat latihan yang cukup untuk memastikan mereka mempunyai kompetensi dalam melaksanakan tugas pengauditan.

**Hubungan Saling menguntungkan Dengan Pembekal** Sesebuah organisasi hendaklah memastikan bahan yang diperoleh memenuhi spesifikasi yang ditetapkan dalam SPK. Rajah 2.10 menunjukkan elemen penambahbaikan berterusan yang diadaptasikan dalam semua prinsip MS ISO 9001: 2008 dan sumber utama penambahbaikan adalah melalui penilaian pencapaian hasil atau prestasi. Dalam hal

ini pihak pembekal perlu diserapkan menyediakan input yang berkualiti kerana ia mempengaruhi yang diberikan kepada pengguna.



*Rajah 2.10: Model Terbitan*

Sumber: Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam (1992)

Oleh itu, hal ini menunjukkan secara jelas bahawa keakuran terhadap elemen-elemen SPK akan mendorong JPN ini mencapai pengurusan yang berkualiti. Sehubungan itu, realitinya tahap keakuran banyak bergantung kepada kerja berpasukan, ahli-ahli pasukan mesti mempunyai nilai yang jelas dan dikongsi bersama untuk mencapai matlamat organisasi.

### **Kajian-kajian Lepas Tentang Pengamalan Sistem Pengurusan Kualiti (SPK)**

Menurut Mohd. Ashari (2004), suatu konsep dinamik seperti konsep kualiti yang berlandaskan pembaikan berterusan dan daya inovasi organisasi menggambarkan

suatu anjakan paradigma utama. Tambahan pula, keunikan yang terdapat di Malaysia sebagai konteks kajian adalah disebabkan kepelbagaian budaya organisasi. Walaupun kajian tentang proses pengauditan amat sukar dikesan di Malaysia namun pengkaji meneruskan kajian ini dengan bersumberkan dokumen SIRIM, laporan pengauditan di JPN ini serta merujuk kajian pengauditan di luar negara. Selain itu, pengkaji mengenal pasti perkara-perkara yang berkaitan tentang pengauditan dengan SPK. Dalam hal ini, tahap perkembangan pengurusan kualiti berlaku secara evolusi di Malaysia. Penubuhan pusat kualiti di Universiti Utara Malaysia (UUM) dan Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM) mungkin menjadi penggalak kepada pengkaji-pengkaji untuk menjalankan kajian mereka.

Oleh itu, terdapat kajian-kajian dijalankan sejak Sistem Pengurusan Kualiti mula dilaksanakan di Malaysia. Misalnya untuk melihat keperluan melakukan perubahan dalam pengurusan dan kajian yang menyentuh tentang pemikiran budaya pengurusan kualiti dan kepimpinan seperti kajian awal TQM yang dilakukan oleh Mat Hassan (1996), Thiagarajan et al. (1997), dan Zalina et al. (1998). Secara lebih terperinci Thiagarajan (1997) mengkaji faktor-faktor penting pelaksanaan TQM dan mendapati faktor-faktor kejayaan boleh dibahagikan kepada tiga kategori terutamanya sokongan pengurusan. Zalina et al. (1998) pula mengkaji amalan teknik kualiti dalam kalangan syarikat pembuatan di Malaysia dan mendapati bahawa firma mempunyai kecenderungan yang berbeza berhubung alat yang sering dan jarang digunakan. Mereka membuat rumusan bahawa banyak syarikat melaksanakan pengurusan kualiti atas kesedaran sendiri dan bukan kerana tekanan pelanggan atau pihak lain.

**Pemikiran Budaya Pengurusan Kualiti dan Kaitannya dengan Proses Pengauditan** Pemikiran Budaya Pengurusan Kualiti merupakan aspek penting dalam pelaksanaan Sistem Pengurusan Kualiti (SPK) dan telah menjadi agenda yang



dibangkitkan oleh pengkaji-pengkaji. Misalnya, menurut Sany Sanuri et al. (2011), secara umumnya budaya kualiti dalam sesuatu organisasi terbentuk hasil daripada pelaksanaan dan penerapan prinsip kualiti dalam organisasi tersebut. Mohd. Rais et al. (1991/92) pula membangkitkan keperluan unsur-unsur budaya PKM seperti keperluan penyusunan struktur organisasi, dengan penekanan terhadap memperkukuhkan iklim daya saing berlandaskan imej korporat, penerapan budaya cemerlang, penambahbaikan tenaga pakar, memperbanyakkan peluang memperkembangkan sistem maklumat pengurusan dan mengeratkan hubungan dengan agensi pelanggan. Asma (1997), menonjolkan perihal “ persetujuan harmoni” dalam pengurusan organisasi bagi melahirkan penyesuaian simbolik antara anggota-anggota organisasi dengan dasar-dasar, falsafah, misi serta visi organisasi. Hal ini disokong oleh Sany Sanuri et al. (2011) bahawa dalam pengurusan strategik kualiti, usaha-usaha kualiti perlu dirancang secara strategik bermula dengan pembentukan visi kualiti dan objektif kualiti yang baik dan komprehensif.

**Kepimpinan** Faktor kepimpinan juga merupakan elemen yang penting dalam pelaksanaan SPK. Pemimpin tidak boleh fokus kepada diri sendiri tetapi mengambil berat tentang pembangunan visi dan mendefinisikan misi bagi organisasi. Ainon (2005) pula berpendapat bahawa pemimpin memerlukan kecekapan kepemimpinan untuk mengamalkan stail yang bersesuaian dengan sub ordinat mereka. Dalam hal ini Sany Sanuri et al. (2011) mendapati bahawa penggerak utama terhadap pembentukan budaya kualiti dalam organisasi ialah barisan kepimpinannya terutama sekali pucuk pimpinan tertinggi dalam organisasi tersebut. Sehubungan itu, Mohd. Najib (1996) telah menganjurkan penglibatan pihak pengurusan atasan dalam peningkatan berterusan kualiti organisasi. Pihak pengurusan perlu melakukan anjakan paradigma untuk memastikan organisasi dapat diuruskan dengan berkesan. Ia bertujuan

membentuk kaedah pengurusan yang lebih cekap serta berkesan. Perkara ini juga dicetuskan oleh Mohd Najib (1996) iaitu idea yang berteraskan usaha untuk mewujudkan corak pengurusan pendidikan yang kreatif, inovatif, mengutamakan pelanggan serta berinisiatif kecacatan sifar. Keseluruhan pandangan tersebut memperlihatkan kecenderungan untuk mencari alternatif terbaik dalam pengendalian pengurusan organisasi pendidikan. Selain itu, menurut Mohd Noor (1999), corak pengurusan yang kaku serta bersifat tertumpu, menjadikan bentuk pengurusan organisasi khususnya sektor awam dan pendidikan kurang dinamik, keupayaan kreativiti yang terhad serta proses inovasi yang terlalu perlahan. Mohd Nawawi (1999) pula membangkitkan soal keperluan mengekalkan kualiti sebagai imej berterusan organisasi dengan tujuan untuk memenangi kepercayaan pelanggan. Sesebuah organisasi yang memperoleh kepercayaan daripada pihak pelanggan mempunyai kelangsungan atau *survival* dalam organisasinya.

Perbincangan secara meluas tentang Sistem Pengurusan Kualiti khususnya Pengurusan Kualiti Menyeluruh (PKM) dilakukan oleh para pentadbir, pengamal pengurusan dan pembuat dasar. Hal ini adalah kerana PKM mempunyai kecenderungan keberkesanan bagi menguruskan operasi organisasi dalam konteks pencapaian matlamat serta objektif organisasi. Walau bagaimanapun, ada pengkaji yang berpandangan bahawa usaha mengalihkan gaya pengurusan bercorak tradisional kepada konsep PKM tidak begitu mendapat perhatian. Misalnya, Harban Singh dan Lih (1996), organisasi pendidikan secara umumnya amat perlahan dalam menyerap amalan dan prinsip PKM. Abdul Rafie (1997) pula menjelaskan bahawa terdapat unsur halangan dalam usaha untuk mengalihkan mentaliti hirarki tradisional kepada sistem *network* dalam konteks pengurusan pendidikan. Hal ini disokong oleh

Nik Rushdi (1997) yang mendapati bahawa pendidikan di Malaysia tidak bersedia untuk mengadaptasikan pengurusan kualiti.

Walaupun pelaksanaan SPK mahupun PKM memperlihatkan banyak kebaikan kepada organisasi namun tidak banyak organisasi pendidikan mendapat pengiktirafan ISO 9000. Satu kesimpulan dapat dibuat adalah dalam aspek transformasi pengurusan khususnya mobiliti ke arah pelaksanaan PKM tidak begitu ketara dalam sektor pendidikan. Laporan SIRIM QAS tahun 1997, 1998, 1999, 2000 dan 2001 mendapati daripada sejumlah 6637 buah organisasi yang mendapat pengiktirafan ISO 9000, hanya 12 buah (0.18 %) organisasi pendidikan yang layak diberi penarafan sijil ISO 9000. Hal ini boleh dikatakan berkaitan dengan beberapa perkara seperti yang dikatakan oleh Hussein (1993). Misalnya, anjakan paradigma, mobiliti memperkasakan pengetahuan serta kemahiran kepengurusan tidak begitu diberikan perhatian oleh sektor pendidikan. Sektor pendidikan lebih selesa dengan *modus operandi* yang bersifat kekal dalam lingkungan *status quo* yang sedia wujud. Pemikiran peningkatan berterusan yang sepatutnya menjadi teras kepada usaha-usaha keberkesanan pengurusan organisasi tidak dirangsang secara sistematik serta tidak dilaksanakan dengan prosedur yang lebih mantap. Jelasnya, peningkatan berterusan bukan merupakan unsur proses dalam menggerakkan perubahan pengurusan organisasi pendidikan.

Sehubungan itu, Kamarudin (2003) dan Baharudin (2003) pula, menyentuh isu ketidakterlibatan pemimpin dalam pengurusan kualiti di organisasi. Misalnya, Kamarudin (2003) juga mendapati ketidakterlibatan pemimpin di sektor swasta. Mereka juga kurang berperanan dalam menggerakkan pemikiran kualiti dalam organisasi. Di JPN ini, gerakan kualiti diserapkan secara menyeluruh di semua sektor yang terdapat dalam jabatan tersebut. Ia merupakan satu agenda perubahan. Hal ini

dapat dilihat dalam aspek pengauditan yang diberikan perhatian serius oleh pengurusan jabatan ini. Sehubungan itu, Adnan (1997) berpendapat bahawa dokumen dan peraturan kualiti penting diwujudkan dan dilaksanakan bagi menjamin tahap pencapaian, keseragaman dan kesinambungan. Ahmad Zaidee (2002) menyatakan bahawa kualiti adalah satu pengukuran yang digunakan oleh institut untuk menilai dirinya sendiri.

Suatu kesimpulan hasil daripada kajian di atas iaitu pemikiran budaya pengurusan kualiti wajar diterapkan dalam kalangan semua pekerja. Dalam hal ini pihak pengurusan pula harus mempunyai keupayaan memimpin semua pekerja dan memastikan mereka turut berusaha mengamalkan semua aspek pengurusan kualiti semasa menjalankan tugas.

### **Kajian-kajian Tentang Pengauditan**

Dalam tahun 90-an, pengkaji-pengkaji di luar negara juga menjalankan kajian tentang pelaksanaan pengurusan kualiti dalam aspek pemikiran budaya pengurusan kualiti, kepimpinan dan latihan.

Pemikiran budaya pengurusan kualiti turut menjadi fokus dalam kajian pengkaji-pengkaji di luar negara. Misalnya, Covey (1993) menyatakan bahawa budaya pengurusan bentuk birokratik serta hirarki tradisional telah tidak mementingkan penghormatan terhadap manusia sebagai aset dalam organisasi. Begitu juga dengan kajian Bounds (1994) ke atas Hewlett Packard dan IBM berpendapat kunci utama kejayaan IBM adalah berpunca daripada prinsip “ menghormati individu “ serta meletakkan nilai tertinggi kepada kualiti sumber manusia. Warner (1994) dan Dawson (1995) pula menjalankan kajian ke atas organisasi-organisasi Jepun. Hasil

kajian kedua-dua pengkaji ini memperlihatkan perubahan budaya organisasi yang dilandaskan kepada pengurusan kualiti menyeluruh, telah membawa kepada penyertaan pekerja yang meluas, sekali gus telah mencetuskan kekuatan daya saing kepada operasi keluaran organisasi.

Penubuhan pasukan kualiti pula telah menggalakkan usaha-usaha perancangan sesuatu projek dengan lebih berkesan dan cekap. Dalam hal ini pihak pengurusan memainkan peranan sebagai pencetus dan pemudahcara kepada budaya kerja. Mereka bertanggungjawab menyediakan persekitaran yang sesuai untuk sesuatu perubahan yang membolehkan masalah kerja sebenar dapat dikendalikan dengan lebih berkesan. Dalam hal ini, pihak kepimpinan pengurusan memainkan peranan sebagai pemudahcara yang membantu para pekerja. Mereka perlu mempunyai iltizam yang tinggi terhadap pemikiran kepimpinan kualiti. Deming (1982) mengemukakan tiga prinsip utama, iaitu ketetapan terhadap matlamat, peningkatan berterusan dan pengetahuan mendalam untuk memperkukuhkan komitmen terhadap kualiti khususnya dalam kalangan pihak pengurusan.

Sehubungan kajian tentang kualiti, terdapat banyak kajian tentang pengauditan dilakukan oleh pengkaji-pengkaji di luar negara. Misalnya, Brierley J. A. (2003) telah mengkaji tentang kesan kualiti sumber manusia terhadap pengauditan oleh juruaudit. Dapatan kajiannya memberi sumbangan dalam empat bidang iaitu pembangunan kerjaya, reka bentuk struktur perjawtan staf, pelbagai bidang firma audit, struktur pengurusan dan amalan firma audit. Mary Anne M. H. et al. (2003) dalam kajian mereka mendapati bahawa wujud hubungan kerja yang produktif apabila pengurusan risiko peranan audit dalaman digandingkan dengan pengurusan sumber manusia.

Di Malaysia juga turut memperlihatkan perkembangan dalam kajian tentang pengauditan. Zailani et al. (1990), dalam kajian tentang reka bentuk Sistem Pakar Pengauditan Berkomputer: Kajian Kes di Universiti Teknologi berpendapat bahawa pihak pengauditan perlu mencari satu alat bantu bagi mencapai objektif bidang tugas mereka. Hal ini adalah kerana sistem-sistem telah dikomputerkan maka pengauditan tidak dilakukan secara menyeluruh sekiranya dilakukan dengan menggunakan kaedah pengauditan tradisional. Menurut Mahmud (1990), walaupun sarjana-sarjana dalam bidang pengauditan mengemukakan definisi mereka terhadap pengauditan tetapi terdapat banyak persamaan tentang penggunaan „examination“ iaitu pemeriksaan. Justeru, dapatlah disimpulkan bahawa pengauditan adalah satu pemeriksaan secara sistematik, objektifnya untuk memeriksa aktiviti ekonomi agar semuanya berjalan seperti yang dikehendaki dan membuat laporan kepada pihak yang berminat seperti pengurusan atau pemegang-pemegang saham. Rosidayu (2006), menjalankan kajian tentang audit komunikasi untuk mencari jalan penyelesaian atau kaedah yang terbaik untuk mencapai objektif.

Suatu kesimpulan hasil daripada kajian di atas iaitu pemikiran budaya pengurusan kualiti wajar diterapkan dalam kalangan semua pekerja. Dalam hal ini pihak pengurusan pula harus mempunyai keupayaan memimpin semua pekerja dan memastikan mereka turut berusaha mengamalkan semua aspek pengurusan kualiti semasa menjalankan tugas pengauditan.

Justeru, pengauditan dilaksanakan oleh organisasi di luar negara seperti Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) di United Kingdom dalam abad ke-20. Dapatan kajian pihak Audit (*mission*) di United Kingdom pada tahun 1988, merumuskan bahawa PBT dikehendaki memperbaiki kelemahan yang berlaku dalam pelaksanaan amalan pengurusan harta tanah masing-masing supaya mereka tidak terus menanggung

beban kos yang tinggi. Sehubungan dengan ini, M. Nizarul Alim (2007), mendapati wujud hubungan antara etika auditor dan kompetensi tidak mempunyai kesan yang signifikan terhadap kualiti audit. Hal ini bermakna dalam melakukan audit, juruaudit menerapkan prosedur audit sesuai dengan *standard* yang diterima umum. *Standard* pengauditan adalah salah satu ukuran kualiti pengauditan yang bermakna audit yang berkualiti dilaksanakan apabila pelaksanaannya sesuai dengan *standard* umum pengauditan yang ditetapkan oleh organisasi tersebut. Standard umum mempunyai beberapa ciri. Pertama, audit harus dilaksanakan oleh seseorang yang memiliki keahlian dan latihan teknik yang cukup bagi seseorang auditor. Kedua, mempunyai independensi dalam sikap mental yang harus dipertahankan oleh auditor. Ketiga, dalam pelaksanaan audit dan penyusunan laporannya, auditor mesti menggunakan kemahiran profesional yang baik.

Menurut Zailani et al. (1990) juga, cabaran-cabaran yang perlu diatasi dalam pembinaan sistem pakar pengauditan berkomputer adalah unsur-unsur kemanusiaan seperti ada peraturan yang perlu dikuatkuasakan dan yang perlu dipertimbangkan kesannya ke atas semangat dan kesetiaan pekerja. Hal ini selalu digunakan oleh seseorang juruaudit dalam memberi pendapat mengenai sistem yang diauditnya, masalah kekurangan garis-garis panduan, ketidakstabilan kaedah dan amalan perakaunan di Malaysia.

Menurut Saleha et al. (2010), berdasarkan insiden yang diterima, kebanyakan kes *medication error* berlaku apabila suasana sibuk disertai dengan keadaan pesakit yang dirawat kritikal. Namun begitu sekiranya semu anggota kesihatan sentiasa mengamalkan *Standard Of Procedur (SOP)* yang berterusan maka keadaan ini boleh mengelakkan *medication error* daripada berlaku. Beliau juga mencadangkan strategi penambahbaikan untuk memastikan semua anggota mempraktikkan SOP, penyeliaan

dan pemantauan yang berterusan dari masa ke semasa oleh Ketua Jabatan dan Ketua Unit untuk memastikan SOP dipatuhi. Selain itu, jabatan harus meneruskan *Continuous Professional Development* yang telah sedia ada kepada semua anggota supaya maklumat terkini dapat diimplimentasikan oleh semua pihak.

Menurut Sany Sanuri et al. (2011), Proses audit adalah satu alat kepada pihak pengurusan untuk membuat semakan atau pemantauan secara bebas sistem pengurusan kualiti organisasi secara berkesan dan efektif. Konsep pengurusan Islam juga menekankan kepada semakan untuk mengetahui dengan lebih lanjut tentang status sesuatu perkara.

Bahagian Audit Dalam Jabatan dan Agensi Jabatan Perdana Menteri dalam Laporan Tahunan 2013 mencadangkan supaya diambil beberapa tindakan. Pertama, memastikan pengurusan pembayaran dan aset dibuat dengan teratur melalui penyeliaan oleh pegawai atasan. Kedua, memastikan pengurusan dan pentadbiran kontrak mengikut peraturan dan pekeliling yang ditetapkan. Ketiga, melakukan penambahbaikan terhadap pengurusan dokumentasi selaras dengan pekeliling dan peraturan yang berkuatkuasa. Keempat, memastikan mesyuarat keperluan pengguna dan pemantauan dilakukan secara berkala dengan mengambil kira semua keperluan pengguna sama ada perkara yang timbul sebelum dan selepas pembangunan sistem. Penelitian dapatan proses pengauditan yang dilaksanakan di Batalion Infantri Standard (BIS), didapati terdapat segelintir anggota pasukan BIS tidak mematuhi sepenuhnya arahan, dasar dan polisi yang dikeluarkan oleh pihak atasan dalam menguruskan pasukan mereka. Hasil kajian ini berbeza dengan data primer yang diperoleh kerana sikap kesetiaan (*loyalty*) pegawai dan anggota LLT Tentera Darat Malaysia kepada organisasi mereka.



Di JPN ini, menurut catatan bahan bercetak, (1 April 2014), PK 09 Pengurusan Audit Dalaman bertujuan memastikan Pengurusan Audit Dalaman dapat dilaksanakan sekurang-kurangnya sekali dalam satu tahun semasa dengan berkesan berdasarkan *standard* kualiti yang ditetapkan dalam MS ISO 9001 : 2008. Prosedur ini digunakan oleh Bahagian Pengurusan Sekolah Harian (BPSH), JPN, Pejabat Pendidikan Wilayah (PDW) dan PPD dalam merancang aktiviti Audit Dalaman bagi SPK mengikut kekerapan yang ditetapkan dalam Jadual Audit Dalaman melalui Surat Arahan atau Sijil Pelantikan.

### **Model-model Penilaian**

Model-model tersebut juga boleh digunakan untuk menilai keberkesanan sesuatu program yang dilaksanakan oleh sesebuah organisasi. Menurut Deniz (2002), sesuatu program sistem atau perkhidmatan bergantung kepada kesesuaiannya berhubung dengan tujuan dan objektif kajian. Model-model penilaian yang sering digunakan untuk menilai sesuatu program misalnya, Model Pengurusan Melalui Objektif (*Management By Objective/MBO*) oleh Tayler (1950) dan Model Penilaian CIPP oleh Daniel Stufflebeam (1971). Oleh itu, jika semua pihak di JPN peka dengan semua dimensi di atas dan akur dengan semua elemen dalam SPK MS ISO 9001:2008 serta dapat merapatkan jurang ketidakcekapan dan perbezaan ia akan dapat memuaskan hati pelanggan dalaman dan luaran.

**Model Pengurusan Melalui Objektif (*Management By Objective/MBO*)** Model ini diamalkan mengikut konsep menukarkan objektif organisasi kepada objektif individu, menilai konsistensi terhadap pencapaian matlamat dan pengalaman terhadap sesuatu program, sistem atau perkhidmatan. Ia bertujuan mendorong

penglibatan individu dalam organisasi untuk meningkatkan prestasi kerja mereka. Ia diperkenalkan pada 1930-an dipengaruhi oleh pemikiran Tyler. Lima elemen penting. Pertama, Pembentukan Matlamat, Langkah-langkah yang perlu diambil adalah membuat rumusan jangka panjang dan rancangan strategik, mewujudkan objektif untuk organisasi keseluruhan, membentuk objektif jabatan dan membentuk objektif kerja individu. Kedua, Tindakan Perancangan iaitu membuat rumusan tentang rancangan tindakan. Ketiga, Pengawasan adalah melaksanakan tindakan pembetulan. Keempat, Penilaian iaitu mengkaji pencapaian objektif, menilai prestasi keseluruhan. Kelima, ia merupakan salah satu pendekatan program pendidikan yang banyak dirujuk oleh para pengkaji.

Model ini menitikberatkan kepada penilaian pencapaian tujuan. Misalnya ada ujian pra dan ujian pos. Tyler mendefinisikan penilaian sebagai perbandingan di antara hasil yang dikehendaki dengan hasil yang sebenarnya. Beliau membuat beberapa perubahan dalam konsepnya mengenai penilaian iaitu melakukan penilaian di peringkat pelaksanaan dan penilaian di dalam pemantauan yang berterusan dalam sesuatu program. Langkah-langkah dalam pembentukan matlamat iaitu membuat rumusan matlamat jangka panjang dan rancangan strategik, mewujudkan objektif tertentu untuk organisasi keseluruhan, membentuk objektif jabatan dan membentuk objektif. Seterusnya melibatkan langkah-langkah pengawasan dan menilai pencapaian objektif.

**Model CIPP** Penilaian konteks merangkumi hala tuju organisasi, dasar di peringkat atasan dan aliran kerja yang disediakan. Penilaian input menekankan peranan Petugas Kualiti yang berperanan sebagai jawatan kuasa pemantau, pembimbing dan pelaksana program pembangunan staf. Penilaian proses menumpukan kepada pemberian perkhidmatan jenis proses. Penilaian produk pula

menitikberatkan aspek penyediaan fail, penerbitan dan produk. Model ini amat bersesuaian digunakan untuk menjelaskan tentang kualiti perkhidmatan sesebuah organisasi.

## **Ringkasan**

Bab ini menyempurnakan penerangan terperinci daripada aspek teoritikal tentang pelaksanaan SPK dengan memberi penekanan khusus dalam proses pengauditan di jabatan ini. Pengkaji membuat jangkaan terhadap perkara-perkara di atas dengan membuat kajian literatur yang berkaitan tajuk ini dan merujuk pekeling-pekeling jurnal-jurnal, bahan-bahan seminar, bahan-bahan cetak yang terkawal di JPN ini. Menurut Pierera (2007), cuma mengharapkan perubahan sikap warga organisasi terhadap amalan SPK MS 9001: 2000 sahaja tidak akan membawa kepada perubahan menyeluruh. Pihak pengurusan atasan organisasi harus memberi dalam menghapuskan semua halangan yang ditemui dalam kajian ini.

Dalam kajian ini juga pengkaji memilih satu model untuk disesuaikan dengan objektif kajian iaitu Model CIPP kerana mempunyai kelebihan iaitu penilaiannya merangkumi aspek konteks, input, proses dan produk. Model tersebut memperlihatkan pihak pengurusan mempunyai peranan utama dalam satu pasukan untuk mencapai semua objektif organisasi. Hal ini pernah dinyatakan oleh Barry (2001) iaitu *“sharing of responsibility among executive trainers succession planners and line executives is the basis for a succesessful process”*. Pengkaji juga memberi penekanan khusus kepada konsep dan prinsip-prinsip pengauditan yang dikeluarkan oleh pihak SIRIM serta laporan pemantauan bagi tahun tahun 2012, 2013 dan 2014.

University of Malaya

## **BAB 3: METODOLOGI KAJIAN**

### **Pendahuluan**

Pengkaji melaksanakan kajian ini untuk melihat proses pengauditan dalam pelaksanaan SPK MS ISO 9001:2008 di salah sebuah JPN. Pengkaji telah menggunakan kaedah yang bersesuaian untuk memastikan kajian ini dijalankan mengikut prosedur penyelidikan. Bab tiga ini secara keseluruhan akan memperincikan dan memperjelaskan lagi metodologi yang digunakan oleh pengkaji untuk menghuraikan pendekatan dan kaedah dengan tujuan memberi kefahaman terhadap proses penyelidikan yang akan dilaksanakan oleh pengkaji. Selain itu, metodologi di bawah konteks penyelidikan juga adalah aktiviti atau pemilihan membuat refleksi, menilai dan menjustifikasikan kaedah yang digunakan untuk mencapai objektif kajian.

Terdapat beberapa objektif dalam kajian iaitu mengenal pasti prosedur kerja audit di JPN ini menurut MS ISO 9001 : 2008, mengenal pasti persediaan yang perlu dibuat oleh semua sektor di JPN ini bagi proses pengauditan kualiti, mengenal pasti perbezaan tahap keakuran dalam proses pengauditan dalam kalangan pegawai dan kakitangan JPN ini berdasarkan unit atau sektor bertugas, status jawatan, jantina kategori umur, pengalaman kerja dan kelulusan akademik tertinggi. Kajian juga mempunyai objektif untuk mengenal pasti cabaran-cabaran yang dihadapi oleh semua sektor semasa melaksanakan proses pengauditan. Akhir sekali, kajian ini juga adalah untuk mengenal pasti usaha-usaha yang diambil untuk mengatasi cabaran-cabaran yang dihadapi semasa melaksanakan proses pengauditan.

Sehubungan itu, kaedah utama kajian ini meliputi reka bentuk kajian populasi, dan persampelan kajian serta kajian rintis.

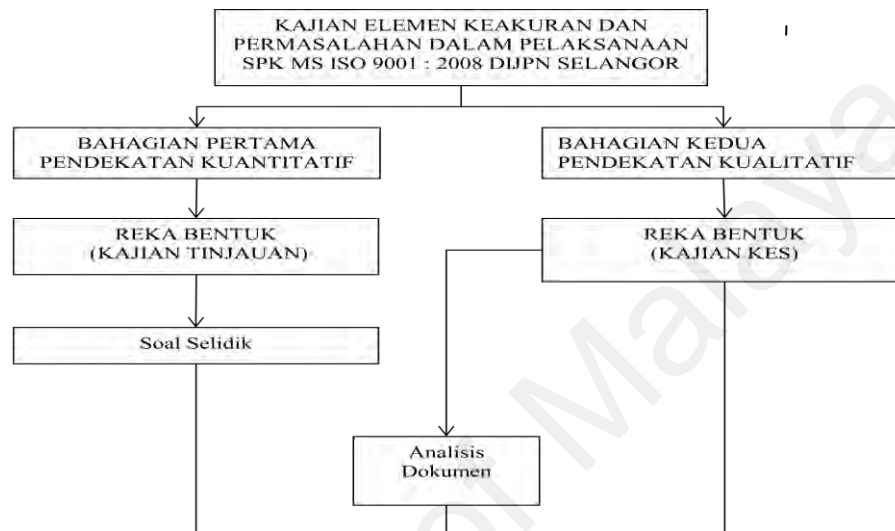
Perbincangan dalam bab ini juga menyentuh tentang kesahan dan kebolehpercayaan kaedah pengumpulan data melalui soal selidik, pemerhatian dan semakan dokumen. Pengkaji juga menjelaskan tentang prosedur pemungutan data yang merangkumi kaedah kuantitatif dan kualitatif. Penganalisan data kuantitatif dan data kualitatif adalah berdasarkan model konseptual kerangka kajian yang digunakan dalam kajian ini. Dalam hal ini, Yin (1994) berpendapat bahawa metodologi adalah urutan logikal yang menghubungkan data emperikal dengan persoalan kajian, hipotesis kajian dan kesimpulan. Dapatan kajian ini akan dibincangkan dalam bab empat dan bab lima secara terperinci dan menyeluruh.

### **Reka Bentuk Kajian**

Menurut Mohd.Majid (2009), reka bentuk sesuatu penyelidikan adalah teknik dan kaedah tertentu untuk memperoleh maklumat yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah, khususnya reka bentuk sesuatu penyelidikan yang membincangkan cara untuk mencapai sesuatu objektif penyelidikan. Menurut Sekaran (2000), rekabentuk kajian melibatkan proses membuat keputusan dan pilihan yang berpandukan kepada tujuan kajian, strategi kajian, tempat kajian, jenis kajian, unit analisis, reka bentuk persampelan, kaedah pengumpulan data, pengukuran dan penganalisan data. Secara ringkas rekabentuk kajian ialah kaedah yang digunakan bagi menjawab persoalan kajian yang dilaksanakan dalam kajian ini. Hal ini adalah kerana kaedah merujuk kepada satu siri tindakan yang sistematik dengan tujuan mencapai objektif kajian. Ia

juga bertujuan untuk mencari jawapan kepada soalan-soalan kajian serta mengawal varians.

Kajian ini adalah kajian tentang proses pengauditan yang dilaksanakan di JPN ini dengan menggunakan reka bentuk kajian seperti yang ditunjukkan oleh Rajah 3.1:



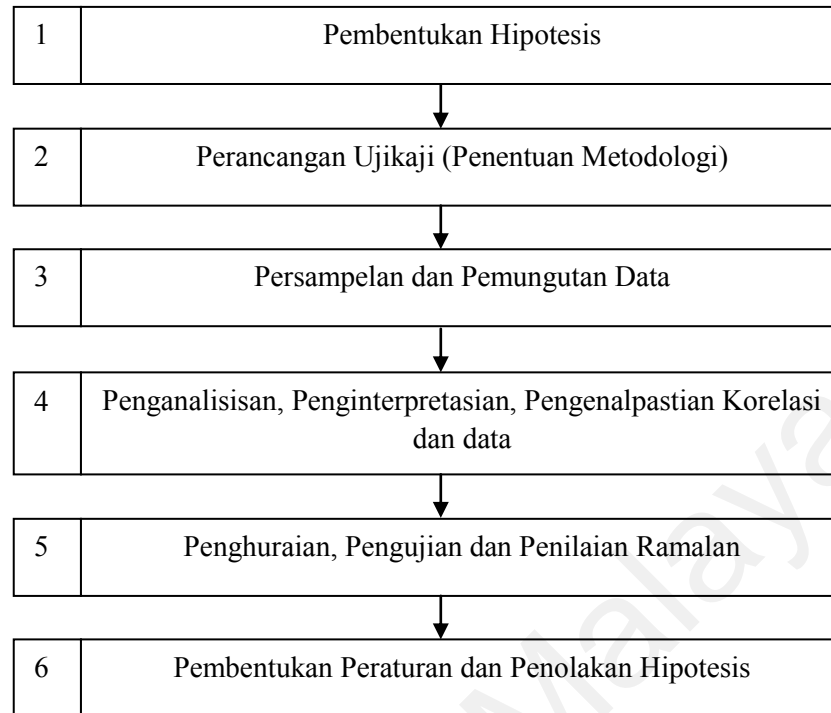
Rajah 3.1: Konsep *Triad* dalam kajian dengan Pelbagai Kaedah  
Sumber: Pereira (2007)

Pengkaji menggunakan kajian berbentuk kuantitatif dan kualitatif yang bertujuan untuk meninjau dan meneliti proses pengauditan khususnya di JPN ini. Hal ini bermakna, pengkaji menggunakan kaedah tinjauan dan soal selidik sebagai alat kajian bagi mendapatkan ukuran kuantitatif untuk mendapatkan maklumat responden. Mohd Majid (2009) juga berpendapat bahawa matlamat kajian tinjauan adalah untuk mengumpul maklumat mengenai pembolehubah. Justeru, pengkaji memilih kaedah tinjauan kerana kaedah ini merupakan prosedur penyelidikan yang amat sesuai bagi populasi yang besar dan sampel tersebut mewakili populasi kajian. Sehubungan itu, dapatan yang melibatkan saiz sampel yang besar boleh digeneralisasikan daripada sampel kepada populasi yang mempunyai latar belakang yang sama. Soal selidik digunakan sebagai instrumen utama dalam proses

mengumpul data melalui kaedah tinjauan. Kajian ini dilaksanakan untuk melihat proses pengauditan kualiti yang dilaksanakan oleh pihak JPN ini dalam pengamalan SPK MS ISO 9001:2008. Menurut Mohd. Majid (2009), kedua-dua bentuk kajian di atas bersifat penyelidikan deskriptif. Ia merupakan penyelidikan yang bermatlamat untuk menerangkan sesuatu fenomena yang sedang berlaku. Kajian deskriptif boleh menjelaskan dan menghuraikan sesuatu perkara atau keadaan pada sesuatu masa dan menyelesaikan sesuatu masalah melalui pendekatan “sebab dan akibat”.

Penggunaan kaedah penyelidikan deskriptif yang merangkumi kuantitatif dan kualitatif tidak memerlukan pengkaji mengawal sesuatu. Hal ini adalah kerana pengkaji tidak menentukan terlebih dahulu faktor-faktor yang mendatangkan kesan keatas sesuatu peristiwa. Kaedah kuantitatif merangkumi penggunaan penyelidikan eksperimental, penyelidikan korelasi dan kaedah bukan ujikaji serta kaedah soal selidik (*survey*). Penyelidikan ini menggunakan data empirikal untuk menjelaskan sesuatu fenomena. Penyelidikan yang berdasarkan pendekatan kuantitatif memfokuskan kajian yang memudahkan kefahaman terhadap perkara atau situasi yang kompleks melalui kaedah saintifik. Ia terdiri daripada beberapa langkah yang bermula daripada langkah membentuk hipotesis, merancang ujikaji atau menentukan metodologi, melakukan persampelan dan pemungutan data, melakukan penganalisan, mengenal pasti korelasi dan pola, menghuraikan, menguji dan menilai ramalan dan akhir sekali melakukan pembentukan peraturan dan penolakan hipotesis. Langkah-langkah Model Kaedah Saintifik ditunjukkan dalam Rajah 3.2:





*Rajah 3.2: Langkah-langkah Model Kaedah Saintifik*  
 Sumber: Mok Soon Sang (2009)

Pendekatan ujikaji adalah sesuatu pemboleh ubah dibawah sesuatu fenomena yang dimanipulasikan oleh penyelidik. Ia boleh diuruskan dengan kajian sampel atau kumpulan di dalam makmal atau di bawah situasi yang sebenar. Pendekatan bukan ujikaji pula merupakan kajian yang tidak dikawal serta pembolehubahnya tidak dimanipulasikan tetapi dibentuk oleh suatu siri soalan dengan menggunakan borang soal selidik untuk mendapatkan data secara keseluruhan di samping kaedah temubual. Kajian kuantitatif berfokus kepada kajian hubungan dan interaksi di antara pemboleh ubah. Ia meletakkan sasaran utama kepada objektiviti.

Pendekatan kualitatif dalam penyelidikan empirikal merujuk kepada sesuatu jenis kajian yang menumpukan perhatian kepada makna yang berkaitan dengan situasi semulajadi. Penyelidikan kualitatif pula menggunakan bahasa untuk menjelaskan sesuatu fenomena lazimnya menggunakan kaedah pemerhatian, kajian kes dan

temubual mendalam. Kaedah pemerhatian boleh diuruskan dengan penyertaan atau bukan penyertaan pemerhati bersama dalam aktiviti kajian dan tempat kajian boleh diadakan dalam situasi yang sebenar atau dalam makmal. Kaedah kajian kes perlu menggunakan pelbagai teknik kajian terhadap individu, keluarga, kelas atau komuniti dengan tujuan memperoleh data secara meluas dan menyeluruh. Penyelidikan kualitatif yang berguna perlu kedua-dua unsur iaitu subjektif dan realiti objektiviti. Misalnya, pengkaji telah melakukan pemerhatian semasa berurusan dengan responden dan menghadiri sesi pengauditan di JPN ini yang dilaksanakan pada 18 hingga 25 Mei 2015. Kaedah ini dapat membantu pengkaji dalam memahami tentang proses pengauditan oleh kakitangan JPN ini semasa melaksanakan SPK ISO MS 9001 : 2008.

Pengkaji menggunakan kaedah *mixed method* untuk membolehkannya memerhati dan meneliti sesuatu peristiwa. Menurut Meriam (2000), pemilihan kaedah kajian kes secara kualitatif adalah berpunca daripada minat pengkaji untuk meneroka, membuat penemuan dan bukan menguji hipotesis. Oleh itu, memandangkan kajian ini merupakan kajian penerokaan untuk mengkaji tentang proses pengauditan oleh pihak JPN ini dalam pengamalan Sistem Pengurusan Kualiti MS ISO 9001 : 2008, maka kajian kes secara kualitatif membolehkan pengkaji meneliti fokus penyelidikan secara dekat dan terperinci.

Dalam keadaan sebenar misalnya, didalam pemungutan data kebanyakan model penyelidikan meliputi data daripada kedua-dua kategori penyelidikan iaitu data deskriptif atau kualitatif. Gabungan kaedah (*mixed method*) ini dapat mengimbangkan kekurangan dari penggunaan kaedah lain. Misalnya, dapatan kaedah kualitatif digeneralisasikan secara terhad sebaliknya kaedah kuantitatif boleh

digeneralisasikan untuk tujuan kajian-kajian lain. Dapatan kajian menggunakan kaedah *mixed method* ini dengan lebih menyeluruh, memandangkan terdapat soalan-soalan kajian yang sukar dijawab jika digunakan satu kaedah sahaja. Recker (2007) melihat dapatan kajian dari pelbagai perspektif meskipun kajian yang menggunakan kaedah ini mengambil masa yang lebih lama jika dibandingkan dengan satu kaedah sahaja kerana kaedah pengumpulan datanya berbeza. Menurut Creswell dan Clark (2007), penggunaan kaedah *mixed method* ini bertujuan mendapatkan maklumat yang jelas, tepat dan memahami pernyataan masalah dengan lebih baik. Menurut Creswell dan Clark (2007) juga, Reka bentuk Penjelasan (*Explanatory Design*) adalah salah satu jenis reka bentuk kajian *mixed method*. Ia ditunjukkan oleh Rajah 3.3:

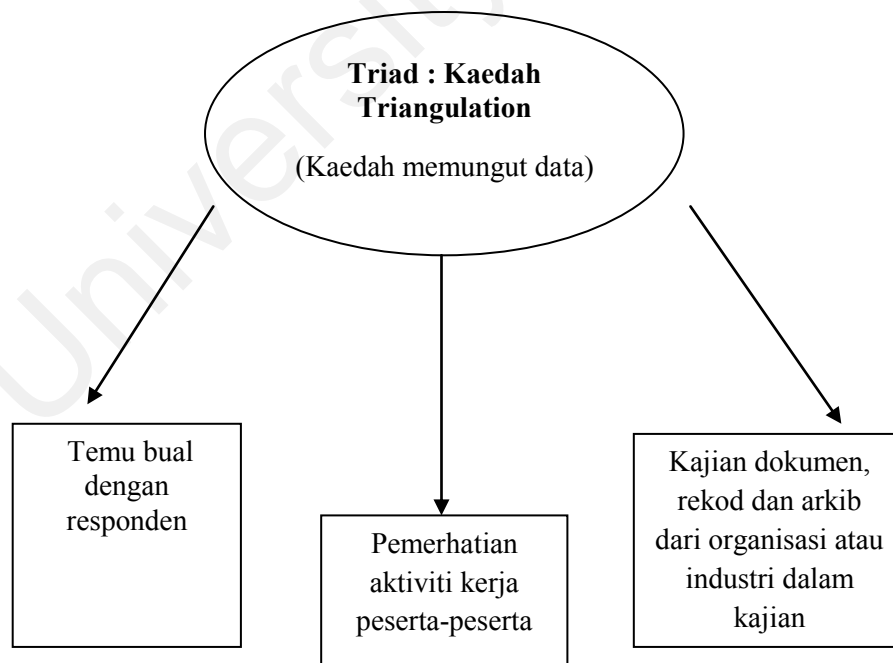


Rajah 3.3: Rekabentuk Penjelasan (*Explanatory Design*)  
Sumber: Creswell dan Clark (2007)

Creswell dan Clark (2007) menyatakan bahawa reka bentuk kajian ini sesuai digunakan kerana pengkaji dapat menggunakan ciri-ciri responden daripada dapatan kajian kuantitatif untuk dijadikan panduan untuk memilih persampelan bertujuan (*purposeful sampling*) dalam kajian kualitatif yang akan dijalankan seterusnya. Creswell dan Clark (2007) juga mengatakan bahawa reka bentuk kajian *mixed method* ini dijalankan melalui dua fasa iaitu kajian kuantitatif dijalankan melalui fasa pertama dan kemudiannya disusuli dengan fasa kedua dengan kajian kualitatif, seterusnya laporan penyelidikan dilakukan berdasarkan dapatan kedua-dua kajian

tersebut. Menurut Mok Soon Sang (2009), di dalam penyelidikan, konsep *triangulation* atau Kaedah Bercantum adalah menunjukkan amalan penggunaan dua atau lebih kaedah kajian dikenali sebagai *mixed up method*. Tujuan penggunaan Kaedah Bercantum ini ialah untuk menambah kekayaan makna dan isinya dalam segala proses penyelidikan. Kesimpulannya, kaedah *mixed method* ini merupakan strategi atau teknik yang memberi sokongan atau kekayaan untuk hasil dapatan kajian melalui data yang diperolehi daripada sumber-sumber lain. Bukti daripada sesuatu model kajian boleh menjadi data tambahan dan diintegrasikan dengan bukti untuk model kajian yang lain demi meningkatkan ciri kesahan dan kebolehpercayaan.

Idea *Triad* iaitu tiga serangkai digunakan sebagai huraian konsep *triangulation* seperti dalam Rajah 3.4:



Rajah 3.4: Konsep Triad dalam kajian dengan pelbagai kaedah  
Sumber: Adaptasi daripada Mok Soon Sang (2009)

Aspek konsep *triangulation* yang amat berharga ialah penggunaannya untuk kesahan iaitu mengesah pernyataan, rekod temu bual, episod, kisah, laporan, transkrip, bukti daripada kajian kes atau data diperoleh daripada soal selidik. Kepelbagaian reka bentuk kajian membantu pengkaji mendapat serta mengumpul data yang lebih terperinci bagi sesuatu senario. Selain itu, dapatan yang terhasil dari kajian yang menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif adalah saling menyokong antara satu sama lain serta membantu pengkaji mengumpul data yang lebih terperinci bagi sesuatu keadaan. Cresswell (2001) juga menyatakan bahawa kombinasi dua pendekatan akan memberi kelebihan kepada pengkaji. Oleh itu, dapat dikatakan bahawa pada keseluruhannya kaedah *mixed method* merupakan strategi atau teknik yang memberi sokongan atau kekayaan kepada dapatan kajian.

### **Kerja Lapangan**

Beberapa langkah telah diambil oleh pengkaji sebelum menjalankan kerja lapangan. Pertama, memohon kebenaran melakukan kajian daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) Kementerian Pendidikan Malaysia. Kedua, memohon kebenaran daripada KPM ini akan disusuli dengan kebenaran daripada JPN tersebut. Ketiga, pengkaji mengambil langkah untuk berjumpa dengan Pengarah JPN ini sebagai sesi perkenalan. Keempat, melakukan kajian rintis dan menganalisis dapatan. Kelima, pengkaji menjalankan kerja lapangan dengan mengedarkan soalan-soalan soal selidik setelah instrumen kajian diuji kesahan dan kebolehpercayaan. Keenam, memungut data soal selidik. Ketujuh, menganalisis data.

Berdasarkan prosedur di atas dapat dikatakan kerja lapangan merupakan langkah penting kepada pengkaji dalam proses memperoleh maklumat. Biasanya, seseorang pengkaji perlu berdamping dengan kajian dan berada di tempat yang dipilih seperti rumah, kantin, pejabat atau sekolah.

Sehubungan itu, penentuan pilihan tempat kajian juga perlu mengambil kira sifat dan keperluan kajian bagi memastikan tempat yang dipilih tidak membataskan apa yang ingin dikaji. Justeru, pengkaji memilih sebuah jabatan pendidikan sahaja iaitu JPN ini untuk memenuhi keperluan pengumpulan data kajian ini setelah mengambil kira kesemua pandangan tersebut.

### **Populasi dan Sampel Kajian**

Populasi boleh didefinisikan sebagai satu set ciri yang menunjukkan cerapan atau ukuran yang tertentu ke atas sekumpulan individu atau objek. Menurut Mohd.Majid (2009), populasi pelajar luar bandar terdiri daripada pelajar yang tinggal di kampung-kampung dan di pulau-pulau kecil. Hal ini bermakna masalah yang perlu dikaji wujud dalam populasi. Sehubungan itu, populasi bagi kajian ini meliputi semua personel di JPN ini. Pengkaji mengkaji proses pengauditan dalam pengamalan SPK MS ISO 9001: 2008 di jabatan ini. Oleh kerana itu, usaha-usaha ke arah penyelesaian masalah mesti melibatkan populasi tersebut. Hal ini kerana keputusan untuk menyelesaikan masalah hanya berkesan jika dapat ditentukan dengan masalah pasti yang dihadapi oleh populasi tersebut.

Menurut Fraenkell dan Wallen (1996), keseluruhan populasi ini adalah merupakan *target population* dimana populasi tersebut mempunyai ciri-ciri sampel yang

diinginkan dalam kajian sesuatu. Pemilihan keseluruhan subjek ini mempunyai bilangan yang boleh diuruskan dan boleh diperoleh atau *accessible population*. Ia boleh digeneralisasikan serta tidak terbatas kepada sampel sahaja dan terjamin. Dalam penggunaan teknik ini, pengkaji akan menggunakan akal, peluang dan masa yang ada serta persoalan kajian sebagai kriteria dalam menentukan peserta kajian.

Oleh itu, keperluan pemilihan sampel atau peserta kajian perlu dilakukan kerana dalam sesebuah tempat kajian terdapat ramai orang ditemui dan boleh dijadikan sampel kajian oleh pengkaji. Justeru, adalah mustahil bagi seseorang memerhatikan semua orang untuk ditemu bual di lokasi kajian. Mohd. Majid (2009), persampelan merupakan strategi penyelidikan bila mana penyelidik boleh mendapatkan maklumat mengenai sesuatu populasi daripada sebahagian individu yang menganggotai populasi tersebut. Prinsip utama dalam persampelan ialah memperoleh sampel yang benar-benar mewakili populasi kajian. Jika pengkaji menggunakan sampel yang tidak tepat, ia akan mengurangkan kesahan dan kebolehpercayaan kajian.

Sehubungan itu, pengkaji mengambil inisiatif untuk mendapatkan maklumat lengkap seperti bilangan, nama, status jawatan, bidang tugas, pengalaman serta tahap kelulusan responden melalui semakan dokumen sokongan yang diperoleh daripada pegawai Sektor Jaminan Kualiti JPN ini. Jadual 3.1 menunjukkan jumlah pegawai Kumpulan Pengurusan, Kumpulan Pelaksana dan Kumpulan Pembantu Am Rendah di JPN ini.

Jadual 3.1 Jumlah Pegawai dan Kakitangan JPN

<b>Bil. Sektor</b>	<b>Populasi</b>	<b>Pemilihan Sektor</b>	<b>Pengarah, Timbalan Pengarah, Ketua Sektor (Kumpulan Pengurusan Tertinggi)</b>	<b>Kumpulan Pengurusan, Pelaksana dan Pembantu Am Rendah</b>
10	424	10	12	412

Sumber: Sektor Jaminan Kualiti, JPN (2010)

Dalam kajian ini, jumlah populasi JPN ini adalah besar. Oleh itu, pengkaji perlu memilih kaedah terbaik memilih sampel. Selain itu, pengkaji juga melibatkan responden dari PPD dalam negeri ini dalam kalangan kumpulan pengurusan dan kumpulan pelaksana yang terlibat dengan proses pengauditan serta memperoleh bimbingan dalam pengauditan daripada pihak JPN ini.

### **Kajian Kuantitatif**

Dalam kajian ini, pengkaji memilih sampel secara persampelan rawak berlapis. Menurut Mohd.Majid (2009), persampelan ini sesuai digunakan bagi populasi yang tidak seragam. Ia juga dikenali sebagai teknik persampelan rawak berstrata. Teknik persampelan ini sesuai juga digunakan bagi mendapat sampel daripada bilangan populasi yang besar dan meluas. Menurut Mohd. Majid (2009) juga, populasi kajian dibahagikan mengikut sektor dan demografi. Oleh itu, sampel yang dipilih berbeza dari segi status jawatan, pengalaman, kelulusan dan jantina mengikut sektor-sektor yang terdapat di JPN ini. Jumlah set soal selidik kajian kuantitatif dalam kajian sebenar diedarkan kepada 370 orang iaitu 145 sampel diambil dalam kalangan



kakitangan Kumpulan Pengurusan dan 225 orang lagi adalah kakitangan Kumpulan Pelaksana dan Kumpulan Pembantu Am Rendah. Penentuan bilangan responden Menurut Sekaran (2003), saiz sampel melebihi 30 dan kurang dari 500 adalah wajar bagi sesuatu kajian. Ciri-ciri populasi tersebut perlu diteliti mengikut tujuan kajian sebelum seseorang pengkaji memilih sampel kajian yang hendak digunakan. Oleh itu, perkara yang diberi keutamaan adalah untuk memperoleh kefahaman yang lebih mendalam tentang proses pengauditan yang dilaksanakan oleh responden. Hal ini ditunjukkan dalam Jadual 3.2:

*Jadual 3.2 Sampel Kajian Mengikut Sektor*

<b>Bil</b>	<b>Sektor</b>	<b>Kumpulan Pengurusan</b>	<b>Kumpulan Pelaksana dan Kumpulan Pembantu Am Rendah</b>
1.	Khidmat Pengurusan dan Pembangunan	21	30
2.	Pengurusan Sekolah	20	30
3.	Jaminan Kualiti	5	6
4.	Pengurusan Akademik	10	25
5.	Penilaian dan Peperiksaan	20	24
6.	Pengurusan Pembangunan Kemanusiaan	20	30
7.	Pendidikan Islam	10	20
8.	Psikologi dan Kaunseling	14	20
9.	Pendidikan Khas dan Swasta	15	20
10.	Pengurusan Maklumat dan ICT	10	20
<b>JUMLAH</b>		<b>145</b>	<b>225</b>

Walau bagaimanapun, bilangan sampel dalam kajian sebenar berubah kerana soal selidik yang berjaya dikutip dari kalangan Kumpulan Pengurusan hanya 113 dan dari kalangan Kumpulan Pelaksana serta Kumpulan Pembantu Am Rendah sebanyak 186 sahaja. Terdapat 2 soal selidik yang dikutip daripada Kumpulan Pengurusan tidak lengkap maka data hanya dapat diperoleh daripada 111 responden dari kalangan

Kumpulan Pengurusan. Oleh itu, jumlah sampel atau responden dalam kajian sebenar mengikut kaedah kuantitatif adalah 111 dari Kumpulan Pengurusan dan 186 dari Kumpulan Pelaksana dan Kumpulan Pembantu Am Rendah.

### **Kajian Kualitatif-Temu bual**

Pemilihan sampel bagi kajian berbentuk sampel bertujuan iaitu kumpulan pengurusan dan kumpulan pelaksana untuk ditemu bual juga dilakukan melalui teknik Persampelan Bertujuan (*Purposive*) iaitu sampel dipilih berdasarkan pengetahuan atau pengalaman mereka. Dalam kajian berbentuk kualitatif, subjek atau peserta perlu berjumlah antara 6 hingga 12 subjek. Oleh itu pengkaji memilih seramai 6 orang untuk dijadikan sampel dengan mengambil kira faktor demografi. Terdapat beberapa kriteria pemilihan sampel. Pertama, telah berkhidmat di JPN ini lebih dari setahun. Kedua, terlibat dengan tatacara SPK MS ISO dan latihan di JPN ini atau daripada pihak yang lain. Ketiga, sampel terdiri kakitangan Kumpulan Pengurusan, kakitangan Kumpulan Pelaksana dan kakitangan Kumpulan Pekerja Am Rendah. Sehubungan itu, pengkaji telah memilih empat orang daripada kalangan Kumpulan Pengurusan dan dua orang Kumpulan Pelaksana. Kaedah pemerhatian dilaksanakan adalah untuk memperoleh gambaran tentang cara pengurusan MS ISO 9001 yang diamalkan oleh kumpulan pengurusan, kumpulan pelaksana dan pekerja am semasa melaksanakan tugas mereka. Maklumat diri responden dirahsiakan dan dikodkan dengan „1“ hingga „6“. Hal ini adalah bertujuan menyembunyikan maklumat peserta kajian iaitu responden sepertimana saranan Patton (2003).

Oleh itu, dapat dirumuskan bahawa pengkaji turut mengambil kira faktor demografi sampel. Faktor-faktor ini merangkumi sektor, status jawatan, jantina, umur, pengalaman kerja dan kelulusan akademik. Semua faktor demografi tersebut dikaji untuk melihat kepentingannya kepada kajian ini. Faktor jantina penting dikaji kerana dalam masyarakat Malaysia ia penting dari aspek kepimpinan. Faktor umur mempunyai kaitan dari aspek psikologi dan kematangan seseorang. Hal ini juga berkaitan dengan pengalaman yang merupakan suatu proses yang dialami, dirasai, ditempuhi, dihadapi dan dilalui oleh seseorang itu. Semakin banyak proses itu berlaku maka semakin berpengalaman seseorang itu. Kelayakan pula bermaksud mempunyai kebolehan, kecerdasan dan kesanggupan. Kelayakan dalam konteks kajian ini ialah kelulusan dalam akademik iaitu pencapaian tertinggi dalam akademik iaitu SPM, STPM, Diploma, Ijazah Sarjana muda, Ijazah Sarjana dan Ijazah Doktor Falsafah.

### **Instrumen Kajian**

Pengkaji menggunakan instrumen kajian kuantitatif berbentuk soal selidik dan instrumen kajian kualitatif berbentuk soal selidik ya tidak dan protokol temubual kumpulan fokus. Pembinaan instrumen soal selidik adalah penting dalam sesuatu penyelidikan selain daripada menekankan kepada teknik dan proses pengumpulan data. Instrumen kajian merangkumi ciri-ciri kejelasan maksud, ketepatan bahasa serta terminologi dan juga kesesuaian item dengan dimensi yang digunakan dalam sesuatu kajian. Menurut Mok Soon Sang (2009) di bawah konteks penyelidikan, kaedah dan prosedur digunakan untuk menghuraikan cara-cara melaksanakan kajian atau proses mengumpul data. Mohd. Majid (2009) pula mengatakan bahawa alat penyelidikan

(alat kajian) juga dikenali sebagai alat ukur adalah penting bagi mencapai objektif sesuatu penyelidikan. Alat kajian yang digunakan oleh pengkaji adalah soal selidik.

Maklumat yang diperolehi daripada soal selidik berdasarkan item-item yang telah ditetapkan, dianalisis menggunakan perisian IBM SPSS 21 untuk mendapatkan kekerapan, peratusan dan min, temubual, pemerhatian, senarai semak, borang catatan, nota lapangan dan analisis dokumen. Penggunaan pelbagai kaedah akan dapat memantapkan data yang diperolehi melalui sesuatu penyelidikan. Pengkaji menggunakan instrumen soal selidik sebagai alat kajian utama untuk mengumpul data mengenai tahap keakuratan dan permasalahannya yang dihadapi oleh semua kakitangan JPN ini.

### **Pembinaan Alat Kajian**

Pengkaji telah membina sendiri set soalan berdasarkan bahan-bahan tentang tatacara pengauditan yang dikeluarkan oleh pihak SIRIM memandangkan tidak ada contoh soalan dan kajian tentang pengauditan dilakukan berkaitan dengan organisasi pendidikan sebelum ini. Dalam usaha memurnikan set soalan ini pengkaji memperoleh bantuan daripada semua pihak di JPN ini terutama dari Sektor Jaminan Kualiti. Proses mengutip data menggunakan satu set soal selidik yang mengandungi tiga bahagian. Bahagian A merupakan set soalan kuantitatif mengandungi enam soalan tentang demografi. Bahagian B adalah set soalan berdasarkan skala Likert yang mengandungi 55 soalan. Bahagian C pula terbahagi kepada dua bahagian iaitu (i) soal selidik ya...tidak 23 soalan dan C (ii) soalan berstruktur untuk temu bual adalah berjumlah 30 soalan.

Bahagian A mengandungi enam item untuk mendapatkan maklumat demografi responden. Para responden perlu menanda dalam tempat-tempat kosong yang berkaitan sektor, status jawatan, jantina, umur, pengalaman kerja, dan kelulusan akademik. Bahagian C (i) yang mengandungi soalan adalah mengenai proses pengauditan dalam SPK MS 9001 : 2008 untuk dijawab oleh responden dalam kalangan Kumpulan Pelaksana dan Kumpulan Pembantu Am Rendah. Bahagian C (ii) mengandungi soalan-soalan untuk temu bual Kumpulan Pengurusan dan Kumpulan Pelaksana Soalan-soalan dalam bahagian B ini adalah mengenai sembilan domain yang telah ditetapkan oleh pihak SIRIM iaitu Perancangan, Senarai Semak, Input, Proses, Output, Kriteria Pengukuran, Kelayakan/Latihan, Kaedah, dan Peralatan. Set soalan ini diedarkan kepada Kumpulan Pengurusan yang pakar dan terlibat dalam aspek atau domain di atas. Bahagian C (i) pula mengandungi soalan-soalan empat domain sahaja iaitu Perancangan, Input, Proses dan Output dan bentuk soalan telah dipermudahkan kepada dua pilihan sahaja iaitu ya atau tidak sahaja.

Pengkaji membina soal selidik berdasarkan sembilan domain daripada pihak SIRIM kerana semua domain tersebut merupakan asas kepada pengiktiran dan pemberian sijil SPK MS ISO 9001: 2008. Dalam hal membina set-set soalan ini juga, pengkaji telah merujuk kepada pendapat Mohd. Majid (2009) yang mencadangkan penggunaan set senarai kenyataan berbentuk positif dan negatif berhubung dengan sikap individu terhadap sesuatu institusi, isu atau aktiviti. Chua (2011), menyatakan bahawa skala likert dengan lima pilihan mempunyai titik tengah yang merupakan pilihan „tidak pasti“. Hal ini membolehkan responden menyatakan pendapat yang neutral antara dua ekstrem „setuju“ dan „tidak setuju“. Jadual 3.3 menunjukkan skala positif dan negatif yang digunakan dalam menentukan sikap terhadap set senarai pernyataan kajian ini.

*Jadual 3.3 Skala Likert Positif Negatif*

<b>Skala</b>	<b>Gambaran Sikap</b>
5. Sangat Setuju	Positif
4. Setuju	Positif
3. Tidak Pasti	Kekecualian
2. Tidak Setuju	Negatif
1. Sangat Tidak Setuju	Negatif

Sumber : Mohd.Majid (2009)

Merujuk kepada Jadual 3.3, pengkaji mengkategorikan jawapan berbentuk negatif dengan skala 1 dan skala 2 iaitu sangat tidak setuju dan tidak setuju. Sikap yang positif iaitu setuju dan sangat setuju ditunjukkan oleh pemilihan jawapan skala 4 dan skala 5. Kumpulan responden yang memilih jawapan tidak pasti memilih skala 3.

Jadual 3.4 pula menunjukkan pemboleh ubah-pemboleh ubah bergantung atau aktif berdasarkan turutan nombor pernyataan. Set soalan soal selidik dalam bahagian B ini mengandungi 55 soalan digunakan oleh pengkaji dalam kajian kuantitatif.

*Jadual 3.4 Pemboleh ubah-Pemboleh ubah Bergantung Berdasarkan Turutan Nombor Pernyataan*

<b>Nombor Pernyataan</b>	<b>Klasifikasi Pemboleh ubah Bergantung/Domain</b>
A 01 hingga A 04	Perancangan audit
B 01 hingga B04	Senarai Semak
C 01 hingga C 07	Proses
D 01 hingga D 07	Input

E 01 hingga E 07	<i>Output</i>
F 01 hingga F 09	Kriteria Pengukuran
G 01 hingga G 07	Kelayakan/Latihan
H 01 hingga H 05	Kaedah
I 01 hingga I 05	Peralatan

Sumber: Bahan Bercetak SIRIM (2012)

Pengkaji juga menjalankan kajian kuantitatif dengan menggunakan set soalan kuantitatif yang mengandungi 23 soalan seperti yang ditunjukkan oleh Jadual 3.5:

*Jadual 3.5 Pemboleh ubah-pemboleh ubah Bergantung Berdasarkan Turutan Nombor Pernyataan-Kumpulan Pelaksana dan Pembantu Am Rendah*

<b>Nombor Pernyataan</b>	<b>Klasifikasi Pemboleh ubah Bergantung/ Domain</b>
A01-A08	Perancangan
B01	Input
C01-C07	Proses
D01-D07	Output

Sumber : Diadaptasi daripada SIRIM (2012)

Pengkaji juga menjalankan kajian kualitatif dengan menggunakan set soalan temu bual yang mengandungi 30 soalan seperti yang ditunjukkan oleh Jadual 3.6:

Jadual 3.6 Domain Temu Bual

BAHAGIAN	DOMAIN	JUMLAH SOALAN
A	Pendahuluan	–
B	Latar Belakang Responden	3
C	Soalan Berkaitan Prosedur	8
D	Soalan Berkaitan Pelaksanaan Proses Pengauditan SPK MS ISO 9001:2008	13
E	Faktor Penyumbang Keberkesanaan Pelaksanaan Proses Pengauditan MS ISO 9001:2008, Cabaran-Cabaran dan Usaha-usaha Mengatasinya	6
F	Penutup	–

Sumber: Bahan Bercetak SIRIM (2012)

Jadual 3.7 Klasifikasi Set Soal Selidik

BAHAGIAN	DOMAIN	BIL ITEM	JENIS ITEM	SUMBER
A	Demografi	6	Kuantitatif	SIRIM 2012
B	Proses Audit	55	Kuantitatif	SIRIM 2012
C (i)	Proses Audit	23	Kuantitatif	SIRIM 2012
C (ii)	Proses Audit	30	Kualitatif	SIRIM 2012



### ***Temu bual***

Bahagian kajian kualitatif kajian menggunakan kaedah temu bual kumpulan fokus. Temu bual adalah satu kaedah yang boleh digunakan untuk memperoleh maklumat secara langsung daripada responden. Kaedah temu bual yang mendalam melibatkan penggunaan teknik perbualan bebas, bersemuka, empati dan pemerhatian dalam tempoh tertentu atau jangka masa yang panjang. Pengkaji menggunakan kaedah ini adalah untuk membincangkan tentang pembinaan soalan-soalan soal selidik. Terdapat tiga konsep temu bual. Pertama, temubual sebagai sesuatu cara yang berupaya memindah maklumat yang tulen. Kedua, temubual merupakan sesuatu jenis transaksi yang melibatkan interaksi di antara dua individu atau sekumpulan individu yang mempunyai perbezaan emosi, sikap, kepercayaan dan konsep diri masing-masing. Ketiga, temubual sebagai pertemuan sosial yang merangkumi perkongsian pelbagai aspek kehidupan seharian.

Protokol temu bual yang dibentuk akan dapat meningkatkan kebolehpercayaan kajian. Pengkaji menyediakan soalan yang berfokuskan kepada isu dan pencapaian objektif kajian. Menurut Merriam (2000), soalan yang dikemukakan tidak tertakluk kepada urutan protokol temu bual yang disediakan dan ia lebih fleksibel. Temu bual yang melibatkan warga organisasi membolehkan pengkaji mencungkil dan mendapatkan pandangan berhubung dengan proses pengauditan amalan SPK MS ISO 9001: 2008. Di samping itu, responden juga ditemu bual khusus untuk mendapatkan pandangan mereka mengenai masalah yang dihadapi dalam melaksanakan sistem ini. Menurut Patton (2003), kajian kualitatif seperti temu bual perlu memfokus secara mendalam pada bilangan sampel yang kecil serta dipilih secara bertujuan untuk memperoleh maklumat. Menurut beliau juga, tidak ada satu

peraturan bagi menentukan saiz sampel dalam penyelidikan inkuiri. Pertimbangan yang perlu diambil bagi mendapatkan sampel temu bual adalah berdasarkan jenis maklumat yang ingin diperoleh dan maklumat tersebut menggambarkan kepelbagaian yang perlu dalam kajian (Marshall dan Wison,1995). Menurut Patton (1990) dalam kajian kualitatif ini '*opportunistic sampling*' digunakan untuk menemu bual responden. Pengkaji menetapkan untuk menemu bual enam orang responden. Temu bual dijalankan secara berasingan dan dirakam secara audio. Kesemua temu bual dijalankan mematuhi protokol yang sama. Menurut Cohen et al. (2000), alat perakam suara atau video digunakan selain senarai pemerhatian. Tujuannya adalah untuk membantu pengkaji menyemak semula apa yang diperhatikan dan apa yang didengar daripada para responden semasa sesi temu bual. Hal ini akan membantu meningkatkan kesahan dan kebolehpercayaan hasil pemerhatian.

### ***Pemerhatian***

Pemerhatian adalah satu daripada kaedah mengukur pemboleh ubah penyelidikan. Pengkaji boleh mengamati tingkah laku responden berdasarkan pemboleh ubah-pemboleh ubah yang dikenalpasti. Menurut Mohd. Majid (2009),pemerhatian sesuai digunakan terutama apabila penyelidik ingin mengkaji perkembangan tingkah laku sesuatu unit sosial. Pemerhatian boleh menghasilkan lebih banyak data tulen daripada respons temu bual dan item-item soal selidik sahaja. Pengkaji menggunakan kaedah ini untuk melihat pelaksanaan proses pengauditan yang dilakukan oleh responden di JPN ini dan di PPD B serta PPD F. Dalam proses pemerhatian tersebut, pengkaji telah mencatat tingkah laku mereka dan menggunakan catatan tersebut dalam menulis analisis berdasarkan soal selidik dan maklumat temubual.

Pengkaji juga menggunakan senarai semak untuk menyokong pemerhatian. Ia digunakan untuk mencatat tingkah laku pegawai-pegawai dan staf sokongan dalam melaksanakan amalan MS ISO 9001 : 2008. Kecenderungan tingkah laku responden dapat dikenal pasti oleh pengkaji. Pengkaji juga menggunakan catatan nota lapangan supaya hasil pemerhatian boleh dicatat dengan teratur dan sistematik. Menurut Merriam (2000), catatan nota lapangan perlu mengandungi masa, tempat serta tujuan pengkaji melaksanakan kajian. Sokongan senarai semak dan catatan nota lapangan yang disediakan lebih awal dan secara seragam memudahkan pengkaji melakukan pemerhatian.

### ***Semakan Dokumen***

Menurut Mohd. Majid (2009), analisis dokumen adalah kaedah penyelidikan deskriptif yang bermatlamat untuk menjelaskan sesuatu fenomena yang sedang berlaku. Dalam hal ini, pengkaji menganalisis dokumen-dokumen MS ISO 9001 : 2008 dan bahan-bahan bercetak yang dikeluarkan oleh JPN ini seperti Laporan Audit, Buletin JPN ini, brosur dan lain-lain lagi.

Terdapat dua kategori utama dokumen yang dikaji oleh pengkaji iaitu dokumen umum atau rasmi dan dokumen persendirian. Dokumen umum atau rasmi merangkumi dokumen kerajaan, surat khabar, minit mesyuarat, buku dan dokumen yang diakses secara terbuka. Dokumen persendirian pula termasuklah surat, diari dan transkrip temubual yang disediakan daripada rakaman pita atau video. Selain itu, dokumen juga dapat diklasifikasikan kepada sumber asas dan sumber sekunder. Pengkaji akan menggunakan sumber asas iaitu bahan-bahan asli yang mempunyai ciri kesahan dan kebolehpercayaan. Sumber ini berfungsi sebagai bahan-bahan rujukan utama kepada pengkaji kerana ia dapat memastikan hasil kajian adalah tepat

dan boleh dipercayai. Sumber sekunder juga penting dan akan dirujuki oleh pengkaji seperti buku-buku ilmiah dan jurnal. Kedua-dua jenis sumber atau dokumen tersebut penting dari segi pemerolehan data kajian.

### **Pemboleh ubah Kajian**

Pemboleh ubah bebas atau atribut dalam kajian ini ialah faktor demografik dan pemboleh ubah situasi. Latar belakang pegawai dan staf sokongan yang berbeza diperjelaskan melalui pembentukan soal selidik bahagian A yang berkaitan dengan faktor demografi. Ia merangkumi jantina, sektor bertugas, status jawatan, kategori umur, pengalaman kerja seperti pernah menghadiri kursus MS ISO semasa berkhidmat dan kelulusan akademik. Pemboleh ubah situasi yang melibatkan ciri-ciri pegawai dan staf sokongan yang mencakupi aspek pengalaman, pengetahuan, kemahiran serta komitmen mereka. Ciri-ciri tugas pula meliputi tugas atau jawatan yang dipertanggungjawabkan kepada mereka termasuklah tugas hakiki dan tugas *'ad-hoc'*.

### **Tata cara Menterjemah Instrumen**

Dalam kajian ini, proses pernyataan semula item soal selidik kajian dilaksanakan untuk disesuaikan dengan responden kajian. Hal ini adalah kerana set soal selidik yang diambil daripada bahan bercetak SIRIM (2012). Maklumat berkaitan pengauditan diubahsuai dan ditukar kepada bentuk pernyataan dengan bimbingan pakar rujuk dari Sektor Jaminan Kualiti jabatan ini.

## **Kajian Rintis**

Menurut Merriam (2000), kajian rintis akan dijalankan oleh pengkaji untuk mendapatkan pengesahan kepada kebolehpercayaan soal selidik kajian yang akan dijalankan supaya hasil dapatan sah dan boleh dipercayai. Kajian ini dijalankan untuk mendapatkan ketepatan bagi menjawab soalan kajian. Mok Soon Sang (2009) pula mengatakan bahawa tujuan utama kajian rintis soal selidik ialah menambah ciri kesahan, kebolehpercayaan dan kebolehtadbiran soalan-soalan demi menambahbaik item soal selidik yang akan ditadbir sebagai kajian sebenar. Oleh itu, kajian rintis yang akan dijalankan ini bukanlah bertujuan mendapatkan data tetapi lebih kepada untuk mempelajari proses kajian serta bagi memperbaiki kelemahan yang ada dalam prosedur kajian dan soal selidik yang dirangka oleh pengkaji. Creswell (2007) juga pernah menyatakan bahawa kajian rintis dilakukan untuk mengelak sebarang kekeliruan dan mengenal pasti kelemahan item-item yang dibina.

Pengkaji memperoleh pengalaman yang berguna dan ia telah memberi pendedahan awal terhadap sebarang kemungkinan dan membolehkan pengkaji bersedia menangani masalah yang timbul dalam kajian sebenar. Justeru, hal ini akan mempertingkatkan kemahiran dan keyakinan pengkaji untuk melaksanakan kerja lapangan yang sebenar. Kajian rintis juga dilakukan secara berasingan iaitu kajian mengikut kumpulan responden. Dalam hal ini, kajian rintis kuantitatif melibatkan sebanyak 32 orang responden dalam kalangan Kumpulan Pengurusan dengan menggunakan soalan skala likert berdasarkan sembilan domain. Set soalan tersebut telah diberikan kepada beberapa orang responden dalam kalangan Kumpulan Pelaksana tetapi tidak seorang pun dalam kalangan mereka dapat menjawab soalan-

soalan tersebut dengan tepat. Oleh itu, pengkaji telah berbincang dengan Ketua Sektor dan pegawai-pegawai Sektor Jaminan Kualiti. Seterusnya, set soal selidik tersebut dibina sehingga domain keempat dan jawapan dipermudahkan dengan skala ya dan tidak. Set soal selidik kuantitatif ini diedarkan dan dapat dijawab dengan baik oleh 39 orang responden dalam kalangan Kumpulan Pelaksana dan Kumpulan Pembantu Am Rendah. Kajian rintis kualitatif berdasarkan set soalan temu bual diajukan kepada responden dalam kalangan empat orang Kumpulan Pengurusan dan dua orang dalam kalangan Kumpulan Pelaksana.

### ***Kajian Rintis Kuantitatif***

Bahagian pertama kajian adalah berbentuk kajian kuantitatif dan menggunakan kaedah soal selidik dalam pengumpulan data. Dalam kajian ini, pengkaji menggunakan set soalan berdasarkan skala Likert untuk dijawab oleh 32 orang responden yang terdiri daripada pegawai-pegawai Kumpulan Pengurusan. Set soalan kuantitatif „ya“ dan „tidak“ pula diberikan kepada Kumpulan Pelaksana dan Kumpulan Pembantu Am Rendah iaitu seramai 39 orang. Tujuan utama dijalankan kajian rintis adalah untuk menguji kefahaman responden terhadap item-item dalam soal selidik yang digunakan serta untuk menguji kebolehpercayaan instrumen.

Pengkaji menjalankan dua jenis kajian rintis iaitu kajian rintis kuantitatif dan kajian rintis kualitatif. Kajian rintis kuantitatif yang dijalankan itu menggunakan satu set soal selidik skala likert yang mengandungi 55 soalan. Selain itu, kajian rintis kuantitatif juga dijalankan dengan menggunakan set soalan selidik ya tidak yang mengandungi 23 soalan. Soalan kajian kualitatif yang kedua adalah soalan temubual yang mengandungi 30 soalan. Pengkaji menggunakan semua set soalan yang sama dalam kajian sebenar nanti.

Pallant (2010) menyatakan bahawa ia adalah penting untuk mencari skala yang boleh dipercayai. Salah satu isu utama adalah berkenaan konsistensi dalaman skala itu. Hal ini merujuk kepada sejauh mana item yang dibentuk dapat menghasilkan dan merujuk kepada sesuatu domain. Menurut Pallant (2010) juga, salah satu petunjuk yang digunakan bagi mengkaji konsistensi ini adalah konsisten pekali Cronbach Alpha. Ujian rintis telah dijalankan ke atas responden yang mempunyai ciri-ciri yang sama dengan sasaran responden. 32 set soal selidik kuantitatif (Set B-Skala Likert) dan 39 set soal selidik kuantitatif (Set C i-Skala ya tidak) telah diberi kepada para responden ini untuk mengenal pasti kesilapan tatabahasa, soalan yang mengelirukan dan soalan kompleks yang mungkin sukar untuk difahami. Keputusan bagi soal selidik kuantitatif (skala likert) ditunjukkan dalam Jadual 3.8:

*Jadual 3.8 Ujian Kebolehpercayaan Tahap Keakuran Kakitangan dalam Proses Pengauditan-Kajian Rintis*

<b>Domain</b>	<b>Bilangan Item</b>	<b>Cronbach Alpha</b>
Perancangan Audit	4	.680
Senarai Semak	4	.721
Proses	7	.820
Input	7	.791
Output	7	.795
Kriteria Pengukuran	9	.848
Kelayakan/Latihan	7	.862
Kaedah	5	.814
Peralatan	4	.900

Pekali Cronbach Alpha adalah sebaiknya melebihi .7 (DeVellis, 2012; Nunnally dan Bernstein, 1994). Berdasarkan Jadual 4.1, nilai Cronbach Alpha amenujukkan konsistensi dalaman bagi setiap domain adalah diterima kecuali bagi domain .680. Namun, pengkaji membuat keputusan dengan mengekalkan kesemua item.

### ***Kajian Rintis Kualitatif***

Selain soal selidik, pengkaji juga melakukan temu bual dan pemerhatian. Temu bual dijalankan terhadap empat (4) orang pegawai Kumpulan Pengurusan dan dua (2) orang kakitangan Kumpulan Pelaksana. Menurut Merriam (2000), kajian rintis akan membantu pengkaji untuk mendapatkan latihan temu bual sekiranya kaedah ini perlu dilaksanakan dalam kajian sebenar nanti. Hal tersebut akan memantapkan soal selidik supaya lebih berfokus kepada tujuan kajian. Temu bual dengan responden yang telah direkod dipindahkan kepada perbualan berbentuk tulisan untuk mendapatkan data mentah. Transkrip temu bual kemudiannya dikembalikan kepada para responden dan dibincangkan semula. Langkah ini adalah bertujuan meningkatkan kesahan.

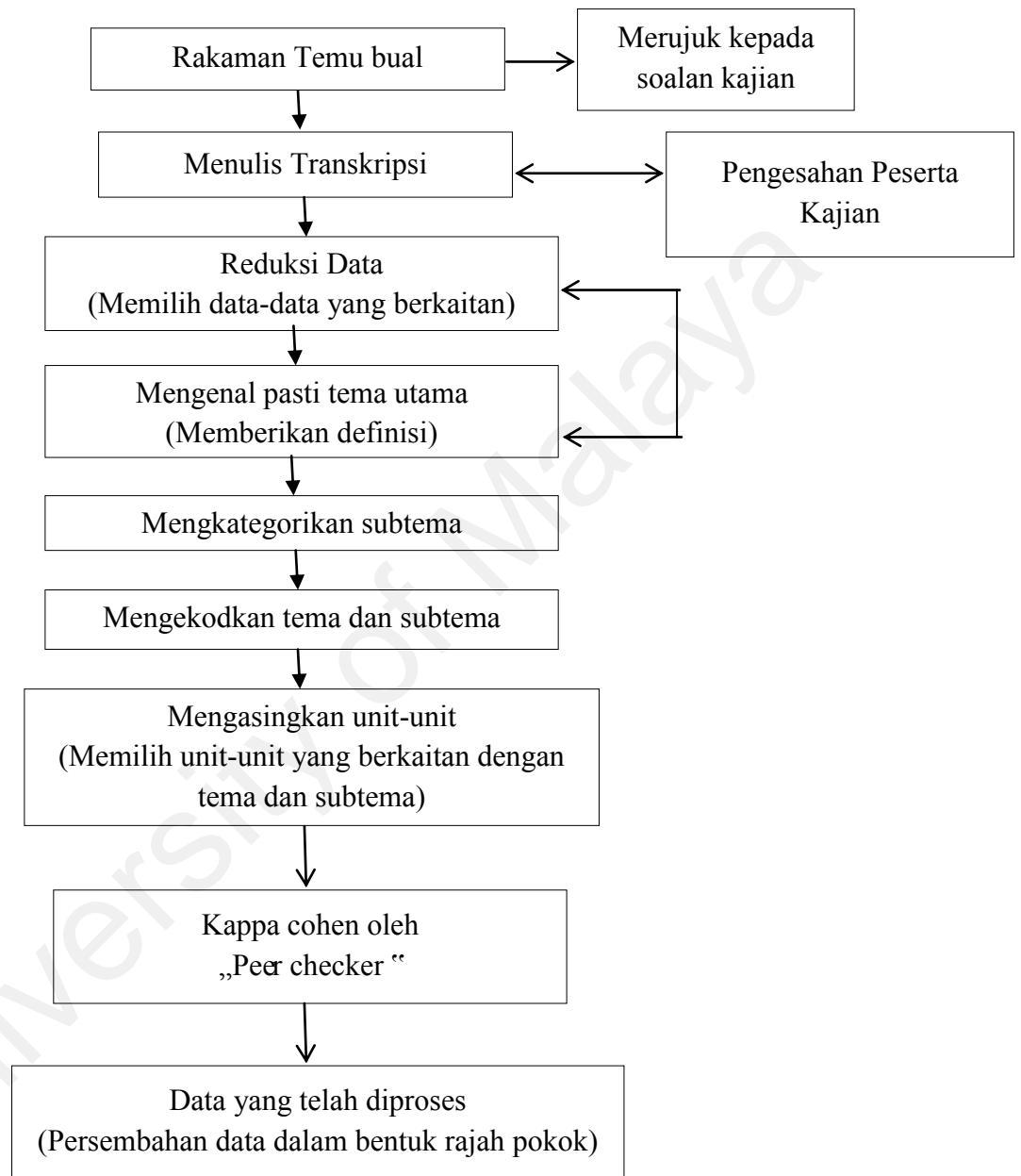
Menurut Miles dan Huberman (1994), terdapat tiga langkah dalam proses menganalisis data temu bual iaitu (i) reduksi data, (ii) pemaparan data dan (iii) membuat kesimpulan serta verifikasi data. Proses memilih, memfokuskan, memudahkan, melakukan transformasi terhadap apa yang ada dalam nota yang telah ditranskripsikan merupakan langkah-langkah yang terlibat dalam proses reduksi data. Proses reduksi adalah satu proses yang berterusan dan perlu dilakukan sejak peringkat awal pengumpulan data lagi. Ayat-ayat dari transkripsi yang juga dikenali



sebagai unit atau bahagian yang menggambarkan tema utama. Setiap unit adalah berkaitan dengan tema dan sub tema dikumpulkan untuk proses seterusnya.

Selain menemu bual seramai empat orang responden, pengkaji juga menjalankan pemerhatian terhadap seorang pegawai di JPN ini. Pemerhatian perlu dilakukan beberapa kali ke atas pegawai yang sama seperti semasa beliau dalam mesyuarat atau semasa berbincang dengan sub ordinatnya. Pengkaji akan memperoleh pengalaman yang membantu persediaan minda serta terlatih dalam mencatat nota lapangan dan senarai semak.

Rajah 3.5 telah digunakan oleh pengkaji sebagai garis panduan untuk menjalankan kajian rintis kualitatif. Kajian sebenar diteruskan dengan menggunakan set soal selidik kualitatif (set C-ii). Seramai enam (6) orang responden akan ditemu bual iaitu empat (4) orang daripada Kumpulan Pengurusan dan dua (2) orang responden pula terdiri daripada Kumpulan Pelaksana. Dapatkan temu bual akan yang akan dianalisis dan dihuraikan setelah difahami sepenuhnya. Huraian tersebut akan digunakan untuk memantapkan dapatan daripada kaedah kuantitatif.



Rajah 3.5: Carta Alir untuk Menganalisis Data Temubual

## **Kesahan dan Kebolehpercayaan Alat Kajian**

Kesahan bermaksud benar dan tepat. Menurut Mok Soon Sang (2009), ciri kesahan dalam sesuatu ujian merujuk kepada darjah sejauh manakah ujian itu mengukur apa yang ia sepatutnya ukur. Ia juga merujuk kepada setakat mana sesuatu ujian dapat memenuhi objektifnya. Ciri kesahan dalam pengujian biasanya terbahagi kepada beberapa jenis berdasarkan tujuan kajian dijalankan seperti kesahan isi, kesahan gagasan, kesahan ramalan dan kesahan serentak. Proses kesahan ini juga dilakukan untuk memantapkan lagi isi kandungan, penggunaan bahasa, kejelasan maksud item serta sejauh mana item-item dalam instrumen mewakili bidang yang ingin diukur. Alat ukur yang boleh memberi bacaan yang konsisten sahaja dapat membantu alat tersebut memberi ukuran yang sah.

Sulaiman (2002) pula menyatakan bahawa kebolehpercayaan dikaitkan dengan darjah konsisten antara dua ukuran bagi perkara yang sama. Mok Soon Sang (2009) turut memberi contoh iaitu ciri kebolehpercayaan sesuatu ujian merujuk kepada pencapaian calon adalah tekal apabila dia mengambil ujian itu beberapa kali dalam satu jangka masa. Cronbach (1946) mengatakan bagi mengukur ketekalan dalaman sesuatu konstruk, nilai Cronbach Alphasering kali dirujuk. Menurut Mohd. Majid (2009), ketekalan sesuatu alat ukur dalam mengukur pemboleh ubah atau gagasan adalah pengertian bagi konsep kebolehpercayaan alat pengukuran. Alat ukur yang mengukur sesuatu gagasan atau pemboleh ubah dengan tekal dikatakan mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi. Sekaran (2000) menyatakan Cronbach Alpha adalah indeks yang mencukupi untuk menguji kebolehpercayaan antara item. Nilai Cronbach Alpha yang boleh diterima kebolehpercayaan adalah nilai pekali alpha 0.6

atau 0.7. Penentuan kesahan dan kebolehpercayaan soal selidik ini membolehkan pengkaji mencapai objektif kajian. Maka dalam menentukan kebolehpercayaan instrumen kajian, pengkaji memilih menggunakan nilai Cronbach Alpha berdasarkan pendapat Cronbach (1946) dan Sekaran (2000) untuk menentukan kebolehpercayaan instrumen kajian. Pengkaji membahagikan kebolehpercayaan kepada dua bahagian iaitu kebolehpercayaan kuantitatif dan kebolehpercayaan kualitatif kerana kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dan kualitatif.

### ***Soal Selidik***

Penggunaan soal selidik mempunyai kepentingannya yang tersendiri khususnya keupayaan serta kelebihan untuk mendapatkan maklumat berhubung dengan fakta-fakta, kepercayaan, perasaan dan kehendak. Kerlinger (1973) berpendapat penggunaan soal selidik sebagai alat kajian mempunyai kelebihan yang tersendiri. Ketepatan dalam soal selidik adalah melebihi 70 peratus. Keadaan ini disebabkan oleh responden kajian boleh menjawab pernyataan soal selidik tanpa diganggu oleh pengkaji. Selain itu, responden juga mempunyai peluang untuk berfikir serta tidak terdesak oleh kehendak pengkaji.

Mok Soon Sang (2009) menyatakan bahawa dalam menyesuaikan item-item soal selidik, pengkaji perlu memastikan item-item tersebut dibentuk dengan jelas mengikut konteks dan disusun mengikut kesesuaian sampel sasaran, tujuannya, isu sensitiviti danimbangan secara keseluruhan. Hal ini adalah kerana soalan-soalan yang berada dalam urutan awal akan mempengaruhi perasaan responden untuk mereka meneruskan sesi menjawab soal selidik.

Selain itu, dalam etika penyelidikan responden tidak boleh wujud unsur paksaan. Mereka hanya boleh digalakkan untuk melengkapkan set soalan soal selidik. Semasa mentadbir soalan selidik pengkaji perlu menyertakan surat iringan untuk menjelaskan objektif kajian, kepentingannya, menjamin kerahsiaan dan menyatakan insentif galakan.

### ***Temu bual dan Pemerhatian***

Menurut Merriam (2000), isu kesahan dalaman, kesahan luaran dan kebolehpercayaan merupakan isu yang sangat penting. Ia bermula seawal pelaksanaan kajian iaitu sejak penjanaan data, penganalisan data dan menghasilkan laporan. Dalam hal ini, Mohd. Majid (2009) pula berpendapat kesahan sesuatu alat ukur akan berubah jika tujuan alat ukur tersebut dibina dan masa alat ukur tersebut digunakan berubah. Merriam (2000) juga mencadangkan enam strategi bagi membantu kesahan dalaman kajian yang dijalankan iaitu triangulasi, penelitian oleh responden, pemerhatian jangka panjang, penelitian rakaman, penyelidikan kolaboratif dan kecenderungan pengkaji. Kesahan luaran pula terbahagi kepada tiga pendekatan iaitu deskripsi yang lengkap, „*typicality*“ dan penggunaan beberapa tempat kajian.

Terdapat beberapa pendekatan yang akan diambil oleh pengkaji dalam mendapatkan kesahan kajian. Misalnya, melalui pendekatan triangulasi iaitu mendapatkan maklumat daripada pegawai Kumpulan Pengurusan dan kakitangan Kumpulan Pelaksana serta pemerhatian dilakukan terhadap pegawai Kumpulan Pengurusan. Kajian ini akan dijalankan di beberapa sektor di JPN ini. Pengkaji juga telah melakukan pemerhatian selama beberapa jam sehari bagi tempoh beberapa hari bekerja. Transkripsi temu bual dan catatan nota lapangan dilakukan secara *verbatim*

untuk memastikan kesahannya. Pengkaji telah mendapatkan cadangan, kritikan atau maklum balas dengan cara mengedarkan transkripsi temu bual dan catatan nota lapangan kepada peserta kajian untuk disemak. Hal ini akan membolehkan pengkaji melakukan penambahbaikan. Pengkaji juga telah menyenaraikan kaedah kajian yang digunakan di samping menggunakan kaedah triangulasi semasa mendapatkan data. Walau bagaimanapun, pengkaji juga telah mematuhi etika semasa menjalankan kajian dan meningkatkan kemampuan meletakkan sempadan, kerahsiaan, kejujuran dan kepercayaan.

Oleh itu, sebelum memulakan kajian pengkaji telah berurusan dengan pihak Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), JPN ini dan responden bagi mendapat kebenaran. Pengkaji telah menjelaskan tujuan kajian, memohon untuk merakam perbualan dan mengambil gambar supaya responden tidak berasa janggal. Selain itu, jaminan kerahsiaan juga akan diberikan kepada responden. Pengkaji perlu berpegang kepada kejujuran dalam penulisan laporan mengikut perkara sebenar yang dilihat semasa melaksanakan kajian.

### **Tatacara Pemerolehan Data**

Terdapat beberapa teknik pengumpulan data digunakan untuk menghasilkan seberapa banyak “data deskriptif” yang mungkin bagi mendapatkan gambaran yang holistik tentang proses pengauditan SPK MS ISO 9001: 2008 di JPN ini. Sehubungan itu, ada tiga teknik utama yang biasa digunakan dalam kajian kualitatif iaitu pemerhatian, temu bual dan bukti dokumen akan digunakan oleh pengkaji sepanjang pelaksanaan kajian ini. Penggunaan beberapa teknik pengutipan data juga

memastikan pengkaji tidak hanya bergantung pada satu teknik sahaja. Perkara ini telah memperkukuhkan kesahan dalam reka bentuk kajian yang digunakan oleh pengkaji.

Semua teknik yang digunakan itu bertujuan untuk mengutip data bagi menjawab enam soalan kajian serta bertujuan memenuhi enam objektif kajian. Pembolehubah yang digunakan berdasarkan domain Perancangan Audit, Senarai Semak, Proses, Input, Output, Kriteria Pengukuran, Kelayakan/Latihan, Kaedah dan Peralatan.

### **Tatacara Pengurusan Soal Selidik**

Pengkaji telah menghantar sendiri set soal selidik kepada para responden di JPN ini. Mereka juga diberi maklumat mengenai tujuan soal selidik, cara menjawab dan tarikh ia perlu dihantar serta cara menghantarnya kepada pengkaji. Sebelum semua set soal selidik itu diedarkan kepada responden, pengkaji menelefon pembantu khas kepada Pengarah JPN ini untuk membuat temu janji. Pada hari yang dijanjikan, pengkaji menerangkan tujuan pertemuan tersebut dan seterusnya menyerahkan surat kebenaran untuk menjalankan kajian yang diperoleh daripada pihak BPPDP kepada pengarah jabatan ini. Hubungan yang baik dan mesra perlu diwujudkan untuk membolehkan pengkaji mendapatkan bantuan dan kerjasama daripada pengarah dan para responden. Pengkaji juga telah berjanji menjamin kerahsiaan dan maklumat yang diperoleh iaitu maklumat yang diperoleh tidak akan disiarkan tanpa kebenaran pihak yang berkepentingan.

## **Tatacara Temu bual**

Pengkaji telah menjalankan sesi temu bual terhadap para responden untuk memurnikan set soalan soal selidik dan mendapatkan maklumat tentang proses pengauditan. Temu bual telah dijalankan bersama responden yang dipilih berdasarkan kepakaran mereka dalam proses pengauditan. Menurut Mok Soon Sang (2009), jika seseorang penemu bual melaksanakan tugasnya dengan cekap iaitu berjaya membina hubungan interpersonal dengan berkesan dan jika orang yang ditemu bual jujur serta dimotivasikan dengan berkesan maka data yang diperoleh adalah tepat dan boleh dipercayai.

Pengkaji juga menggunakan beberapa kategori temu bual seperti temu bual berstruktur iaitu dengan cara merancang terlebih dahulu isi kandungan. Dalam situasi yang perlu, pengkaji melaksanakan temu bual bukan berstruktur yang bermakna interaksi dengan responden dijalankan dalam situasi yang terbuka dan lebih fleksibel. Langkah-langkah temu bual di atas dijalankan dengan kaedah temu bual bukan-direktif bagi membolehkan responden menyatakan pandangan secara spontan. Selain itu, pengkaji juga menggunakan kaedah temu bual berfokus dengan memberi dorongan untuk menggerakkan responden memberi respons. Temu bual telah dijalankan dan dirakamkan dalam pita kaset dan dicatat. Pengkaji seterusnya membuat catatan tentang perlakuan bukan lisan yang ditunjukkan oleh peserta kajian. Kadang-kadang apa yang dinyatakan oleh peserta kajian tidak menggambarkan perasaan mereka yang sebenarnya. Walau bagaimanapun, melalui ekspresi muka dan tangan yang diperlihatkan berkemungkinan akan membolehkan pengkaji membuat interpretasi yang lebih tepat. Seterusnya, pengkaji sentiasa menjalankan hubungan



baik dengan responden dan peka terhadap sebarang perubahan di persekitaran responden dan lokasi kajiannya.

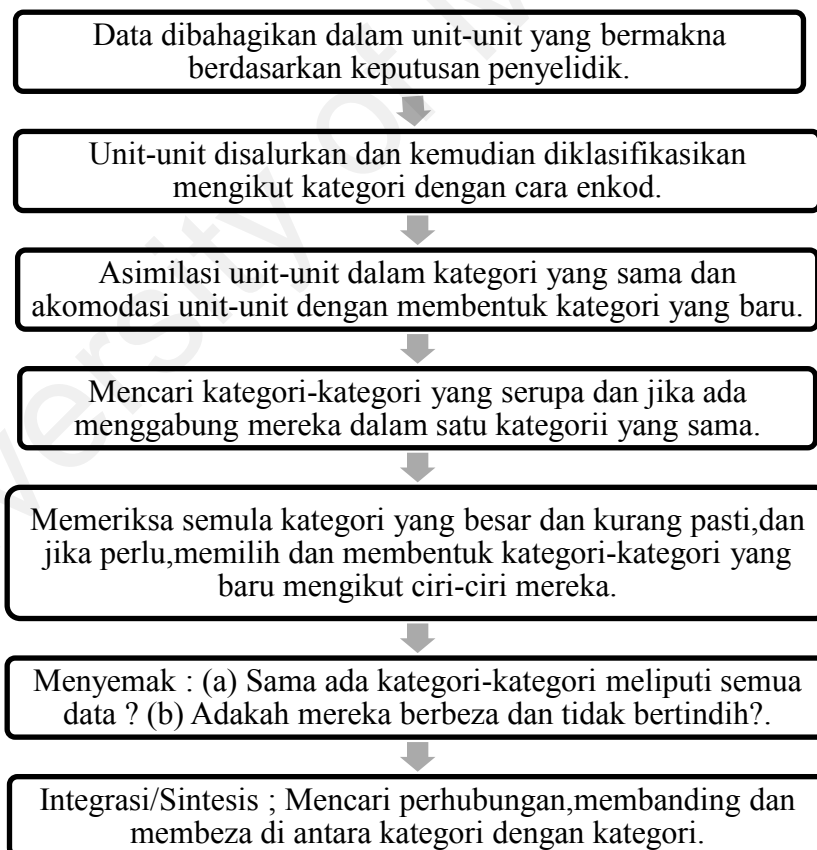
### **Tatacara Pemerhatian**

Pengkaji menggunakan kaedah pemerhatian kerana kaedah ini telah memberi gambaran sebenar dan lebih menyeluruh tentang proses pengauditan SPKMS ISO 9001:2008 yang dilaksanakan di JPN ini. Kaedah ini akan membolehkan pengkaji memerhati dan memahami tingkah laku responden malah dalam keadaan tertentu cuba melibatkan diri dalam amalan tersebut. Maklumat daripada pemerhatian dipindahkan ke dalam catatan nota lapangan. Pengkaji telah mendapatkan persetujuan Pengarah JPN ini untuk mendapatkan maklumat bahan sokongan.

### **Tatacara Analisis Dokumen**

Proses analisis dokumen melibatkan unsur penilaian yang merangkumi kritikan dalaman dan kritikan luaran. Dalam hal ini, pengkaji telah mengenal pasti keaslian dokumen dan sumbernya serta menilai ketepatan data yang terkandung dalam dokumen tersebut. Pengkaji berpendapat perlu menggunakan analisis dokumen sebagai satu teknik pengumpulan data kerana sesuatu dokumen itu juga merupakan sumber data yang tersedia ada. Analisis terhadap dokumen diperlukan dari segi membuat penilaian, memberi bukti dan melengkapkan data yang diperoleh daripada sumber lain. Justeru, boleh dikatakan juga bahawa maklumat yang diperoleh daripada dokumen dapat membekalkan pengkaji dengan pengetahuan asas sebelum dilakukan pemerhatian dan temu bual.

Dokumen bukan sahaja diperolehi daripada JPN ini tetapi juga daripada beberapa Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) yang terpilih, Institut Aminuddin Baki (IAB) serta bahan-bahan dari laman web internet. Penggunaan daripada rekod awam boleh digunakan oleh pengkaji untuk mengenal pasti dan memahami peserta kajian atau responden. Menurut Yin (1994), pelbagai dokumen boleh digunakan untuk mendapatkan data yang berkaitan seperti surat, memorandum dan lain-lain kenyataan rasmi. Oleh itu, maklumat daripada dokumen di atas telah mempertingkatkan pengetahuan pengkaji berkaitan dengan tajuk kajian ini. Rajah 3.6 menunjukkan langkah-langkah menganalisis data yang akan digunakan oleh pengkaji.



Rajah 3.6: Proses Analisis Data Kualitatif

Sumber: Adaptasi daripada J. Wellington, Education Research (2004)

Penganalisan ini membolehkan perkara-perkara berkaitan latar belakang dan ciri-ciri demografik responden yang akan dikaji oleh pengkaji. Misalnya tentang sektor, status jawatan, jantina, umur, pengalaman bekerja seperti kursus pengurusan kualiti yang pernah dihadiri oleh mereka dan kelulusan akademik. Satu triangulasi dibuat dengan menggunakan hasil dapatan temubual dengan catatan pemerhatian dan mencatat dalam catatan nota lapangan. Penganalisan data berbentuk kualitatif yang memerlukan pengkaji bekerja dengan data iaitu mengurus dan menyusun supaya mudah difahami serta menggabungkannya bagi mendapatkan pola yang sama.

### **Tatacara Penganalisan Data**

Penganalisan data dilakukan dengan beberapa cara seperti yang berikut;

Jadual 3.9 dan Jadual 3.10 menunjukkan beberapa kaedah analisis statistik digunakan oleh pengkaji iaitu Analisis Deskriptif, Ujian t, ANOVA dan Analisis Regresi Berganda.

*Jadual 3.9 Objektif Kajian, Pembolehubah, dan Analisis Statistik*

<b>OBJEKTIF KAJIAN/PERSOALAN KAJIAN</b>	<b>PEMBOLEHUBAH</b>	<b>ANALISIS STATISTIK</b>
1. Untuk mengenal pasti prosedur kerja audit  - Apakah prosedur kerja audit di JPN ini menurut MS ISO	Domain:  1. Perancangan Audit  2. Senarai Semak  3. Proses  4. Input	Analisis Deskriptif

9001: 2008	5. Output 6. Kriteria Pengukuran 7. Kelayakan/Latihan 8. Kaedah 9. Peralatan	
2. Untuk mengenal pasti persediaan yang boleh dilakukan oleh semua sektor di JPN ini - Apakah persediaan yang perlu dibuat oleh semua sektor di JPN ini bagi proses pengauditan kualiti?	Domain: 1. Perancangan Audit 2. Senarai Semak 3. Proses 4. Input 5. Output 6. Kriteria Pengukuran 7. Kelayakan/Latihan 8. Kaedah 9. Peralatan	Analisis Deskriptif
3. Untuk mengenal pasti perbezaan tahap keakuran dalam proses pengauditan dalam kalangan Kumpulan Pengurusan dan Kumpulan Pelaksana berdasarkan jantungina,	Domain: 1. Perancangan Audit 2. Senarai Semak 3. Proses 4. Input 5. Output 6. Kriteria Pengukuran 7. Kelayakan/Latihan	Analisis Deskriptif

<p>status jawatan, sektor, pengalaman bekerja dan kelayakan akademik tertinggi.</p> <p>i. Untuk menentukan min dan sisihan piawai bagi setiap domain tahap pematuhan.</p> <p>- Apakah min dan sisihan piawai bagi setiap domain tahap keakuran?</p>	<p>8. Kaedah</p> <p>9. Peralatan</p>	
<p>ii. Untuk mengkaji jika ada perbezaan yang signifikan terhadap skor min bagi setiap domain tahap keakuran antara lelaki dan perempuan.</p> <p>- Adakah wujud perbezaan yang signifikan terhadap</p>	<p>Pemboleh ubahbergantung:</p> <p>Skor min bagi setiap domain:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perancangan Audit</li> <li>2. Senarai Semak</li> <li>3. Proses</li> <li>4. Input</li> <li>5. Output</li> <li>6. Kriteria Pengukuran</li> <li>7. Kelayakan/Latihan</li> </ol>	<p>Ujian t</p>

<p>skor min bagi setiap domain tahap keakuran?</p>	<p>8. Kaedah 9. Peralatan Pemboleh ubah bebas: Jantina</p>	
<p>iii. Untuk mengkaji jika ada perbezaan yang signifikan terhadap skor min tahap keakuran secara menyeluruh dari segi jawatan, sektor, pengalaman, umur dan kelayakan akademik. - Adakah wujud perbezaan yang signifikan terhadap skor min tahap keakuran secara menyeluruh dari status jawatan, unit atau sektor bertugas, pengalaman kerja, kategori umur dan kelayakan akademik yang tertinggi?</p>	<p>Pemboleh ubah bergantung: Skor min tahap keakuran Pemboleh ubah bebas: 1. Jawatan 2. Sektor 3. Pengalaman di jabatan 4. Status Umur 5. Kelayakan Akademik</p>	<p>ANOVA</p>
<p>4. Untuk mengenal pasti cabaran-cabaran yang dihadapi oleh semua sektor semasa melaksanakan proses</p>	<p>Pemboleh ubah bergantung: Skor min bagi setiap domain:</p>	<p>Analisis Deskriptif</p>

pengauditan. -	1. Perancangan Audit 2. Senarai Semak 3. Proses 4. Input 5. Output 6. Kriteria Pengukuran 7. Kelayakan/Latihan 8. Kaedah 9. Peralatan	
5. Untuk mengenal pasti usaha-usaha yang diambil untuk mengatasi cabaran cabaran yang dihadapi semasa melaksanakan proses pengauditan.		Analisis Deskriptif

Sumber: Bahan Bercetak SIRIM (2012)

Jadual 3.10 Analisis Statistik Mengikut Soalan Kajian

BILANGAN	SOALAN KAJIAN	TEKNIK
1.	Apakah prosedur kerja juruaudit	Analisis Deskriptif
2.	Apakah persediaan yang perlu dilakukan oleh semua sektor di JPN ini?	Analisis Deskriptif
3.	Sejauh manakah perbezaan sektor, status jawatan, jantina, umur, pengalaman kerja dan kelulusan akademik mempengaruhi tahap keakuran dalam proses pengauditan?  i Apakah min dan sisihan piawai bagi setiap piawai domain tahap pematuhan?  ii Adakah terdapat perbezaan yang	Analisis Deskriptif          Ujian t

	<p>signifikan terhadap skor min bagi setiap domain tahap keakuran antara lelaki dan perempuan?</p> <p>iii Adakah wujud perbezaan yang signifikan terhadap skor min tahapkeakuran secara menyeluruh dari segi jawatan, sektor, pengalaman, umur dan kelayakan akademik?.</p>	ANOVA
4.	Apakah cabaran-cabaran yang dihadapi semasa melaksanakan proses pengauditan ?	Analisis Deskriptif
5.	Apakah usaha-usaha yang diambil untuk mengatasi cabaran yang dihadapi semasa melaksanakan proses pengauditan ?	Analisis Deskriptif

Sumber : Bahan Bercetak SIRIM (2012)

### **Analisis Deskriptif**

Penganalisan data adalah tindakan untuk mendapatkan maklumat daripada data mentah. Data deskriptif memberikan maklumat dan gambaran sebenar tentang bentuk taburan profil yang hendak dikaji. Statistik deskriptif digunakan untuk menghuraikan secara menyeluruh profil responden seperti sektor, umur, status



jawatan, jantina, umur, pengalaman kerja dan kelulusan akademik. Statistik yang digunakan untuk menganalisis data deskriptif ialah frekuensi, peratusan, min dan sisihan piawai. Pengkaji menggunakan kaedah deskriptif untuk mengkaji soalan kajian satu, dua, empat, lima dan enam. Hal ini ditunjukkan oleh Jadual 3.11:

*Jadual 3.11 Skor Min dan Interpretasi*

<b>Skor Min</b>	<b>Interpretasi</b>
1.00-1.80	Sangat Rendah
1.81-2.60	Rendah
2.61-3.20	Sederhana
3.21-4.20	Tinggi
4.21-5.00	Sangat Tinggi

Sumber: BPPDP (2005) dan Kamaruzaman (2009)

Maklumat yang diperoleh daripada penganalisan telah digunakan sebagai hujah untuk membuat sesuatu keputusan. Aktiviti merancang kaedah penganalisan data perlu dibuat setelah data selesai dikumpul mengikut kriteria persampelan. Data yang dikumpul melalui temu bual, pemerhatian dan bukti dokumen akan disusun dalam bentuk koleksi pita audio, catatan lapangan dan memo analitikal. Pengurusan data tersebut mengandungi tiga tugas iaitu membersihkan data, memahami data dan menghasilkan konsep yang analitikal. Pertama, pembersihan data. Pengkaji mengambil inisiatif untuk menyalin pita audio yang mengandungi temubual dengan responden. Setiap transkrip yang lengkap juga dibentuk indeks. Pengindeksan dilakukan mengikut bahagian set soalan temu bual. Seterusnya, data disimpan dalam bentuk *hard copy* dan data yang asal adalah pula disimpan bagi mengelakkan kehilangan data. Menurut Fraenkel dan Wallen (1996), terdapat lima langkah dalam

menjalankan pembersihan kandungan analisis atau pengkategorian ini iaitu menentukan objektif, mendefinisikan tema atau kategori, menentukan unit analisis, mencari data dan membina rasional. Kedua, memahami data.

Dalam proses memahami data yang terkumpul itu pengkaji membaca transkripsi berkali-kali. Seterusnya pengkaji menyediakan pula soalan penyelidikan utama dan soalan sub penyelidikan. Hal ini telah membantu pengkaji membentuk fokus. Pengkaji melihat soalan sub penyelidikan dan mengeluarkan respons yang menjawab soalan-soalan tersebut. Seterusnya, pengkaji mengasingkan respons yang memperkatakan isu yang sama dan mencatat idea dan pemikiran yang tersirat dalam minda. Ketiga, penghasilan kategori, analitikal dan konsep.

Menurut Creswell dan Clark (2007), terdapat tiga fasa penganalisan data-data kajian. Pertama, data-data kajian dikumpul dengan menggunakan soal selidik dan data-data kuantitatif ini dianalisis. Kedua, pengkaji mengenal pasti data-data kuantitatif yang memerlukan penerangan iaitu kes-kes melampau (*extreme cases*), data signifikan, data tidak signifikan, data demografi, data perbandingan kumpulan. Ketiga, pengkaji telah menjalankan kajian kualitatif dengan mengambil kira kes-kes tersebut dan membuat laporan penyelidikan berdasarkan dapatan kuantitatif dan dapatan kualitatif tersebut. Rumusan dapatan kajian dibuat untuk menjawab persoalan-persoalan kajian.

### ***Analisis Data Kualitatif***

Pada mulanya pengkaji bercadang menggunakan perisian Nvivo dalam menganalisis data kualitatif untuk memudahkan dan mempercepatkan proses mengurus dan mentafsir data-data kualitatif. Tambahan pula dalam kajian ini,

pengkaji menghadapi masalah lambakan data yang terhasil daripada pelbagai sumber. Oleh itu, pengkaji mengambil keputusan tidak menggunakan perisian Nvivo tetapi menghubungkan data-data yang diperoleh dan diuraikan melalui analisis deskriptif.

### ***Analisis Data Pemerhatian***

Proses menganalisis data kualitatif perlu dilakukan dengan teliti kerana terdapat banyak data yang boleh diterjemahkan dan mempunyai tafsiran seperti yang digunakan oleh Zamri (2004) dan Zaharah (2002) dalam kajian kualitatif yang dilakukan oleh mereka. Pengkaji telah melakukan tinjauan untuk melihat pelaksanaan proses pengauditan di jabatan ini. Sehubungan itu, pengkaji telah menghadiri Audit Pematuhan yang dilakukan oleh Petugas Kualiti dari KPM di jabatan tersebut. Pemerhatian dilakukan di lokasi iaitu di Bilik Gerakan. Pengkaji mendapati suasana perbincangan yang serius. Setiap sektor telah menghantar wakil untuk berjumpa dengan Petugas Audit KPM. Terdapat banyak fail yang dibawa bersama-sama mereka. Setiap perbincangan memperlihatkan sesi teguran semasa semakan fail dilakukan pada ketika itu. Semua dokumen ditunjukkan sebagai bukti kepada tindakan audit yang dilakukan oleh kakitangan sektor-sektor tersebut.

Selain itu, pengkaji juga melihat pelaksanaan kerja-kerja yang dilakukan di beberapa sektor. Misalnya, Sektor Pengurusan Jaminan Kualiti dan Sektor Pengurusan Akademik. Hal ini dimulakan dengan aspek layan di kaunter dan cara kakitangan menjawab panggilan telefon. Pengkaji juga membuat pemerhatian di beberapa lokasi di jabatan ini. Misalnya, di lobi utama terdapat brosur tentang perkhidmatan yang disediakan oleh semua sektor. Visi, misi dan moto dipamerkan di papan elektronik. Papan kenyataan yang bermaklumat diletakkan di luar bilik

pegawai. Pengkaji turut melihat layanan di kaunter di beberapa sektor dan mendapati layan yang diberikan oleh kakitangan amat membantu pelanggan mendapatkan perkhidmatan. Terdapat juga buku rekod pelanggan yang memperlihatkan kepentingan aspek rekod sebagai suatu dokumen rasmi. Justeru buku rekod tersebut dapat digunakan oleh pegawai-pegawai yang dipertanggungjawabkan untuk menganalisa tentang pelanggan yang berurusan di jabatan ini. Kesimpulannya, pemerhatian yang diperoleh di lokasi kajian telah banyak menyokong dan memantapkan dapatan kajian.

### ***Analisis Dokumen***

Pengkaji juga telah melakukan analisis dokumen setelah selesai mencatat pelbagai maklumat daripada beberapa jenis dokumen. Dapatan daripada analisis dokumen ini membolehkan pengkaji memantapkan lagi kajian ini. Menurut Norrizan Razali (1992), analisis terhadap dokumen diperlukan dari segi membuat pemilihan, memberi bukti dan memperlengkapkan data yang diperoleh daripada sumber lain. Terdapat data-data diperoleh beberapa jenis dokumen. Misalnya, Manual Prosedur Kerja. Data-data daripada manual ini dianalisis untuk memberi panduan kepada pengkaji memahami proses pengauditan.

Selain itu, dokumen bukti pengauditan JPN ini termasuklah Laporan Audit Pemantauan bagi tahun 2012, 2013 dan 2014. Dalam bahagian Pengendalian Aduan Awam, dapatan menunjukkan tindakan diambil oleh pihak jabatan ini mengikut tatacara yang ditetapkan dalam sistem pengauditan MS ISO 9001: 2008. Selain itu, analisis juga dilakukan ke atas data-data Laporan Audit Dalam beberapa PPD terpilih di bawah pengendalian jabatan ini. Secara keseluruhan analisis data dokumen

menunjukkan keakuran kepada tatacara Audit Dalaman adalah pada tahap baik dan masih ada ruang yang memerlukan penambahbaikan.

Kesimpulannya, dapatan daripada analisis pemerhatian, bukti dokumen, analisis catatan nota lapangan dan analisis senarai semak amat membantu memperlengkapkan dapatan daripada teknik lain.

### ***Analisis Indeks Persetujuan Koefisien Cohen Kappa***

Indeks Kebolehpercayaan Cohen Kappa (K) boleh digunakan untuk menguji kebolehpercayaan temu bual. Hal ini dikatakan oleh Cohen (2007) bahawa ujian kebolehpercayaan dilakukan dengan menggunakan prosedur tahap persetujuan *Cohen Kappa*. Jadual 3.12 menunjukkan skala interpretasi nilai *Kappa* yang diberikan oleh Landis dan Koch 1977.

*Jadual 3.12 Skala Interpretasi Nilai Koefisien Kappa*

<b>Nilai Kappa</b>	<b>Interpretasi</b>
Bawah 0.0	Sangat lemah
0.00-0.20	Lemah
0.21-0.40	Sederhana lemah
0.41-0.60	Sederhana
0.61-0.80	Baik
0.81-1.00	Sangat Baik

Sumber: Ubah suai daripada Landis dan Koch 1977 dalam Mohd Izham dan Sufean (2009: 92)

### *Analisis Catatan Nota Lapangan*

Nota lapangan yang dicatat oleh pengkaji merupakan rekod data penting berkaitan lokasi kajian. Pengkaji mencatat perkara tentang fizikal jabatan ini, cara kakitangan berkomunikasi dan urutan peristiwa yang berlaku dalam satu tempoh waktu. Menurut Geertze (1973), semasa kerja lapangan kajian, saya mencuba menulis seberapa banyak maklumat lengkap boleh didapati untuk mengingatkan kembali peristiwa yang dapat memberi penjelasan tentang fenomena yang sedang dikaji.

Sehubungan itu, sub tema dan tema dalam catatan nota lapangan juga perlu diletakkan oleh pengkaji mengikut bahagian. Pengkaji telah menganalisis kod-kod itu untuk mencari persamaan dan perbezaan.

Dalam kajian ini, pengkaji telah mencatat beberapa perkara. Misalnya, dari segi fizikal Sektor Pengurusan Jaminan Kualiti mempunyai satu bilik Ketua Sektor ini dan lima bilik pegawai. Selain itu, ada tiga meja kerja untuk dua orang kakitangan Kumpulan Pelaksana dan satu meja untuk kakitangan Kumpulan Pembantu Am Rendah. Semua meja kerja itu terletak di ruang luar bilik pegawai-pegawai. Kedudukan mereka memudahkan komunikasi dengan pegawai-pegawai Kumpulan Pengurusan.

Terdapat beberapa rak fail di belakang kakitangan Kumpulan Pelaksana. Pengkaji melihat keadaan fail-fail tersebut telah disusun dengan rapi. Ruang hadapan pintu sebelum kaunter adalah tempat para pelanggan menunggu untuk berurusan dengan pegawai ataupun kakitangan lain. Pengkaji juga mencatat bahawa ada rak brosur mengandungi maklumat tentang perkhidmatan yang disediakan oleh sektor ini. Ada juga visi, misi dan moto jabatan ini.

Dalam hal yang berkaitan dengan layanan yang diterima, saya telah mencatat tentang cara Timbalan Pengarah jabatan ini telah memudahkan urusan. Perkara ini dapat dilihat semasa berjumpa beliau untuk menyerahkan surat memohon kebenaran membuat kajian. Beliau terus menelefon pegawai Sektor Pengurusan Jaminan Kualiti supaya membantu saya dalam kajian ini. Selepas itu, saya terus dibenarkan berjumpa Ketua Sektor untuk mendapat maklumat.

### *Analisis Senarai Semak*

Pengkaji menganalisis senarai semak untuk melihat kekerapan sesuatu bentuk tingkah laku responden dalam melaksanakan sistem pengurusan kualiti berasaskan MS ISO 9001 juga dapat dikenalpasti oleh pengkaji.

Dalam kajian ini, pengkaji telah melihat beberapa perkara dan dimasukkan dalam Senarai Semak. Misalnya, cara kakitangan memberi layanan di kaunter dan cara memberi layanan melalui telefon. Pengkaji telah mencatat tingkah laku kakitangan di beberapa lokasi. Hal ini termasuklah jumlah pelanggan yang dilayan oleh kakitangan di kaunter dalam tempoh tertentu dan tempoh masa layanan yang diberikan kepada pelanggan. Selain itu, tempoh menunggu perkhidmatan atau layanan setiap pelanggan juga dicatat oleh pengkaji.

Dalam senarai semak juga pengkaji memerhati dan mencatat tingkah laku kakitangan menjawab panggilan melalui telefon dan cara mereka berkomunikasi melalui telefon.

Kesimpulannya, maklumat dalam senarai semak yang telah dianalisis telah memantapkan dapatan kajian ini.

## **Analisis Statistik Inferensi**

Menurut Mok Soon Sang (2009), kebanyakan penyelidikan kuantitatif menggunakan *statistik inferential* untuk menganalisis dan menginterpretasi data pemboleh ubah independen/bebas atau atribut dan dependen/bergantung atau aktif. Analisis statistik inferensi digunakan untuk melihat perbezaan tahap keakuran dalam proses pengauditan MS ISO 9001 berdasarkan faktor demografi dan pengaruhnya terhadap tahap keakuran kakitangan JPN ini.

### ***Analisis Data Kuantitatif***

Data kuantitatif daripada set soalan soal selidik dimasukkan ke dalam IBM SPSS 21. Pengkaji terlebih dahulu mengkodkan semua item dan membersihkan data. Apabila semua data dibersihkan bermakna ia bebas daripada ralat. Pengkaji menggunakan perisian SPSS 21 untuk menjawab semua persoalan kajian. Hal ini membolehkan statistik deskriptif dan inferensi iaitu min, peratusan, ANOVA, ujian-t dan regresi berganda digunakan untuk menganalisis data.

### ***Sampel bebas Ujian-t***

Menurut Mohd. Majid (2009), Ujian-t adalah ujian yang boleh digunakan untuk menentukan perbezaan di antara min dua kumpulan sampel bebas yang diambil daripada populasi yang sama. Ia digunakan untuk mengenal pasti hubungan sebab dan akibat serta membuat perbandingan di antara dua min di bawah saiz sampel yang kecil. Dalam kajian ini, Sampel Bebas Ujian-t digunakan untuk menganalisis perbezaan skor min dalam tahap pengamalan pengurusan kualiti MS ISO9001 berdasarkan faktor demografi responden iaitu sektor, status jawatan, jantina, umur,



pengalaman kerja seperti kursus berkaitan yang pernah dihadiri oleh mereka dan kelulusan akademik.

### ***Ujian Analisis Varians Sehala (ANOVA)***

Ujian ANOVA Sehala digunakan untuk mengenal pasti kesignifikan lebih daripada dua pemboleh ubah. Menurut Mok Soon Sang (2009), apabila pengkaji menggunakan kaedah ANOVA Sehala untuk menganalisis data, kita akan menggunakan nisbah F yang membolehkan punca variasi dikaji di antara kumpulan dan di dalam kumpulan.

$$\text{Nisbah F} = \frac{\text{Varians di antara kumpulan}}{\text{Varians di dalam kumpulan}}$$

Varians ditafsirkan sebagai kuasa dua sisihan piawai sesuatu set data. Ujian ini digunakan untuk menentukan sama ada terdapat perbezaan yang signifikan antara keberkesanan dalam tahap pengamalan pengurusan kualiti MS ISO 9001 berdasarkan pemboleh ubah demografik iaitu sektor, status jawatan, jantina, umur, pengalaman seperti kursus pengurusan kualiti yang pernah dihadiri oleh mereka dan kelulusan akademik.

### ***Analisis Regresi Berganda***

Menurut Alias (1998), regresi berganda adalah teknik yang dapat memberi maklumat tentang sumbangan pemboleh ubah bebas terhadap jumlah varians pemboleh ubah bersandar melalui pekali penentuan  $R^2$ . Model ini digunakan untuk meramal hubungan pemboleh ubah bersandar dengan pemboleh ubah bebas. Walau bagaimanapun, pengkaji terlebih dahulu berusaha untuk memastikan dan mengesahkan sama ada taburan skor soal selidik normal dan linear atau sebaliknya

sebelum menjalankan analisis Regresi Berganda. Pengkaji menggunakan kaedah ini untuk menjawab soalan kajian empat. Sehubungan itu, pengkaji perlu melakukannya dengan cara mendapatkan draf plot taburan reja (*residual scatter plot*) dan plot normal regresi (*regression normal plot*). Langkah ini penting kerana analisis regresi berganda mengandaikan bahawa taburan skor adalah normal dan linear. Selain itu, penyelidik juga terlebih dahulu melihat kolerasi antara pemboleh ubah bebas dengan pemboleh ubah bebas bagi melihat sama ada wujud atau tidak multikoleneran (*multicollinearity*). Jika wujud multikoleneran antara pemboleh ubah bebas, maka ianya akan mempengaruhi nilai koefisien  $R^2$ .

### **Ringkasan**

Bab tiga berperanan untuk menjelaskan kaedah dan reka bentuk yang telah digunakan oleh pengkaji. Perkara-perkara yang dijelaskan ialah reka bentuk kajian, populasi dan sampel kajian, dapatan kajian, alat kajian, tatacara kajian serta penganalisan data. Pengkaji juga membincangkan tentang triangulasi kaedah pengumpulan data melalui soal selidik, temu bual, analisis dokumen, pemerhatian, senarai semak dan catatan nota lapangan. Selain itu, laporan kajian rintis yang dijalankan akan dihuraikan dan diuji untuk memperlihatkan kesahan dan kebolehpercayaannya.

Tatacara menganalisis data kuantitatif dihuraikan iaitu Ujian t, Ujian ANOVA Sehalu dan Regresi Linear Berganda. Data kualitatif pula dianalisis berdasarkan transkrip secara verbatim, temu bual, pemerhatian, senarai semak, catatan nota lapangan dan analisis dokumen. Kajian ini akan menjadi lebih komprehensif melalui

penggunaan data kualitatif yang berfungsi memperlengkapkan sebarang kekurangan yang terdapat dalam data kuantitatif.

Oleh itu, berdasarkan Rajah 3.1 dalam bahagian I, pengkaji menggunakan kaedah kuantitatif. Soal selidik digunakan untuk mengkaji proses pengauditan yang MS ISO 9001: 2008 yang dilaksanakan di JPN ini.

Bahagian II pula menggunakan reka bentuk kuantitatif iaitu set soal selidik soalan selidik soalan tertutup (Ya atau Tidak) dan set soalan temu bual untuk mengumpul data kualitatif. Kaedah ini dikatakan dapat melihat sesuatu fenomena dengan lebih mendalam dan terperinci. Kaedah kualitatif bukan menjadi kaedah utama tetapi untuk menyokong dan melengkapkan kajian. Hal ini adalah kerana data yang diperoleh melalui kaedah kualitatif hanya terhad kepada sampel yang kecil sahaja.

University of Malaya

## **BAB 4: DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN**

### **Pengenalan**

Perbincangan dalam bab ini adalah memberi tumpuan kepada penjelasan analisis kajian untuk menjawab lima soalan kajian yang telah dinyatakan dalam Bab 1. Data telah diperoleh daripada kajian rintis kuantitatif yang dijalankan terhadap 32 responden melalui set soal selidik yang dibina berdasarkan sembilan domain yang diedarkan kepada pegawai-pegawai Kumpulan Pengurusan. Kajian rintis kuantitatif juga dijalankan dengan mengedarkan sebanyak 39 set soal selidik berdasarkan empat domain keakuran kepada responden yang terdiri daripada kakitangan Kumpulan Pelaksana dan Kumpulan Pembantu Am Rendah. Selain itu, kajian rintis kualitatif dijalankan dan pengkaji memperoleh data daripada empat orang responden dari kalangan pegawai-pegawai Kumpulan Pengurusan dan dua orang dari kalangan kakitangan Kumpulan Pelaksana. Pengkaji memperoleh data daripada 113 responden yang terdiri daripada pegawai-pegawai Kumpulan Pengurusan walaupun sebanyak 145 set soal selidik kuantitatif diedarkan melalui kajian sebenar. Namun pengkaji mendapati sebanyak dua set soal selidik adalah rosak dan tidak dapat dianalisis. Data dalam kalangan kakitangan Kumpulan Pelaksana dan Kumpulan Pembantu Am Rendah juga diperoleh sebanyak 225 set soal selidik kuantitatif diedarkan kepada para responden tetapi hanya sebanyak 186 set soal selidik sahaja berjaya dikutip untuk dianalisis.

Selain itu, pengkaji juga memperoleh data dari kajian sebenar kualitatif dalam bentuk temu bual yang dilakukan dengan empat orang responden yang terdiri daripada pegawai-pegawai Kumpulan Pengurusan dan dua orang kakitangan Kumpulan Pelaksana. Objektif bab ini adalah untuk menganalisis dan mentafsir data

yang dikumpul dalam kajian. Data-data yang diperoleh daripada responden yang terlibat akan dianalisis dengan bantuan SPSS 21 dan semua keputusan akan dinilai berdasarkan kepada analisis hipotesis dan disampaikan dengan sewajarnya.

Dalam kajian ini, terdapat dua jenis statistik yang digunakan iaitu statistik deskriptif dan statistik inferensi. Statistik deskriptif digunakan untuk menjelaskan sesuatu keputusan kajian berdasarkan kepada huraian data yang diperoleh daripada sampel manakala statistik inferensi menjelaskan keputusan kajian ke atas sampel yang digunakan oleh pengkaji. Seterusnya keputusan yang diperoleh tersebut akan digeneralisasi kepada keseluruhan populasi tersebut.

Statistik deskriptif yang digunakan di dalam kajian ini adalah min, sisihan piawai dan juga profil responden. Profil responden yang dikaji adalah jantina, status jawatan, sektor tugas, pengalaman bekerja, kategori umur, dan tahap pendidikan tertinggi. Manakala, statistik inferensi yang digunakan adalah ujian kebolehpercayaan, sampel bebas ujian-t, ANOVA sehala dan Analisis Regresi Berganda.

Ujian kebolehpercayaan digunakan untuk mengkaji kerelevanan pernyataan bagi setiap domain kepada kaji selidik. Pekali Cronbach Alpha digunakan untuk mengkaji pernyataan soal selidik kuantitatif (skala likert), manakala Cohen Kappa pula digunakan untuk mengkaji pernyataan soal selidik kualitatif (skala ya tidak).

Ujian t digunakan bagi menilai perbezaan di antara cara-cara pengauditan untuk setiap domain antara lelaki dan perempuan. ANOVA pula digunakan untuk membandingkan perbezaan tahap keakuran atau kepatuhan dalam kalangan kakitangan dalam proses pengauditan berdasarkan sektor tugas, kategori umur, dan tahap pendidikan tertinggi. Akhir sekali, regresi linear berganda digunakan untuk

menentukan samaada jantina, status jawatan, sektor tugas, pengalaman bekerja di JPN ini, kategori umur, dan tahap pendidikan memberi kesan pada tahap keakuran kakitangan dalam proses pengauditan di JPN ini.

Terdapat sembilan (9) domain yang digunakan untuk mengukur tahap keakuran pekerja dalam proses pengauditan. Sembilan (9) domain tersebut adalah Perancangan Audit, Senarai Semak, Proses, Input, Output, Kriteria Pengukuran, Kelayakan / Latihan, Kaedah dan Alatan.

### **Profil Responden**

Kajian berdasarkan set soal selidik melibatkan 297 orang responden yang terdiri daripada 272 orang warga JPN ini. Mereka bertugas di 10 sektor di JPN ini. Walau bagaimanapun, pengkaji juga melibatkan 25 orang pegawai PPD dari beberapa PPD terpilih yang telah memperoleh latihan audit daripada JPN ini. Mereka dipilih dalam kalangan Petugas Kualiti dan pegawai-pegawai yang terlibat secara langsung dalam proses pengauditan untuk melihat keberkesanan bimbingan yang diberikan oleh pihak jabatan ini.

### **Ujian Kebolehpercayaan (Reliability) Bagi Kajian Sebenar (Set Soal Selidik Kuantitatif- Set B)**

Ujian kebolehpercayaan di bawah ukuran skala memainkan peranan yang penting dalam menentukan kesahihan dan kebolehpercayaan borang kaji selidik. Oleh itu analisis kebolehpercayaan yang dijalankan sekali lagi untuk 113 sampel untuk mengira Cronbach Alpha bagi soal selidik set kuantitatif. Bahagian ini adalah

huraian yang digunakan untuk menjawab soalan kajian ketiga iaitu sejauh manakah perbezaan jantina, unit atau sektor bertugas, status jawatan, kategori umur, pengalaman kerja dan kelulusan akademik tertinggi mempengaruhi tahap keakuran dalam pelaksanaan proses pengauditan. Keputusan nilai Cronbach Alpha yang dipermudahkan di dalam Jadual 4.1:

*Jadual 4.1 Ujian Kebolehpercayaan Tahap Keakuran Kakitangan dalam Proses Pengauditan*

<b>Domain</b>	<b>Bilangan Item</b>	<b>Cronbach Alpha</b>
Perancangan Audit	4	.820
Senarai Semak	4	.839
Proses*	6	.817
Input	7	.888
Output	7	.804
Kriteria Pengukuran	9	.849
Kelayakan/Latihan	7	.828
Kaedah	5	.755
Peralatan	4	.815

Nota: \*Satu item dari domain ini dikeluarkan (C05)

Cronbach Alpha bagi setiap domain yang mengukur tahap keakuran kakitangan dalam pengauditan adalah lebih besar daripada 0.7, dengan itu nilai tersebut mengesahkan bahawa terdapat ketekalan dalaman yang baik bagi item dalam setiap domain.



## **Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif bagi kajian ini terbahagi kepada dua bahagian iaitu, profil demografi responden dan juga skor min bagi setiap domain tahap keakuran kakitangan dalam proses pengauditan. Profil demografi responden adalah analisis awal yang dijalankan kerana ia adalah asas yang perlu dipatuhi dalam mendapatkan dan memahami fenomena kajian. Kajian terdiri daripada enam (6) profil responden iaitu jantina, status jawatan, unit/sektor tugas, pengalaman bekerja di jabatan, kategori umur dan kelayakan akademik tertinggi.

Oleh kerana kajian mempunyai dua set soal selidik, iaitu soal selidik kuantitatif adalah dijalankan dengan melibatkan responden dalam kalangan Kumpulan Pengurusan yang mempunyai pengalaman bekerja lebih daripada lima (5) tahun manakala soal selidik kualitatif dijawab oleh responden dalam kalangan Kumpulan Pelaksana dan Kumpulan Pembantu Am Rendah yang mempunyai pengalaman bekerja lebih dari lima (5) tahun. Keputusan statistik deskriptif adalah seperti jadual-jadual di bawah ini:

### **Profil Responden Bagi Soal Selidik Kuantitatif (pegawai dan kakitangan yang mempunyai pengalaman bekerja lebih daripada lima (5) tahun)**

Jadual 4.2 menunjukkan jumlah responden berdasarkan jantina. Daripada jumlah keseluruhan responden yang terlibat iaitu 113 orang, seramai 54 orang atau 47.8 peratus merupakan responden lelaki manakala 59 orang ataupun 52.2 peratus merupakan responden perempuan.

*Jadual 4.2 Bilangan Responden Mengikut Jantina*

<b>Jantina</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Peratus (%)</b>
Lelaki	54	47.8
Perempuan	59	52.2
<b>Jumlah</b>	<b>113</b>	<b>100.0</b>

Jadual 4.3 menunjukkan bilangan responden mengikut sektor jawatan dalam perkhidmatan organisasi. Data menunjukkan 113 responden yang terlibat adalah daripada Kumpulan Pengurusan dengan iaitu 100.0.

*Jadual 4.3 Sektor Jawatan dalam Perkhidmatan Organisasi*

<b>Jawatan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Peratus (%)</b>
Kumpulan Pengurusan	113	100.0
<b>Jumlah</b>	<b>113</b>	<b>100.0</b>

Jadual 4.4 menunjukkan bilangan responden mengikut unit atau sektor bertugas. Data menunjukkan majoriti responden terdiri daripada sektor Khidmat Pengurusan dan Pembangunan dengan peratusan 25.7 (Frekuensi: 29), dituruti sektor Pengurusan Sekolah 16.8 peratus (Frekuensi: 19) dan sektor Penilaian dan Peperiksaan 12.4 peratus (Frekuensi: 14). Manakala hanya seorang responden yang terlibat dari sektor Psikologi dan Kaunseling.

*Jadual 4.4 Bilangan Responden Mengikut Unit/Sektor Bertugas*

<b>UNIT/SEKTOR</b>	<b>FREKUENSI</b>	<b>PERATUS (%)</b>
Khidmat Pengurusan dan Pembangunan	29	25.7
Pengurusan Sekolah	19	16.8
Pengurusan Akademik	3	2.7
Penilaian dan Peperiksaan	14	12.4
Pendidikan Islam	12	10.6
Jaminan Kualiti	10	8.8
Pengurusan Pembangunan Manusia	8	7.1
Psikologi dan Kaunseling	1	.9
Pendidikan Swasta dan Khas	10	8.8
Pengurusan Maklumat dan ICT	7	6.2
<b>JUMLAH</b>	<b>113</b>	<b>100.0</b>

Jadual 4.5 menunjukkan bilangan responden mengikut pengalaman bekerja. Majoriti responden mempunyai pengalaman bekerja antara 6 hingga 10 tahun (69.0 peratus) dan hanya 7.1 peratus responden yang sudah bekerja melebihi 20 tahun.

*Jadual 4.5 Bilangan Responden Mengikut Pengalaman Bekerja*

<b>Pengalaman Bekerja</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Peratus (%)</b>
Kurang dari 6 tahun	0	0
Antara 6 hingga 10 tahun	78	69.0

Antara 11 hingga 15 tahun	24	21.2
Antara 16 hingga 20 tahun	3	2.7
Lebih daripada 20 tahun	8	7.1
<b>Jumlah</b>	<b>113</b>	<b>100.0</b>

Jadual 4.6 menunjukkan bilangan responden mengikut kategori umur. Seramai 24.8 peratus (Frekuensi: 28) daripada responden yang terlibat berumur di antara 46 hingga 50 tahun, diikuti dengan 19.5 peratus (Frekuensi: 22) berumur di antara 41 hingga 45 tahun dan 16.8 peratus (Frekuensi: 19) berada di antara kategori 36 hingga 40 tahun. Peratusan paling sedikit pula adalah bagi responden yang muda iaitu mereka yang berumur di antara 21 hingga 25 tahun iaitu sebanyak 2.7 peratus (Frekuensi: 3).

*Jadual 4.6.: Bilangan Responden Mengikut Kategori Umur*

<b>Kategori Umur</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Peratus(%)</b>
Antara 21 hingga 25 tahun	3	2.7
Antara 26 hingga 30 tahun	8	7.1
Antara 31 hingga 35 tahun	25	22.1
Antara 36 hingga 40 tahun	19	16.8
Antara 41 hingga 45 tahun	22	19.5
Antara 46 hingga 50 tahun	28	24.8
Lebih daripada 50 tahun	8	7.1
<b>Jumlah</b>	<b>113</b>	<b>100.0</b>

Jadual 4.7 menunjukkan bilangan responden mengikut Kelayakan Akademik Tertinggi. Data menunjukkan peratus tertinggi adalah daripada kumpulan responden yang memiliki Ijazah Sarjana Muda dengan peratusan sebanyak 48.7 peratus (Frekuensi: 55), diikuti dengan pemegang SPM/SRP/LCE sebanyak 18.6 peratus (Frekuensi: 21) dan pemegang STPM/STP/HSC sebanyak 17.7 peratus (Frekuensi: 20). Responden yang memiliki Ijazah Sarjana adalah sebanyak 7.1 peratus (Frekuensi: 8).

*Jadual 4.7 Bilangan Responden Mengikut Kelayakan Akademik Tertinggi*

<b>Umur</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Peratus (%)</b>
Doktor Falsafah	0	0
Sarjana	8	7.1
Sarjana Muda	55	48.7
Diploma	7	6.2
Sijil Ikhtisas	0	0
STPM/STP/HSC	20	17.7
SPM/SPVM/MCE	21	18.6
PMR/SRP/LCE	2	1.8
Sekolah Rendah	0	0
<b>Jumlah</b>	<b>113</b>	<b>100.0</b>

Jadual 4.8 menunjukkan jumlah responden berdasarkan jantina. Daripada jumlah keseluruhan responden yang terlibat iaitu 186 orang, seramai 94 orang atau 50.5 peratus merupakan responden lelaki manakala 92 orang ataupun 49.5 peratus merupakan responden perempuan.

## Profil Responden bagi Soal Selidik Kuantitatif (ya....tidak)

*Jadual 4.8 Bilangan Responden Mengikut Jantina*

<b>Jantina</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Peratus (%)</b>
Lelaki	94	50.5
Perempuan	92	49.5
<b>JUMLAH</b>	<b>186</b>	<b>100.0</b>

Jadual 4.8 menunjukkan jumlah responden berdasarkan jantina. Daripada jumlah keseluruhan responden yang terlibat iaitu 186 orang, seramai 94 orang atau 50.5 peratus merupakan responden lelaki manakala 92 orang ataupun 49.5 peratus merupakan responden perempuan.

*Jadual 4.9 Sektor Jawatan dalam Perkhidmatan Organisasi*

<b>Jawatan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Peratus (%)</b>
Kumpulan Pelaksana	129	69.35
Kumpulan Pembantu Am Rendah	57	30.65
<b>Jumlah</b>	<b>186</b>	<b>100.0</b>

Jadual 4.10 menunjukkan bilangan responden mengikut unit/sektor bertugas. Data menunjukkan majoriti responden terdiri daripada sektor Pengurusan Akademik dengan peratusan 25.4 (Frekuensi: 48), dituruti sektor Pengurusan Sekolah (20.4 peratus), sektor Khidmat Pengurusan dan Pembangunan (15.6 peratus) dan hanya 2.7 peratus responden yang terlibat dari sektor Pengurusan Maklumat dan ICT.

*Jadual 4.10 Bilangan Responden Mengikut Unit/Sektor Bertugas*

<b>Unit/Sektor</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Peratus(%)</b>
Khidmat Pengurusan dan Pembangunan	29	15.6
Pengurusan Sekolah	38	20.4
Pengurusan Akademik	48	25.8
Penilaian dan Peperiksaan	13	7.0
Pendidikan Islam	13	7.0
Jaminan Kualiti	3	1.6
Pengurusan Pembangunan Manusia	23	12.4
Psikologi dan Kaunseling	7	3.8
Pengurusan Maklumat dan ICT	5	2.7
Kewangan	7	3.8
<b>Jumlah</b>	<b>186</b>	<b>100.0</b>

Jadual 4.11 menunjukkan bilangan responden mengikut pengalaman bekerja di JPN ini. Majoriti kakitangan Kumpulan Pelaksana dan kakitangan yang tidak mempunyai pengalaman dalam proses pengauditan mempunyai pengalaman bekerja kurang daripada 6 tahun 67.2 peratus (Frekuensi: 125) dan hanya 1.6 peratus responden (Frekuensi: 3) yang sudah bekerja melebihi 20 tahun.

*Jadual 4.11 Bilangan Responden Mengikut Pengalaman Bekerja di JPN ini*

<b>Pengalaman Bekerja</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Peratus (%)</b>
Kurang dari 6 tahun	125	67.2
Antara 6 hingga 10 tahun	47	25.3
Antara 11 hingga 15 tahun	11	5.9
Antara 16 hingga 20 tahun	0	0
Lebih daripada 20 tahun	3	1.6
<b>Jumlah</b>	<b>186</b>	<b>100.0</b>

Jadual 4.12 menunjukkan bilangan responden mengikut kategori umur. Seramai 23.7 peratus (Frekuensi: 44) daripada responden yang terlibat berumur lebih daripada 50 tahun, diikuti dengan 21.5 peratus (Frekuensi: 40) berumur di antara 36 hingga 40 tahun dan 11.3 peratus (Frekuensi: 21) berada diantara kategori 41 hingga 45 tahun. Peratusan paling sedikit pula adalah bagi responden yang muda iaitu mereka yang berumur di antara 21 hingga 25 tahun adalah sebanyak 4.8 peratus (Frekuensi: 9).

*Jadual 4.12 Bilangan Responden Mengikut Kategori Umur di JPN ini*

<b>Kategori Umur</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Peratus (%)</b>
Antara 21 hingga 25 tahun	9	4.8
Antara 26 hingga 30 tahun	18	9.7
Antara 31 hingga 35 tahun	16	8.6
Antara 36 hingga 40 tahun	40	21.5
Antara 41 hingga 45 tahun	21	11.3
Antara 46 hingga 50 tahun	38	20.4



Lebih daripada 50 tahun	44	23.7
<b>Jumlah</b>	<b>186</b>	<b>100.0</b>

Jadual 4.13 menunjukkan bilangan responden mengikut Kelayakan Akademik Tertinggi. Data menunjukkan peratus tertinggi adalah dalam kalangan responden yang memiliki Ijazah Sarjana Muda dengan peratusan sebanyak 59.3 peratus (Frekuensi: 102), diikuti dengan pemegang SPM/SRP/LCE sebanyak 15.1 peratus (Frekuensi: 28) dan pemegang Diploma adalah sebanyak 12.9 peratus (Frekuensi: 24).

*Jadual 4.13 Bilangan Responden Mengikut Kelayakan Akademik Tertinggi di JPN ini*

<b>Umur</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Peratus(%)</b>
Doktor Falsafah	0	0
Sarjana	23	12.4
Sarjana Muda	102	59.3
Diploma	24	12.9
Sijil Ikhtisas	5	2.7
STPM/STP/HSC	4	2.2
SPM/SPVM/MCE	28	15.1
PMR/SRP/LCE	0	0
Sekolah Rendah	0	0
<b>Jumlah</b>	<b>186</b>	<b>100.0</b>

Jadual 4.14 menunjukkan nilai min bagi sembilan (9 ) domain bagi tahap keakuran kakitangan dalam proses pengauditan di JPN yang terpilih dalam kajian ini.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa domain Peralatan mempunyai nilai skor min tertinggi iaitu 4.5363, diikuti dengan Senarai Semak dan Kriteria Pengukuran. Hal ini menunjukkan bahawa tiga (3) domain tersebut merupakan tiga domain utama yang dikuasai dan difahami oleh kakitangan dalam proses pengauditan.

### Skor Min bagi Setiap Domain Tahap Keakuran Kakitangan dalam Proses Pengauditan

*Jadual 4.14 Tahap Keakuran Kakitangan bagi Soal Selidik Kuantitatif*

<b>Tahap Keakuran Pekerja</b>	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>SP</b>
Perancangan Audit	113	4.3827	.48993
Senarai Semak	113	4.5155	.52001
Proses	113	4.3687	.47112
Input	113	4.4197	.53257
Output	113	4.3881	.39562
Kriteria Pengukuran	113	4.5123	.38816
Kelayakan/Latihan	113	4.4083	.42936
Kaedah	113	4.4602	.42248
Peralatan	113	4.5363	.47303

N = 113

Jadual 4.15 menunjukkan tahap keakuran kakitangan dalam proses pengauditan bagi Kumpulan Pelaksana dan Kumpulan Pembantu Am Rendah yang tidak mempunyai pengetahuan yang mendalam mengenai proses pengauditan. Terdapat empat (4) domain utama yang menjadi perhatian iaitu Perancangan Audit, Input, Proses dan juga Output.

*Jadual 4.15 Tahap Keakuran Kakitangan bagi Soal Selidik Kualitatif*

<b>Tahap Keakuran Pekerja</b>	<b>N</b>	<b>Ya</b>	<b>Tidak</b>
<b>Pengetahuan mengenai Perancangan Audit</b>	186		
1. Pelaksanaan Sistem Pengurusan Kualiti (SPK) MS 9000: 2008.		185 (99.5)	1 (.5)
2. Pengauditan salah satu sekyen dalam SPK.		184 (98.9)	2 (1.1)
3. Maksud Audit Kualiti Dalaman.		175 (94.1)	11 (5.9)
4. Ahli-ahli Pasukan Audit terlatih.		152 (81.7)	34 (18.3)
5. Orang yang diaudit.		163 (87.6)	23 (12.4)
6. Bilangan audit dalaman dalam setahun.		153 (82.3)	33 (17.7)
7. Pemberitahuan auditee mengenai proses audit yang dijalankan.		168 (90.3)	18 (9.7)
8. Jenis borang yang perlu digunakan untuk menjawab NCR.		130 (69.9)	56 (30.1)

<b>Pengetahuan mengenai Input</b>	186	
1. Maksud bagi bukti pelaksanaan audit.	165 (88.7)	21 (11.3)

---

<b>Pengetahuan mengenai proses pengauditan</b>	186	
1. Perkara yang akan dilakukan oleh juruaudit semasa pengauditan.	158 (84.9)	28 (15.1)
2. Maksud audit susulan.	170 (91.4)	16 (8.6)
3. Waktu audit susulan	124 (66.7)	62 (33.3)
4. Juruaudit yang sama akan membuat Audit Susulan	105 (56.5)	81 (43.5)
5. Pemilihan juruaudit yang lain tidak boleh dilakukan oleh auditee untuk melakukan Audit Susulan.	129 (69.4)	57 (30.6)
6. Proses Audit Susulan tidak sama dengan proses audit sebelumnya,	135 (72.6)	51 (27.4)
7. Cara-cara mengelak daripada dikenakan NCR	161 (86.6)	25 (13.4)

---

<b>Pengetahuan mengenai output pengauditan</b>	186	
1. Sebab-sebab Laporan Ketidapatuhan (NCR) dikeluarkan.	163 (87.6)	23 (12.4)
2. Jenis-jenisketidapatuhan dikeluarkan.	147 (79.0)	39 (21.0)
3. Perkara-perkara yang harus dilakukan setelah Laporan Ketidapatuhan	147 (79.0)	39 (21.0)

---

diterima.

4. Maksud Pembetulan.	174 (93.5)	12 (6.5)
5. Maksud Tindakan Pembetulan	171 (91.9)	15 (8.1)
6. Maksud Tindakan Pencegahan	167 (89.8)	19 (10.2)
7. Perkara yang perlu dilaksanakan	125 (67.2)	61 (32.8)

sekiranya NCR tidak dijawab

---

Nota: Jadual menunjukkan frekuensi responden manakala peratusan di dalam ( ).

Berdasarkan data yang diperoleh, tahap pengetahuan responden adalah tinggi terutamanya pada domain Perancangan Pengauditan. Hal ini adalah kerana peratusan bagi responden menjawab “ya” bagi setiap item adalah tinggi. Tahap pengetahuan responden dalam domain input dan output juga adalah tinggi berdasarkan peratusan di dalam jadual di atas. Walau bagaimanapun, pengetahuan responden terhadap proses pengauditan tidak mencapai satu tahap yang tinggi jika dibandingkan dengan tiga (3) domain yang lain. Hal ini adalah kerana peratusan menunjukkan terdapat beberapa item yang mempunyai peratusan yang lebih kurang sama bagi responden yang menjawab ya dan tidak. Kesimpulannya, tahap keakuran kakitangan dalam pengauditan yang tertinggi adalah Perancangan Audit iaitu sebanyak 99.5 peratus, diikuti dengan Input pengauditan sebanyak 88.7 peratus, Output pengauditan sebanyak 87.6 peratus. Manakala tahap pengetahuan terhadap tahap keakuran kakitangan dalam Proses pengauditan adalah sebanyak 84.9 peratus.

### **Analisis Inferensi**

Terdapat tiga analisis inferensi yang dijalankan iaitu sampel-bebas ujian t, ANOVA sehala dan regresi linear berganda.

**Sampel-bebas ujian t** Pallant (2010) menyatakan bahawa oleh kerana sampel bebas ujian t adalah teknik parametrik, maka ia dianggap bahawa penduduk mesti mengikut taburan normal. Banyak kajian menunjukkan bahawa, skor pada pembolehubah atau bergantung bersandar tidak normal. Kebanyakan teknik parametrik adalah kukuh untuk dianggap ia tidak melanggar syarat iaitu data seharusnya normal. Menurut Petrov (1995), Teori dari Teorem Had Memusat („Central Limit Theorem“) menyatakan bahawa dengan saiz sampel cukup besar ( $+30$ ), pelanggaran syarat atau andaian ini tidak akan menyebabkan apa-apa masalah besar. Oleh kerana sampel bagi kajian ini adalah lebih daripada 30 orang responden, andaian taburan normal dipatuhi.

Sampel-bebas ujian-t, digunakan untuk menyiasat perbezaan antara sampel yang diambil daripada dua populasi. Di dalam kajian ini, analisis statistik ujian-t digunakan bagi mengkaji jika terdapat perbezaan bagi setiap domain tahap keakuran kakitangan dalam pengauditan di antara lelaki dan perempuan. Hasil dapatan kajian adalah seperti berikut;

#### **Perbezaan Perancangan Audit berdasarkan jantina**

Jadual 4.16 menunjukkan tidak terdapat perbezaan bagi domain Perancangan Audit antara lelaki dan perempuan,  $t(107.260) = 1.300$ ,  $k > .05$ . Dapatan menunjukkan min Perancangan Audit bagi kakitangan lelaki ( $M = 4.4444$ ) lebih tinggi jika dibandingkan dengan min Perancangan Audit bagi kakitangan perempuan ( $M = 4.3263$ ). Meskipun terdapat perbezaan min yang ditunjukkan pada jadual tersebut, namun perbezaan min tersebut tidak berbeza signifikan.

*Jadual 4.16 Perbezaan Perancangan Audit berdasarkan Jantina*

<b>Jantina</b>	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>SP</b>	<b>dk</b>	<b>t</b>
Lelaki	54	4.4444	.41399		
				107.260	1.300
Perempuan	59	4.3263	.54783		

#### **Perbezaan Senarai Semak berdasarkan Jantina**

Jadual 4.17 menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan bagi domain Senarai Semak antara lelaki dan perempuan,  $t(111) = 4.744$ ,  $k < .05$ . Dapatan menunjukkan Senarai Semak bagi kakitangan lelaki ( $M = 4.7361$ ) lebih tinggi jika dibandingkan dengan min Senarai Semak bagi kakitangan perempuan ( $M = 4.3136$ ). Hal ini menunjukkan bahawa tahap keakuran bagi Senarai Semak dalam pengauditan bagi kakitangan lelaki adalah lebih tinggi jika dibandingkan dengan kakitangan perempuan.

*Jadual 4.17 Perbezaan Senarai Semak berdasarkan Jantina*

<b>Jantina</b>	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>SP</b>	<b>dk</b>	<b>t</b>
Lelaki	54	4.7361	.42730		
				109.845	4.744
Perempuan	59	4.3136	.51819		

#### **Perbezaan Proses Pengauditan berdasarkan Jantina**

Jadual 4.18 menunjukkan tidak terdapat perbezaan bagi domain Proses pengauditan antara lelaki dan perempuan,  $t(107.260) = 1.661$ ,  $k > .05$ . Dapatan

menunjukkan min Proses dalam pengauditan bagi kakitangan lelaki ( $M = 4.4444$ ) lebih tinggi jika dibandingkan min Proses pengauditan bagi kakitangan perempuan ( $M = 4.2994$ ). Meskipun terdapat perbezaan min yang ditunjukkan pada jadual tersebut, namun perbezaan min tersebut tidak berbeza signifikan.

*Jadual 4.18: Perbezaan Proses dalam Pengauditan berdasarkan Jantina*

Jantina	N	Min	SP	dk	t
Lelaki	54	4.4444	.41839		
				107.260	1.661
Perempuan	59	4.2994	.50834		

#### **Perbezaan Input Pengauditan berdasarkan Jantina**

Jadual 4.19 menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi domain Input pengauditan antara lelaki dan perempuan,  $t(111) = 1.803$ ,  $k > .05$ . Dapatan menunjukkan min Input pengauditan bagi kakitangan lelaki ( $M = 4.5132$ ) lebih tinggi jika dibandingkan dengan min Input pengauditan bagi kakitangan perempuan ( $M = 4.3341$ ). Meskipun terdapat perbezaan min yang ditunjukkan pada jadual tersebut, namun perbezaan min tersebut tidak berbeza signifikan.

*Jadual 4.19 Perbezaan Input Pengauditan berdasarkan Jantina*

Jantina	N	Min	SP	Dk	t
Lelaki	54	4.5132	.53490		
				111	1.803
Perempuan	59	4.3341	.52025		



### Perbezaan Ouput Pengauditan berdasarkan Jantina

Jadual 4.20 menunjukkan terdapat perbezaan yng signifikan bagi domain Ouput pengauditan antara lelaki dan perempuan,  $t(111) = 3.518$ ,  $k < .05$ . Dapatan menunjukkan min Output pengauditan bagi kakitangan lelaki ( $M = 4.5185$ ) lebih tinggi jika dibandingkan dengan min Output pengauditan bagi kakitangan perempuan ( $M = 4.2688$ ). Hal ini menunjukkan bahawa tahap keakuran bagi Output pengauditan dalam pengauditan bagi kakitangan lelaki adalah lebih tinggi jika dibandingkan dengan kakitangan perempuan.

*Jadual 4.20 Perbezaan Output Pengauditan berdasarkan Jantina*

Jantina	N	Min	SP	dk	t
Lelaki	54	4.5185	.35571		
				111	3.518
Perempuan	59	4.2688	.39533		

### Perbezaan Kriteria Pengukuran berdasarkan Jantina

Jadual 4.21 di atas menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi domain Kriteria Pengukuran dalam pengauditan antara lelaki dan perempuan,  $t(111) = .701$ ,  $k > .05$ . Dapatan menunjukkan min Kriteria Pengukuran bagi kakitangan lelaki ( $M = 4.5185$ ) lebih tinggi jika dibandingkan dengan min Kriteria Pengukuran pengauditan bagi kakitangan perempuan ( $M = 4.4878$ ). Meskipun terdapat perbezaan min yang ditunjukkan pada jadual tersebut, namun perbezaan min tersebut tidak berbeza signifikan.

*Jadual 4.21 Perbezaan Kriteria Pengukuran berdasarkan Jantina*

<b>Jantina</b>	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>SP</b>	<b>dk</b>	<b>t</b>
Lelaki	54	4.5391	.42538		
				111	.701
Perempuan	59	4.4878	.35258		

#### **Perbezaan Kelayakan/Latihan berdasarkan Jantina**

Jadual 4.22 menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi domain Kelayakan/Latihan dalam pengauditan antara lelaki dan perempuan,  $t(111) = .980$ ,  $k > .05$ . Dapatan menunjukkan min kelayakan/latihan dalam pengauditan bagi kakitangan lelaki ( $M = 4.4497$ ) lebih tinggi jika dibandingkan dengan kakitangan perempuan ( $M = 4.3705$ ). Meskipun terdapat perbezaan min yang ditunjukkan pada jadual tersebut, namun perbezaan min tersebut tidak berbeza signifikan.

*Jadual 4.22 Perbezaan Kelayakan/Latihan berdasarkan Jantina*

<b>Jantina</b>	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>SP</b>	<b>dk</b>	<b>t</b>
Lelaki	54	4.4497	.39966		
				111	.980
Perempuan	59	4.3705	.45495		

#### **Perbezaan Kaedah Pengauditan berdasarkan Jantina**

Jadual 4.23 menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi domain Kaedah pengauditan antara lelaki dan perempuan,  $t(111) = .600$ ,  $k > .05$ . Dapatan menunjukkan min Kaedah dalam pengauditan bagi kakitangan lelaki ( $M = 4.4852$ ) lebih tinggi jika dibandingkan dengan kakitangan perempuan ( $M = 4.4373$ ).

Meskipun terdapat perbezaan min yang ditunjukkan pada jadual tersebut, namun perbezaan min tersebut tidak berbeza signifikan.

*Jadual 4.23 Perbezaan Kaedah Pengauditan berdasarkan Jantina*

<b>Jantina</b>	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>SP</b>	<b>dk</b>	<b>t</b>
Lelaki	54	4.4852	.38186		
				111	.600
Perempuan	59	4.4373	.45860		

#### **Perbezaan Peralatan Pengauditan berdasarkan Jantina**

Jadual 4.24 menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi domain Peralatan pengauditan antara lelaki dan perempuan,  $t(111) = .1213$ ,  $k > .05$ . Dapatan menunjukkan min Peralatan dalam pengauditan bagi kakitangan lelaki ( $M = 4.5926$ ) lebih tinggi jika dibandingkan dengan kakitangan perempuan ( $M = 4.4847$ ). Meskipun terdapat perbezaan min yang ditunjukkan pada jadual tersebut, namun perbezaan min tersebut tidak berbeza signifikan.

*Jadual 4.24 Perbezaan Peralatan Pengauditan berdasarkan Jantina*

<b>Jantina</b>	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>SP</b>	<b>dk</b>	<b>t</b>
Lelaki	54	4.5926	.45634		
				111	1.213
Perempuan	59	4.4847	.48595		

### **Kesimpulan Sampel Bebas Ujian t**

Berdasarkan jadual 4.25, keputusan Ujian t menunjukkan bahawa terdapat dua domain keakuran dalam pengauditan yang mempunyai perbezaan antara lelaki dan perempuan iaitu Senarai Semak dan Output dalam Pengauditan.

*Jadual 4.25 Keputusan Ujian t Secara Keseluruhan*

Tahap Keakuran Dalam Pengauditan	Keputusan ujian t
Perancangan Audit	Tidak terdapat perbezaan antara lelaki dan perempuan
Senarai Semak Pengauditan	Terdapat perbezaan antara lelaki dan perempuan
Proses Pengauditan	Tidak terdapat perbezaan antara lelaki dan perempuan
Input Dalam Pengauditan	Tidak terdapat perbezaan antara lelaki dan perempuan
Output Dalam Pengauditan	Terdapat perbezaan antara lelaki dan perempuan
Kriteria Pengukuran Pengauditan	Tidak terdapat perbezaan antara lelaki dan perempuan
Kelayakan/Latihan Pengauditan	Tidak terdapat perbezaan antara lelaki dan perempuan
Kaedah Pengauditan	Tidak terdapat perbezaan antara lelaki dan perempuan
Peralatan Dalam Pengauditan	Tidak terdapat perbezaan antara lelaki dan perempuan

Hasil kajian menunjukkan bahawa tahap keakuran lelaki lebih tinggi daripada perempuan bagi kedua domain ini. Walau bagaimanapun, tidak terdapat perbezaan bagi tujuh (7) domain yang lain. Hasil kajian menunjukkan bahawa tahap keakuran adalah sama bagi lelaki dan perempuan bagi domain perancangan audit, proses, input, kriteria pengukuran, kelayakan, kaedah dan peralatan dalam pengauditan.

**ANOVA Sehalu** Menurut Pallant (2010), analisis sehalu varians melibatkan satu pembolehubah bebas (dirujuk sebagai faktor) yang mempunyai beberapa tahap yang berbeza. Analisis varians atau ANOVA membandingkan varians (perubahan dalam skor) di antara kumpulan yang berbeza dengan kepelbagaian dalam setiap kumpulan.

ANOVA sehalu dijalankan bagi mengkaji jika terdapat perbezaan tahap keakuran kakitangan dalam pengauditan berdasarkan status jawatan, unit/sector bertugas, pengalaman bekerja, kategori umur, dan kelayakan akademik tertinggi. Terdapat dua andaian utama yang perlu dipenuhi sebelum meneruskan ANOVA sehalu. Pallant (2010) menyatakan bahawa dua andaian utama tersebut adalah data mesti mengikut taburan normal dan juga kehomogenan varians, tidak boleh dilanggar.

Berdasarkan teori „Central Limit Theorem“, oleh kerana sampel bagi kajian ini adalah lebih daripada 30 responden, andaian taburan normal tidak dilanggari. Kehomogenan varians boleh disiasat melalui Ujian Levene kehomogenan varians, yang menguji varian dalam skor adalah sama untuk setiap kumpulan. Pallant (2010) menyatakan bahawa, jika nilai signifikan adalah lebih besar daripada .05, dengan itu, andaian itu tidak dilanggari. Ia juga menyatakan bahawa Ujian „Robust Test of Equality of Means“ yang menunjukkan ujian Welch dan Brown-Forsythe adalah alternatif yang lebih baik untuk digunakan apabila andaian kehomogenan varians dilanggari.

Berdasarkan ujian Brown Forsythe yang dijalankan pada jawatan, sektor bertugas, pengalaman bekerja, kategori umur dan kelayakan akademik tertinggi, dapatan kajian menunjukkan sektor bertugas dan kelayakan akademik tertinggi tidak dapat diteruskan dengan analisis ANOVA sehala kerana telah melanggar andaian. Hasil kajian adalah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.26:

*Jadual 4.26 Perbezaan Tahap Keakuran Kakitangan dalam Pengauditan berdasarkan Jawatan*

Pemboleh ubah	Punca Variasi	Jumlah Kuasa		Purata Kuasa	
		Dua	Dk	Dua	F
Tahap Keakuran	Antara Kumpulan	3.611	2	1.806	15.447
	Dalam Kumpulan	12.857	110	.117	
<b>Jumlah</b>		<b>16.468</b>	<b>112</b>		

Sehubungan itu, analisis sehala antara-kumpulan varians dijalankan untuk mengkaji jika ada apa-apa perbezaan tahap keakuran pengauditan dalam kalangan kakitangan mengikut jawatan. Responden dibahagikan kepada tiga kumpulan iaitu kakitangan Kumpulan Pengurusan, Kumpulan Pelaksana dan Pembantu Am Rendah. Terdapat perbezaan statistik yang signifikan pada  $p < .05$  tahap dalam skor pematuhan atau keakuran bagi tiga kumpulan:  $F(2,81) = 15.447$ ,  $k = 0.000$ . Walaupun mencapai kepentingan statistik, perbezaan sebenar dalam skor min antara kumpulan adalah sederhana. Terdapat juga perbezaan tahap keakuran kakitangan dalam kalangan kakitangan Kumpulan Pelaksana dan Pembantu Am Rendah. Jadual 4.27 menunjukkan ringkasan keputusan ujian Tukey.

*Jadual 4.27 Ringkasan Keputusan Ujian Tukey berdasarkan Jawatan*

<b>Kumpulan</b>	<b>Perbezaan</b>	<b>Nilai k</b>	<b>Perbezaan Min</b>
Pengurusan dan Pelaksana	Ada	.031	.16790
Pengurusan dan Pembantu Am Rendah	Ada	.000	1.0618
Pelaksana dan Pembantu Am Rendah	Ada	.000	.89392

Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap keakuran dalam pengauditan bagi kakitangan yang berjawatan Kumpulan Pengurusan adalah lebih tinggi jika dibandingkan dengan Kumpulan Pelaksana dan juga Pembantu Am Rendah. Selain itu, Kumpulan Pelaksana juga mempunyai tahap keakuran dalam pengauditan yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan Pembantu Am Rendah. Kesimpulannya, tahap keakuran dalam pengauditan tertinggi adalah pegawai-pegawai Kumpulan Pengurusan, diikuti dengan Kumpulan Pelaksana dan yang terakhir adalah Pembantu Am Rendah.

*Jadual 4.28 Perbezaan Tahap Keakuran Kakitangan dalam Pengauditan berdasarkan Pengalaman Bekerja*

<b>Pemboleh ubah</b>	<b>Punca Variasi</b>	<b>Jumlah Kuasa</b>		<b>Purata Kuasa</b>	
		<b>Dua</b>	<b>Dk</b>	<b>Dua</b>	<b>F</b>
	Antara				
Tahap Keakuran	Kumpulan	4.456	3	1.485	13.478
	Dalam				
	Kumpulan	12.012	109	.110	
	<b>Jumlah</b>	<b>16.468</b>	<b>112</b>		

Analisis sehala antara-kumpulan varians dijalankan untuk mengkaji jika ada apa-apa perbezaan tahap keakuran kakitangan dalam kategori pengalaman bekerja di jabatan ini. Para responden dibahagikan kepada empat kumpulan iaitu, kakitangan yang mempunyai pengalaman di antara 6 hingga 10 tahun, 11 hingga 15 tahun, 16 hingga 20 tahun dan lebih daripada 20 tahun. Terdapat perbezaan statistik yang signifikan pada  $p < .05$  tahap dalam skor pematuhan bagi tiga kumpulan:  $F(3,109) = 13.478$ ,  $k = 0.000$  (Jadual 4.29). Walaupun mencapai kepentingan statistik, perbezaan sebenar dalam skor min antara kumpulan adalah sederhana. Saiz kesan, dikira menggunakan eta kuasa dua, ialah 0.27. Jadual 4.29 di bawah menunjukkan ringkasan keputusan ujian Tukey.

*Jadual 4.29 Ringkasan Keputusan Ujian Tukey berdasarkan Pengalaman Kerja*

<b>Kumpulan</b>	<b>Perbezaan</b>	<b>Nilai k</b>	<b>Perbezaan Min</b>
Antara 6 hingga 10 tahun dan 11 hingga 15 tahun	Tiada	.809	-.069
Antara 6 hingga 10 tahun dan 16 hingga 20 tahun	Ada	.000	.871
Antara 6 hingga 10 tahun dan lebih dari 20 tahun	Ada	.000	.538
Antara 11 hingga 15 tahun dan 16 hingga 20 tahun	Ada	.000	.940
Antara 11 hingga 15 tahun dan lebih dari 20 tahun	Ada	.000	.607
Antara 16 hingga 20 tahun dan lebih dari 20 tahun	Tiada	.452	.333



Seterusnya, dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap keakuran dalam pengauditan bagi kakitangan yang berpengalaman 6 hingga 10 tahun adalah lebih tinggi berbanding 11 hingga 15 tahun, 16 hingga 20 tahun dan lebih daripada 20 tahun. Namun, tiada perbezaan dalam tahap keakuran dalam pengauditan bagi kakitangan yang berpengalaman antara 6 hingga 10 tahun dan 11 hingga 15 tahun, dan juga antara 16 hingga 20 tahun dan lebih dari 20 tahun. Kesimpulannya, tahap keakuran dalam pengauditan tertinggi adalah kumpulan kakitangan yang berpengalaman 6 hingga 10 tahun, 16 hingga 20 tahun, 11 hingga 15 tahun dan kakitangan yang mempunyai pengalaman lebih daripada 20 tahun adalah yang terendah.

*Jadual 4.30 Perbezaan Tahap Keakuran Kakitangan dalam Pengauditan berdasarkan Kategori Umur*

Pemboleh ubah	Punca Variasi	Jumlah Kuasa		Purata Kuasa	
		Dua	Dk	Dua	F
Tahap Keakuran	Antara Kumpulan	2.975	6	.496	3.895
	Dalam Kumpulan	13.493	106	.127	
<b>Jumlah</b>		<b>16.468</b>	<b>112</b>		

Analisis sehala antara-kumpulan varians dijalankan untuk mengkaji jika ada apa-apa perbezaan tahap keakuran kumpulan dalam kategori umur kakitangan. Responden dibahagikan kepada tujuh kumpulan iaitu, kakitangan yang berumur di antara 21 hingga 25 tahun, 26 hingga 30 tahun, 31 hingga 35 tahun, 36 hingga 40

tahun, 41 hingga 45 tahun, 46 hingga 50 tahun dan lebih daripada 50 tahun. Terdapat perbezaan statistik yang signifikan pada  $p < .05$  tahap dalam skor pematuhan bagi tujuh kumpulan:  $F(6,106) = 16.468$ ,  $k = 0.000$ . Perbandingan „Post hoc“ menggunakan Ujian Tukey dijalankan bagi mengkaji perbezaan tahap keakuran berdasarkan kategori umur. Jadual 4.31 di bawah menunjukkan ringkasan keputusan ujian Tukey.

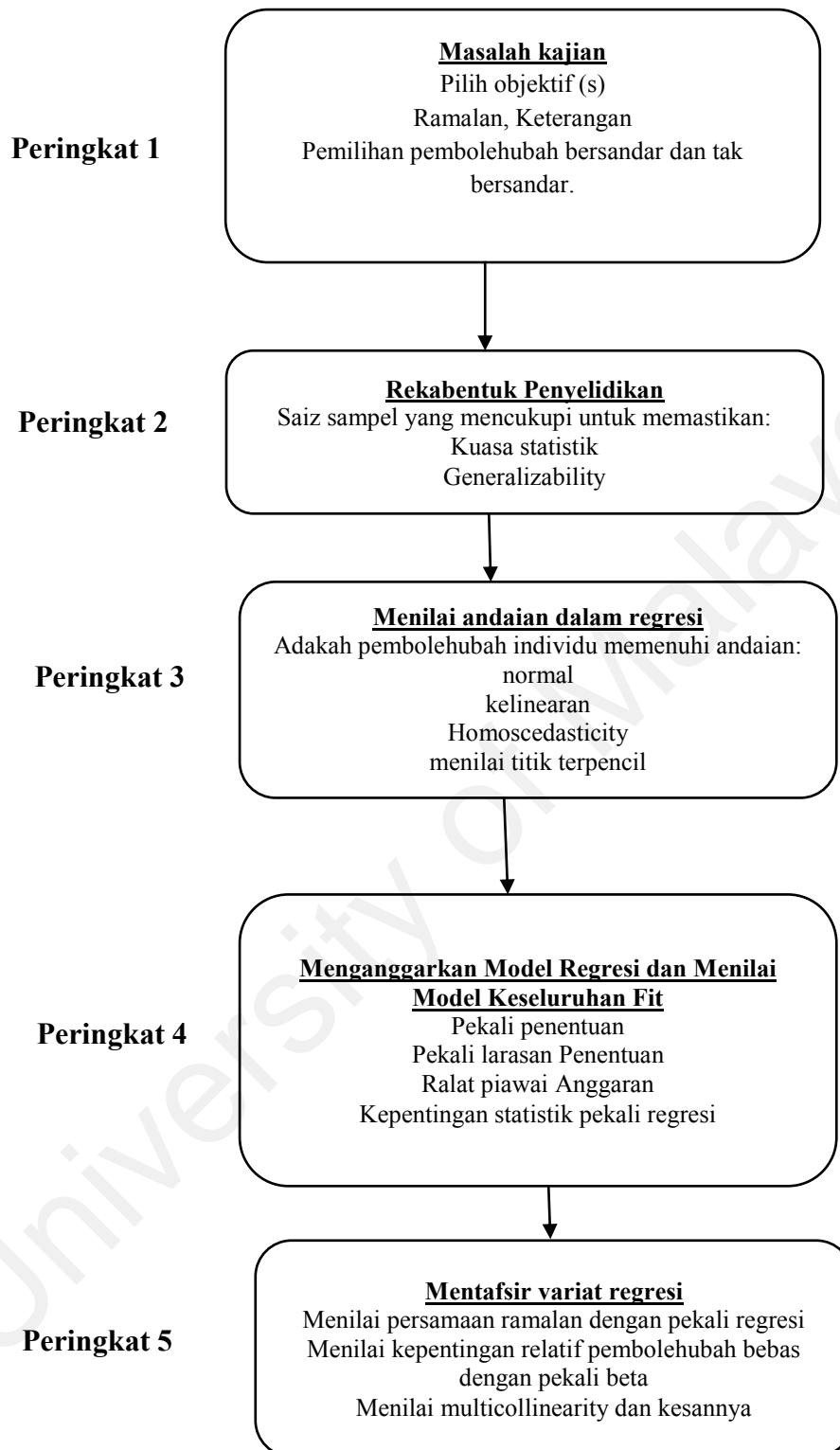
*Jadual 4.31 Ringkasan Keputusan Ujian Tukey berdasarkan Kategori Umur*

<b>Kumpulan</b>	<b>Nilai k</b>	<b>Perbezaan Min</b>
Antara 31 hingga 35 tahun dan lebih dari 50 tahun	.008	.52539
Antara 36 hingga 40 tahun dan lebih dari 50 tahun	.024	.49143
Antara 41 hingga 45 tahun dan lebih dari 50 tahun	.021	.48824
Antara 46 hingga 50 tahun dan lebih dari 50 tahun	.000	.65080

Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap keakuran dalam pengauditan bagi kakitangan yang berumur 31 hingga 35 tahun, 36 hingga 40 tahun, 41 hingga 45 tahun dan 46 hingga 50 tahun adalah lebih tinggi jika dibandingkan dengan kakitangan yang berumur lebih daripada 50 tahun.

**Regresi Linear Berganda** Hair et al. (2010) menyatakan bahawa analisis regresi linear berganda adalah teknik statistik yang boleh digunakan untuk menganalisis hubungan antara tanggungan (kriteria) pemboleh ubah tunggal dan beberapa pemboleh ubah (peramal) pemboleh ubah bebas. Pallant (2010) juga bersetuju bahawa regresi berganda adalah analisis yang lebih canggih berbanding dengan analisis korelasi.

**Peringkat dalam Teknik Analisis Regresi Linear Berganda** Hair et al. (2010) menyatakan bahawa satu analisis regresi linear berganda melibatkan proses pembinaan model lima peringkat. Proses ini bermula dengan menyatakan objektif analisis regresi, termasuk pemilihan pemboleh ubah bebas dan bersandar. Penyelidik kemudian meneruskan untuk mereka bentuk analisis regresi, memandangkan faktor-faktor seperti saiz sampel. Model regresi dirumuskan, andaian asas analisis regresi yang pertama diuji untuk pemboleh ubah individu. Jika semua andaian dipenuhi, maka model akan dianggarkan. Apabila hasil diperoleh, analisis diagnostik dijalankan untuk memastikan bahawa model keseluruhan memenuhi andaian regresi dan tiada pemerhatian mempengaruhi kepada keputusan. Akhir sekali, peringkat seterusnya adalah tafsiran variat regresi, yang mengkaji peranan yang dimainkan oleh pemboleh ubah bebas dalam ramalan langkah bergantung. Rajah 4.1 memudahkan lima peringkat, dalam menyediakan perwakilan grafik dalam proses pembangunan model regresi. Bahagian berikut membincangkan setiap langkah secara terperinci.



Rajah 4.1 Lima peringkat dalam Analisis Linear Berganda (Proses dipermudahkan ikut keperluan kajian)  
Sumber: Hair et al. (2010)

**Peringkat 1: Objektif Regresi Berganda** Regresi linear berganda digunakan untuk menjawab objektif kajian iaitu jika jantina, status jawatan, pengalaman di JPN Selangor dan kelayakan akademik tertinggi memberi kesan terhadap tahap keakuran kakitangan dalam proses pengauditan. Oleh itu, lima pemboleh ubah berikut telah dikenal pasti untuk dimasukkan ke dalam analisis:

*Jadual 4.32 Pemboleh ubah Termasuk dalam Analisis*

<b>Jenis-jenis Pemboleh ubah</b>	<b>Nama Pemboleh ubah</b>
<b>Pemboleh ubah bergantung/bersandar/ Aktif</b>	Tahap keakuran kakitangan dalam pengauditan:  Didapati dengan mengira min bagi setiap 9 domain dalam soal selidik set kuantitatif
<b>Pembolehubah bebas/atribut</b>	Jantina  Status Jawatan  Pengalaman bertugas  Kelayakan Akademik tertinggi

**Peringkat 2: Reka Bentuk Penyelidikan Analisis Regresi Berganda** Kajian diperolehi 113 set soal selidik kuantitatif dari responden yang mengambil bahagian dalam kajian ini. Sebanyak 113 responden memberikan jawapan lengkap, menyebabkan 113 pemerhatian tersedia untuk analisis. Isu pertama timbul dalam kebimbangan reka bentuk penyelidikan kepada saiz sampel. Hal ini adalah kerana penentuan saiz sampel juga memberi kesan kepada generalisasi daripada hasil mengikut nisbah pemerhatian kepada pemboleh ubah bebas. Penulis yang berbeza

kecenderungan untuk memberi garis panduan yang adalah berlainan bagi setiap penyelidik mengenai bilangan yang mencukupi saiz sampel dalam menjalankan analisis regresi berganda.

Menurut Hair et al. (2010), peraturan umum adalah bahawa nisbah tidak boleh jatuh di bawah 5: 1, hal ini bermakna lima pemerhatian dilakukan bagi setiap pemboleh ubah bebas dalam variat. Walaupun nisbah minimum ialah 5: 1, tahap yang lebih baik adalah di antara 15 hingga 20 pemerhatian bagi setiap pemboleh ubah bebas (Hair et al, 2010.). Apabila tahap ini tercapai, hasilnya harus boleh digeneralisasikan dengan sampel adalah wakil. Oleh kerana kajian ini terdiri daripada 4 pemboleh ubah bebas dengan 113 pemerhatian, ia memenuhi garis panduan bagi saiz sampel yang mencukupi. Sementara itu, Tabachnick dan Fidell (2007) memberikan satu formula untuk mengira keperluan saiz sampel, dengan mengambil kira bilangan pemboleh ubah bebas yang ingin digunakan:  $n > 50 + 8m$  (di mana  $m =$  bilangan pemboleh ubah bebas). Oleh itu, kajian ini telah tidak melanggar andaian ini sejak  $n (113) > 82 (50 + 8 * 4)$ .

Oleh itu, analisis regresi yang dicadangkan dianggap mencukupi untuk mengenal pasti bukan sahaja statistik hubungan yang signifikan tetapi juga hubungan yang mempunyai kepentingan pengurusan.

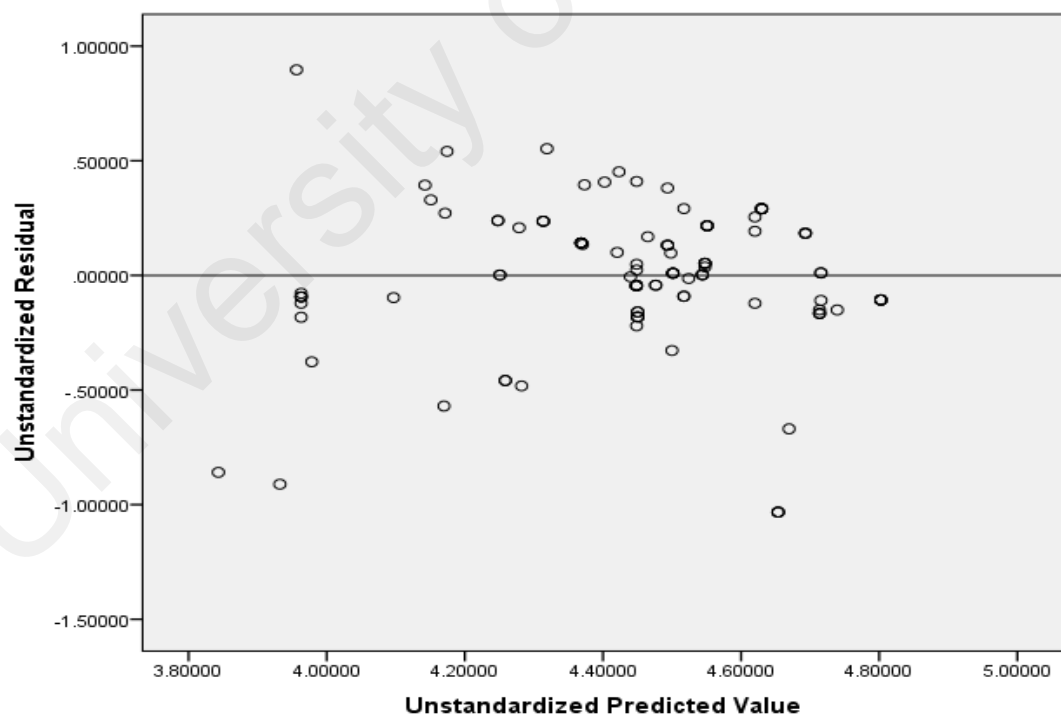
**Peringkat 3: Andaian Berbilang Analisis Regresi** Memenuhi andaian analisis regresi adalah penting untuk memastikan bahawa keputusan yang diperolehi benar-benar mewakili sampel dan penyelidik yang mendapatkan hasil yang terbaik. Sebarang pelanggaran serius andaian mesti dikesan dan diperbetulkan jika boleh. Analisis untuk memastikan penyelidikan itu memenuhi andaian asas analisis regresi melibatkan dua langkah: (1) menguji individu pemboleh ubah bersandar dan tak bersandar dan (2) menguji hubungan keseluruhan selepas anggaran model.

Oleh kerana hanya pemboleh ubah bersandar sahaja adalah data „continuos“ dan „ratio“ oleh itu ujian andaian hanya akan dijalankan pada pemboleh ubah bersandar.

Terdapat tiga andaian yang perlu ditangani untuk pemboleh ubah individu, yang kelinearan, varians malar (homoscedasticity) dan normal.

*Andaian 1: Kelelurusan / Kelinearian*

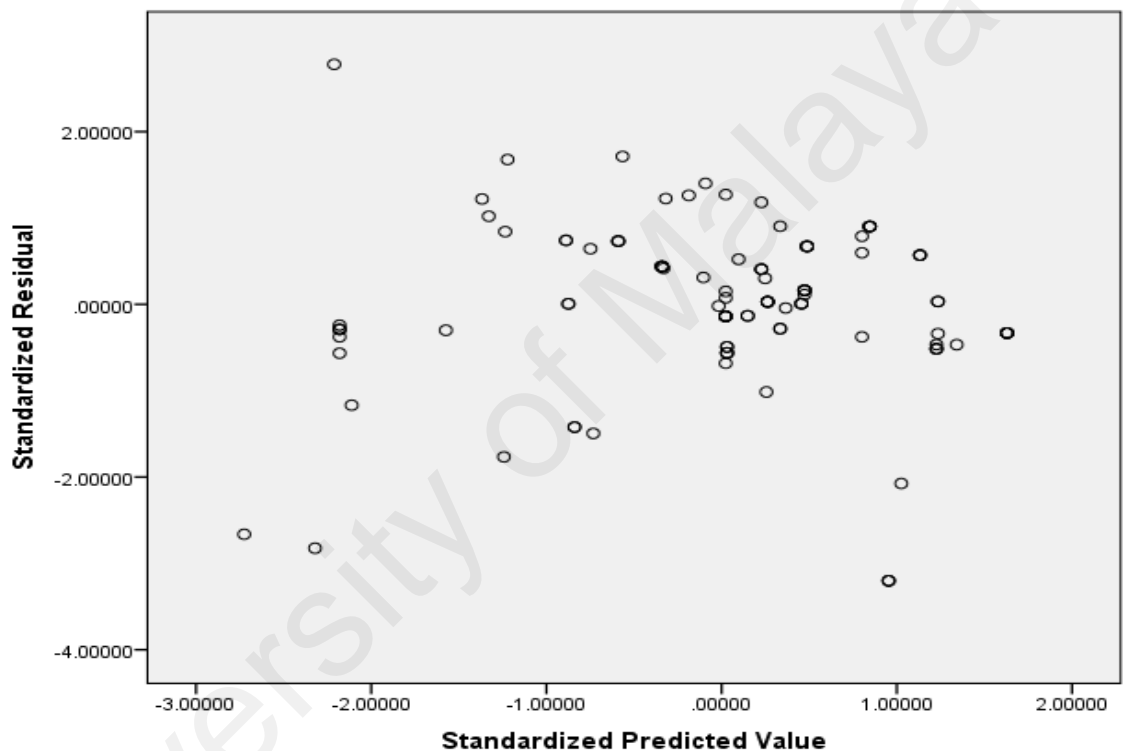
Kelelurusan hubungan antara pemboleh ubah bersandar dan bebas mewakili sejauh mana perubahan dalam pemboleh ubah bersandar dikaitkan dengan pemboleh ubah bebas (Hair et al., 2010). Kelinearan fungsi regresi boleh disemak melalui Residual Plot (y-axis) terhadap pemboleh ubah dipasang “Fitted” (x-axis). Berdasarkan rajah, taburan data adalah diidarkan menunjukkan data adalah linear. Oleh itu, andaian kelinearan tidak dilanggari.



*Rajah 4.2: Residual Plot (y-axis) terhadap pemboleh ubah dipasang “Fitted” (x-axis)*

*Andaian 2: Varians malar pada istilah kesalahan (homoscedasticity)*

Kehadiran perbezaan yang tidak sama rata (heteroskedastisiti) adalah salah satu pelanggaran andaian paling biasa. Diagnosis dibuat dengan plot sisa atau ujian statistik yang mudah. Berdasarkan rajah sebutan ralat adalah struktur yang kurang plot itu tidak menunjukkan apa-apa corak yang jelas. Oleh itu, varians ralat adalah malar. Plot Residual terhadap pemboleh ubah peramal biasanya digunakan untuk memeriksa sama ada varians terma ralat adalah malar.

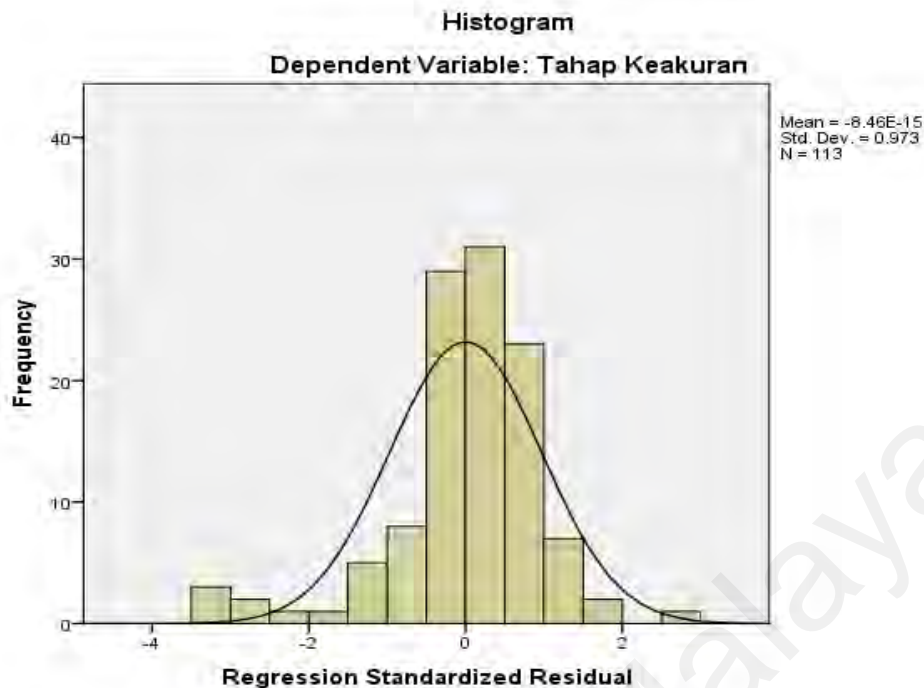


Rajah 4.3: Residual Plot (y-axis) terhadap pemboleh ubah dipasang “Fitted” (x-axis)

*Andaian 3: Normal pengagihan sebutan ralat*

Andaian pelanggaran adalah tidak normal-pemboleh ubah bebas atau bergantung adalah yang paling kerap dihadapi. Diagnostik yang paling mudah untuk set pemboleh ubah bebas dalam persamaan adalah histogram daripada sisa, dengan pemeriksaan visual untuk taburan yang hampir taburan normal. Berdasarkan rajah, dapatan menunjukkan bahawa skor tahap keakuran pekerja dalam proses pengauditan mengikuti taburan normal.

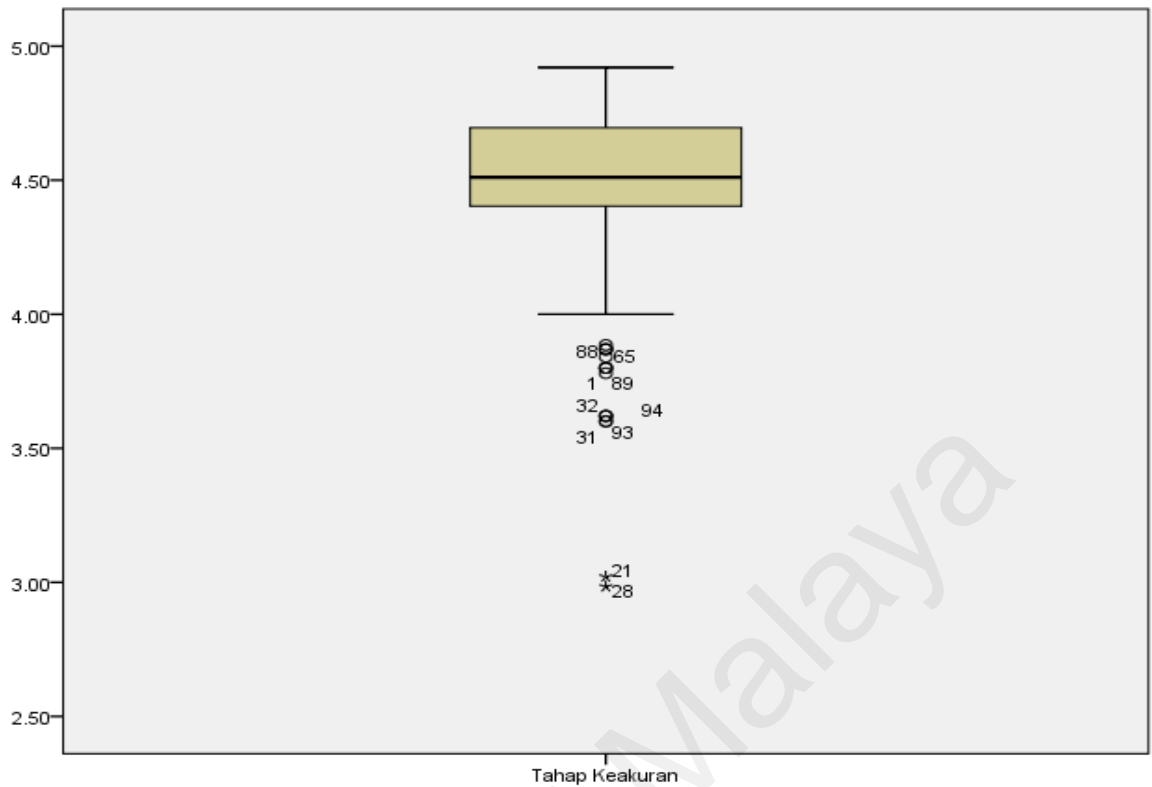




Rajah 4.4: Taburan data melalui Histogram

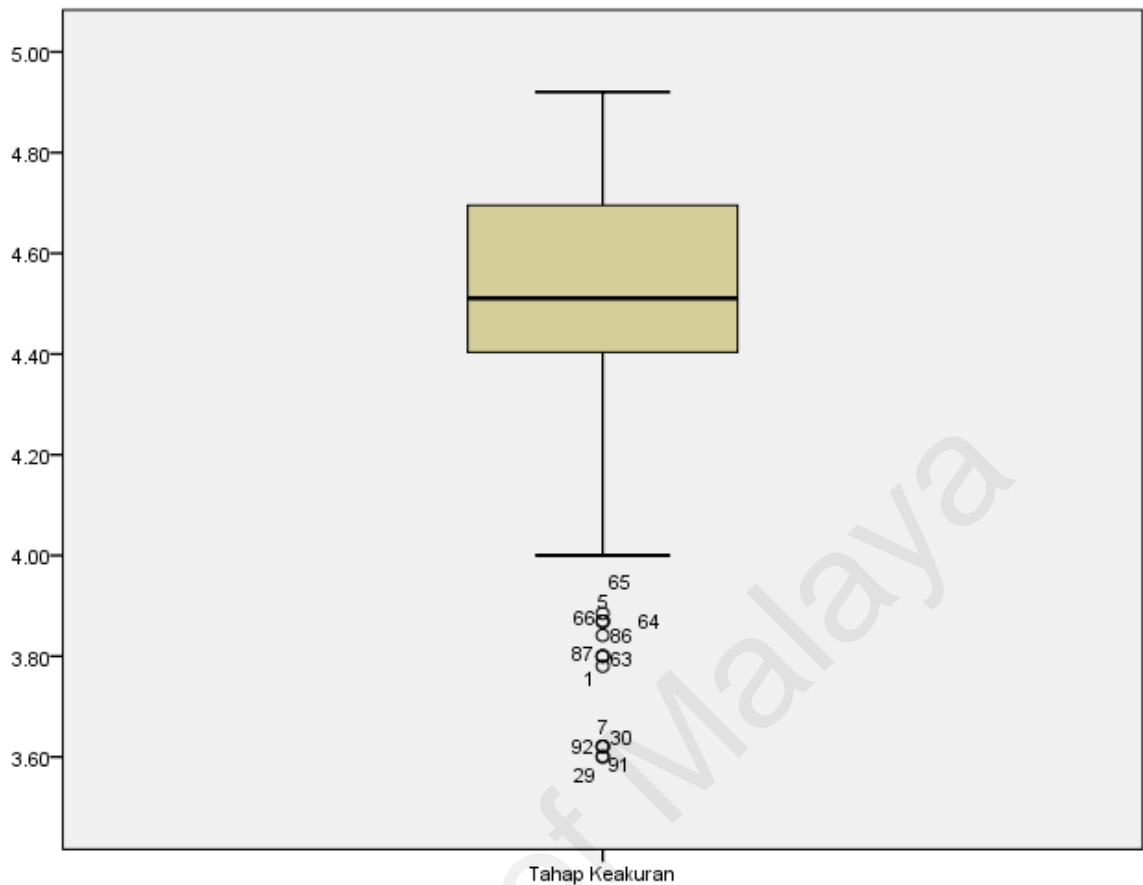
*Andaian 4: Menilai titik terpencil*

Pemerhatian berpengaruh, dalam erti kata yang luas, merangkumi semua pemerhatian yang mempunyai kesan yang tidak seimbang kepada keputusan regresi. Menurut Hair et al.(2010), titik terpencil adalah jenis yang paling asas pemerhatian berpengaruh iaitu pemerhatian yang mempunyai nilai sisa besar dan boleh dikenal pasti hanya berkenaan dengan model regresi tertentu. Titik terpencil adalah satu-satunya bentuk pemerhatian berpengaruh dipertimbangkan dalam model regresi. Pallant (2010) menyatakan bahawa titik terpencil boleh dikesan melalui pemeriksaan Boxplot. Sebarang markah yang SPSS menganggap titik terpencil muncul sebagai sedikit bulatan dengan beberapa dilampirkan (nombor ID kes). Sementara itu, mata yang melampau (ditunjukkan dengan arterisk satu, \*). Oleh itu, boxplot kemudiannya dijalankan, dan beberapa titik terpencil dan dua titik terpencil melampau dikesan (ID=21 dan 28).



*Rajah 4.5:* Penilaian titik-titik terencil melalui boxplot (mengandungi titik terencil melampau)

Menurut Pallant (2010), sesetengah penulis statistik menunjukkan bahawa pemerhatian yang titik terencil melampau „perlu dikeluarkan“. Oleh itu, penyelidik mengeluarkan dua titik terencil melampau (ID = 21 dan 28) menjadikan jumlah sampel 111 responden sahaja.



Rajah 4.6: Penilaian titik-titik terpercil melalui boxplot (pengeluaran titik terpercil melampau)

Akhir sekali, tidak banyak titik terpercil ditemui. Hair et al. (2010) menyatakan bahawa titik terpercil tidak semestinya tidak baik dalam erti kata bahawa mereka boleh dihapuskan.

#### **Peringkat 4: Menganggarkan Model Regresi dan Menilai Model Keseluruhan Fit**

Analisis regresi yang dinyatakan dari segi pembolehubah bersandar dan tak bersandar, membolehkan sampel yang dianggap mencukupi untuk objektif dalam kajian ini, dan andaian dinilai untuk pembolehubah individu, model proses pembinaan kini diteruskan untuk anggaran model regresi dan penilaian model secara keseluruhan.

*Jadual 4.33 Asas Statistik Deskriptif*

<b>Pembolehubah</b>	<b><i>M</i></b>	<b><i>SD</i></b>
Tahap Keakuran	4.4695	.33358
Jantina Responden	.52	.502
Jawatan		
Kakitangan Sokongan	.44	.499
Pembantu Am	.01	.095
Pengalaman di jabatan		
Antara 11 hingga 15 tahun	.22	.414
Antara 16 hingga 20 tahun	.01	.095
Lebih daripada 20 tahun	.07	.260
Kelayakan Akademik		
Ijazah Sarjana	.07	.260
Diploma	.06	.244
STPM	.18	.386
SPM	.19	.393

Jadual 4.34 Meramalkan Tahap Keakuran Kakitangan dalam Proses Pengauditan

Pembolehubah bebas	$\beta$	SE	95% CI for $\beta$
Jantina Responden	-.125*	.059	(-.243, -.007)
Status Jawatan			
Kumpulan Pelaksana	-.123	.082	(-.285, .040)
Kumpulan Pembantu Am Rendah	.123	.292	(-.457, .703)
Pengalaman Kerja			
Antara 11 hingga 15 tahun	-.029	.066	(-.161, .103)
Antara 16 hingga 20 tahun	.472	.279	(-.081, 1.025)
Lebih daripada 20 tahun	-.432*	.117	(-.665, -.199)
Kelayakan Akademik Tertinggi			
Ijazah Sarjana	-.498*	.107	(-.710, -.285)
Diploma	-.266*	.123	(-.509, -.022)
STPM	-.082	.095	(-.270, .106)
SPM	-.119	.103	(-.323, .086)

Note: \* $p < .1$ ,  $R^2 = .403$

Model ramalan statistik adalah signifikan,  $F(10, 100) = 6.741$ ,  $p < .001$ , dan menyumbang kira-kira 40.3% daripada varians Tahap Keakuran Kakitangan Dalam Pengauditan ( $R^2 = 0.403$ , Adjusted  $R^2 = .343$ ). Ralat piawai anggaran adalah satu lagi ukuran ketepatan dalam ramalan. Menurut Hair et al. (2010), ia juga mewakili anggaran sisihan piawai daripada nilai sebenar bergantung di sekitar garis regresi. Oleh kerana ralat piawai (Se) dalam kajian ini menunjukkan nilai yang kecil (Se =

.270), iamenunjukkan model adalah signifikan. Oleh kerana semua pemboleh ubah bebas adalah pemboleh ubah yang berbentuk kategori, terdapat keperluan untuk mewujudkan dummy (atau petunjuk) untuk pembolehubah peramal kualitatif atau kategori. Kategori rujukan dipilih berdasarkan frekuensi yang paling tinggi atau rendah. Jadual 4.35 di bawah menerangkan bagaimana data bagi setiap pemboleh ubah bebas dikodkan:

*Jadual 4.35 Pemboleh ubah Bebas*

<b>Pemboleh ubah bebas</b>	<b>Kategori</b>	<b>Kategori Rujukan (0)</b>
1. Jantina	Lelaki Perempuan	Lelaki
2. Status Jawatan	Kumpulan Pengurusan Kumpulan Pelaksana PembantuAm Rendah	Pengurusan
3. Pengalaman Kerja	Antara 6 hingga 10 tahun Antara 11 hingga 15 tahun Antara 16 hingga 20 tahun Lebih daripada 20 tahun	Antara 6 hingga 10 tahun
4. Kelayakan Akademik Tertinggi	Ijazah Sarjana Ijazah Sarjana Muda Diploma STPM SPM	Ijazah Sarjana Muda

Walau bagaimanapun, hanya empat pemboleh ubah peramal didapati signifikan berhubung kait dengan tahap keakuratan kakitangan dalam pengauditan, iaitu jantina

responden, ( $\beta = -.125$ ,  $p < .1$ ,  $CI = -.243, -.007$ ). Pemboleh ubah ini, menunjukkan bahawa kakitangan lelaki mempunyai tahap keakuran sebanyak .125 lebih daripada kakitangan perempuan. Pemboleh ubah bebas kedua yang signifikan adalah pengalaman bekerja di jabatan lebih daripada 20 tahun, ( $\beta = -.432$ ,  $p < .001$ ,  $CI = -.665, -.199$ ), dimana ia menunjukkan tahap keakuran dalam proses pengauditan bagi kakitangan yang mempunyai pengalaman lebih daripada 20 tahun adalah .432 kurang daripada kakitangan yang berpengalaman di antara 6 hingga 10 tahun. Pemboleh ubah yang ketiga signifikan adalah kakitangan yang mempunyai Kelayakan Akademik Sarjana ( $\beta = -.498$ ,  $p < .001$ ,  $CI = -.710, -.285$ ), menunjukkan tahap keakuran kakitangan yang memiliki Ijazah Sarjana Muda adalah .498 lebih tinggi daripada kakitangan yang mempunyai kelayakan Ijazah Sarjana. Pemboleh ubah bebas terakhir yang signifikan adalah kakitangan yang mempunyai Kelayakan Akademik Diploma, ( $\beta = -.266$ ,  $p < .001$ ,  $CI = -.509, -.022$ ), ia menunjukkan bahawa tahap keakuran kakitangan yang memiliki Ijazah Sarjana Muda adalah .266 lebih tinggi daripada kakitangan yang mempunyai kelayakan Diploma.

**Peringkat 5: Penerangan Variat Regresi** Penyelidik kini boleh memeriksa persamaan ramalan berdasarkan pemboleh ubah bebas yang ketara dengan anggaran model regresi yang dinyatakan, dan ujian diagnostik yang mengesahkan kesesuaian keputusan.

Oleh kerana hanya empat pemboleh ubah peramal didapati statistik yang signifikan, persamaan ramalan adalah:

$$Y = 4.711 - .125 (\text{Jantina-lelaki}) - .432 (\text{Pengalaman lebih dari 20 tahun}) - .498 (\text{Sarjana}) - .266 (\text{Diploma})$$

Jangkaan tahap keakuran dalam proses pengauditan bagi mana-mana kakitangan boleh dikira jika profil responden seseorang itu diketahui dari segi jantina, pengalaman bekerja di jabatan dan kelayakan akademik yang dimiliki dengan menggunakan prasarana tersebut.

Pada peringkat ini juga, adalah penting untuk memeriksa dan mengukur tahap dan kesan *multicollinearity*. Menurut Hair et al. (2010), dalam mana-mana tafsiran variat regresi, penyelidik mesti menyedari kesan *multicollinearity*. Kesan tersebut berlaku apabila pemboleh ubah bebas yang digunakan dalam regresi berganda berkait rapat. Masalah ini biasanya berlaku dalam bidang sains sosial terutamanya kerana sebahagian daripada mereka mungkin mengukur bawah fenomena yang sama. Pemboleh ubah segaris boleh memutarbelitkan keputusan ketara atau membuat mereka agak tidak stabil dan dengan itu tidak *generalizable*. Dua langkah disediakan untuk menguji kesan kolinearan yang statistik toleransi (TOL) dan nilai-nilai faktor inflasi varians (vif). Masalah *multicollinearity* berlaku apabila  $TOL < 0.1$  dan  $vif > 10$ . Walau bagaimanapun, kajian ini menunjukkan tiada masalah *multicollinearity*, tafsiran itu pekali adalah *generalizable*.

*Jadual 4.36 Kolinearan Statistik*

Pemboleh ubah bebas	Kolinearan Statistik	
	Tolerance	VIF
Jantina Responden	.746	1.340
Pengalaman Kerja lebih daripada 20 tahun	.714	1.400
Kelayakan akademik Ijazah Sarjana	.856	1.168
Kelayakan akademik Diploma	.742	1.3478



## **Data Temu Bual Kajian Sebenar bagi Komponen-komponen Penentu Proses Pengauditan**

Data temu bual yang dianalisis bukan sahaja menyokong dapatan soal selidik kuantitatif dan kualitatif malah telah memberi maklumat tambahan untuk mengukuhkan lagi kajian ini. Pengkaji telah mentranskripsikan dengan segera maklumat yang dirakam di samping merujuk catatan pemerhatian dalam catatan nota lapangan. Perbincangan dapatan dengan temu bual enam (6) responden iaitu empat (4) orang dari kalangan kumpulan pengurusan dan dua (2) orang responden lagi adalah dari kalangan kumpulan pelaksana akan dilakukan mengikut aspek-aspek yang dikaji dalam proses pengauditan di JPN ini. Mereka dijemput untuk menerangkan tentang proses pengauditan di jabatan tersebut. Pengkaji telah membahagikan analisa dalam enam (6) bahagian utama iaitu (i) Latar Belakang Responden atau Partisipan, (ii) Prosedur Dalam Proses Pengauditan, (iii) Pelaksanaan Prinsip Sistem Pengurusan Kualiti ISO 9001: 2008, (iv) Faktor Penyumbang dan, (v) Harapan dalam Sistem Pengurusan Kualiti ISO 9001:2008

**Latar Belakang Responden** Latar belakang responden amat berkait rapat dengan tahap keakuran dalam proses pengauditan. Soalan-soalan dalam set soalan kajian kualitatif ini amat penting untuk membolehkan pengkaji memahami pengaruh faktor demografi ke atas keakuran prosedur kerja audit di jabatan. Hal ini adalah untuk menjawab soalan kajian pertama iaitu apakah prosedur kerja audit di JPN ini menurut MS ISO 9001: 2008. Pengkaji juga dapat meningkatkan pemahaman tentang faktor latar belakang responden untuk menjawab soalan kajian yang kedua iaitu apakah persediaan yang perlu dibuat oleh semua sektor di jabatan ini bagi proses pengauditan?. Dapatan daripada sesi temu bual menunjukkan bahawa pengalaman bekerja dalam bidang pengauditan membolehkan seseorang responden menjadi

mahir dan akur dengan prosedur pengauditan. Hal ini juga meningkatkan pengetahuan mereka tentang persediaan yang perlu dilakukan untuk melaksanakan proses pengauditan. Selain itu tempoh perkhidmatan mereka di jabatan ini juga banyak mempengaruhi kemampuan mereka. Oleh kerana responden yang terlibat dalam sesi temubual mempunyai jawatan yang berbeza mengikut kumpulan dalam Sektor Jawatan maka bidang kuasa dan tanggungjawab mereka juga adalah berbeza. Justeru, usaha-usaha dan cara mereka menangani cabaran dilakukan mengikut kapasiti kuasa mereka. Enam responden bagi kajian rintis ini dapat memberi penerangan yang jelas tentang kejayaan jabatan ini memperoleh persijilan MS ISO 9001: 2000 dan seterusnya MS ISO 9001: 2008. Penjelasan tentang perkara adalah berdasarkan latar belakang dan pengalaman mereka dalam bidang pengauditan di JPN ini.

Pada tahun 2004, jabatan masih lagi tidak mempunyai sistem yang terkawal dan terancang mengenai prosedur kerja bagi setiap kakitangan. Bermula pada tahun 2003, Pengarah JPN pada masa itu telah menyuarakan tentang kepentingan dalam pembentukan dan pembinaan ISO bagi memastikan prosedur dan tatacara kerja bagi setiap kakitangan adalah lebih teratur, tersusun dan terancang. Pandangan dan cadangan yang berinovasi daripada beliau telah mendapat perhatian daripada setiap kakitangan dan juga bagi pengarah yang baru dilantik pada tahun 2004.

Pengarah baru ini yang merupakan mantan pengarah politeknik Shah Alam. Beliau adalah seorang yang berpengetahuan, berdedikasi, mempunyai tolak ansur yang tinggi serta beliau juga sangat menitikberatkan kebajikan setiap kakitangan. Sewaktu proses pembinaan dan pembentukan ISO, sektor kualiti tidak mempunyai kakitangan yang ramai, hanya terdapat dua orang penolong pengarah sahaja dan

beberapa orang kakitangan. Oleh itu, responden kedua telah dipanggil dari unit pentadbiran bagi membantu unit kualiti.

Tahun 2004 menunjukkan bahawa sektor kualiti masih lagi tidak mempunyai sistem yang terancang. Oleh itu, beberapa orang pensyarah dari politeknik Shah Alam dijemput untuk membimbing kakitangan unit kualiti. Taklimat, kursus berserta ceramah mengenai proses pembentukan tatacara kerja yang lebih teratur telah dijalankan. Semua kakitangan unit kualiti telah mendapat penerangan yang lebih jelas. Mereka telah berusaha menyediakan asas-asas yang diperlukan untuk membentuk ISO. Akhirnya pihak SIRIM telah mengiktiraf jabatan JPN ini pada bulan September 2004 melalui pemberian sijil MS ISO 9001: 2000. Hal ini dijelaskan oleh responden kedua seperti berikut;

“....Pada tahun 2004, pengarah pada masa tu arahkan bentuk manual prosedur kerja. Kemudian diteruskan oleh pengarah yang berikutnya. Saya dipinjamkan dari Unit Pentadbiran ke Unit Kualiti untuk membantu....”

#### Tree Node/Pelaksanaan PP/LPP/JPN Selangor

Responden keenam yang menyumbang pandangan dalaman kajian merupakan penolong pengarah yang kedua dalam unit inovasi dan piawai. Beliau menyatakan bahawa pengalaman beliau di dalam pengurusan ISO bermula pada tahun 2008. Pada waktu itu, beliau ditugaskan sebagai pegawai dokumentasi di daerah Petaling Utama, dan beliau juga menjalankan tugas dalam membantu pegawai kualiti. Peranan beliau adalah termasuk penyediaan dokumen-dokumen kerajaan dan seterusnya penyimpanan dokumen-dokumen tersebut mengikut seksyen dan bahagian yang ditetapkan.

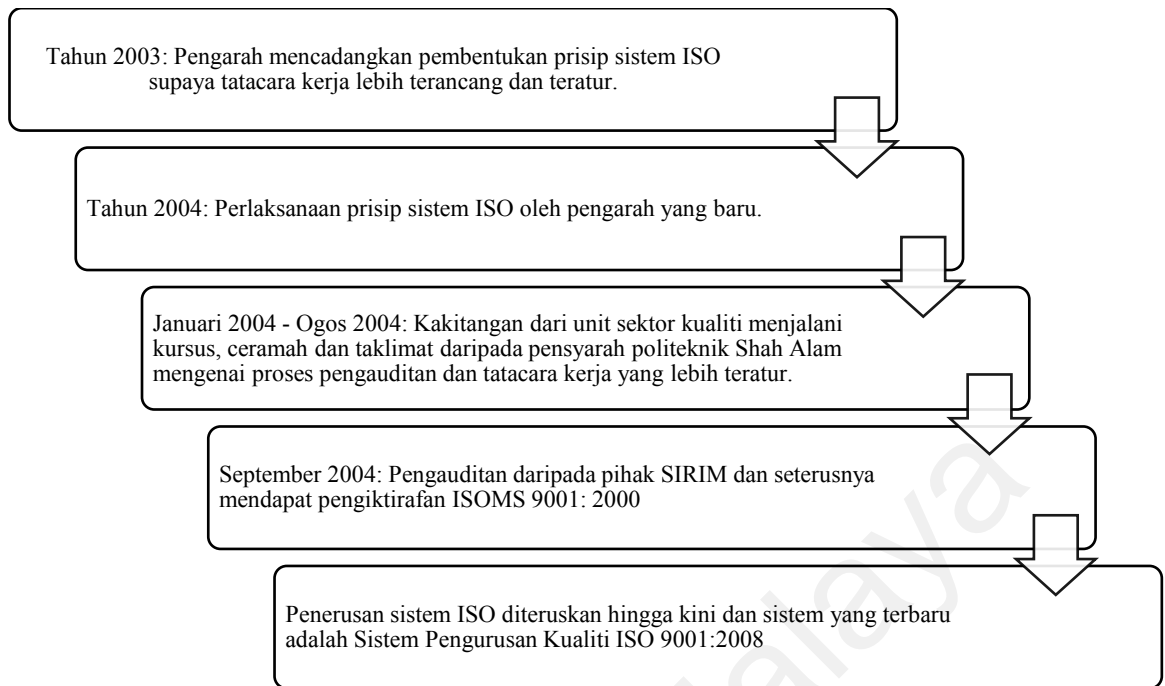
Pengalaman beliau dalam meningkatkan kefahaman mengenai proses dokumentasi dilakukan sewaktu menjalankan tugas. Ini adalah kerana pada waktu itu, tiada latihan khas yang diberikan, beliau mempelajarinya dengan pembacaan dan juga secara praktikal dengan mengiringi pegawai kualiti dan pegawai dokumentasi yang lain menjalankan proses pengauditan.

Selain itu, beliau menyatakan bahawa bidang pengauditan merupakan satu bidang yang memberi pendedahan dan ilmu pengetahuan yang tinggi. Beliau berpendapat, penglibatan dalam bidang pengauditan dapat meningkatkan ilmu pengetahuan dari bidang pengurusan bawah hingga bidang pengurusan tahap yang tinggi. Bidang-bidang lain juga boleh dipelajari seperti bidang kemanusiaan, bidang perakaunan dan sebagainya. Ilmu pengetahuan yang dicapai melebihi 50 peratus.

“....Beliau mengatakan kalau nak tahu pengurusan menyeluruh jadilah juruaudit. Ada ramai orang mahu jadi juruaudit..prinsip kita nak jaga *standard* juga, syarat pertama mesti hadir taklimat dan kursus....”

#### Tree Node/Pelaksanaan PP/LPPn/JPN

Responden kedua adalah pegawai yang dipertanggungjawabkan bagi menerangkan prosedur kerja berserta sistem yang diperkenalkan kepada kakitangan dari sektor lain. Beliau juga menyatakan bahawa tahap pelaksanaan Sistem Pengurusan Kualiti telah tercapai atas bimbingan pengarah dan juga kakitangan dari sektor kualiti. Rajah 4.8 di bawah meringkaskan dalam pembentukan dan pelaksanaan Sistem Pengurusan Kualiti ISO 9001: 2008.



Rajah 4.7 Ringkasan Carta-alir dalam Pembentukan dan Pelaksanaan Sistem Pengurusan Kualiti MS ISO 9001: 2008

Responden kedua mengatakan bahawa bimbingan yang diberikan oleh pegawai-pegawai dari unit *'coaching and mentoring'* juga telah menambahbaik dan meningkatkan tahap kefahaman beliau dalam proses pengauditan. Penambahbaikan dari semasa ke semasa merupakan perkara biasa dan ia juga penting dalam memantapkan lagi proses kerja bagi jabatan tersebut.

Responden ketiga berpendapat kakitangan Kumpulan Pelaksana dan Kumpulan Pembantu Am Rendah hanya mampu menjawab perkara-perkara dalam domain Perancangan Audit, Input, Proses, dan Output. Hal ini adalah bersesuaian dengan bidang tugas mereka yang lebih menjurus kepada melaksanakan arahan prosedur pengauditan. Beliau juga berpandangan cabaran paling utama yang dihadapi oleh Kumpulan Pengurusan adalah untuk memastikan Kumpulan Pelaksana dan Kumpulan Pembantu Am memperoleh maklumat, memahami dan mampu akur dengan prosedur pengauditan.

Responden keempat berasa berbesar hati dalam memberi penerangan kepada kakitangan iaitu rakan sejawatnya. Beliau juga terlibat dalam pelbagai aktiviti pengauditan seperti pemilihan pentadbir sekolah untuk dipantau dan diberi bimbingan. Walau bagaimanapun, beliau akui, sepanjang proses tersebut, kadang-kadang timbul beberapa masalah kecil seperti masalah komunikasi dan sebagainya, namun masalah itu yang mengajar beliau untuk terus membuat penambahbaikan pada tahun – tahun seterusnya.

Responden keempat juga menyatakan pandangan beliau mengenai kedudukan tahap audit secara keseluruhan adalah baik ke arah cemerlang. Beliau juga menyatakan setiap objektif yang disusulkan dalam perbincangan selalunya akan tercapai dari 40 peratus hingga 70 peratus. Usaha beliau dalam meningkatkan kefahaman dan memantapkan cara pengurusan kepada pentadbir sekolah dan kakitangan jabatan ini terutamanya dari segi kepimpinan dan perancangan yang teratur telah dipertingkatkan sejak beberapa tahun yang lalu.

Responden kelima merupakan salah seorang penolong pengarah dalam unit inovasi dan piawai. Pengalamannya bertugas sebagai petugas kualiti di Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) telah banyak memberi pengalaman serba sedikit kepada beliau mengenai proses pengauditan dan juga prinsip SPK MS ISO 9001: 2008. Beliau juga pernah menjalankan tugas di unit menengah sebelum bertugas di Sektor Jaminan Kualiti pada tahun yang dahulu dikenali sebagai Unit Jaminan Kualiti. Bermula tahun 2011, hingga kini beliau menjalankan kerja-kerja dalam proses pengauditan terutamanya dalam bahagian inovasi.

Berdasarkan pernyataan beliau, cabaran dalam proses pengauditan tidak terlalu sukar. Beliau menegaskan bahawa kefahaman mengenai prosedur kerja adalah penting, dan pengekalannya bagi proses yang telah ditetapkan boleh dijalankan kerana

semua sektor memberikan kerjasama yang baik. Beliau juga menyatakan rasa berpuas hati jika semua aspek yang dinilai oleh pihak SIRIM mendapat pengiktirafan. Hal ini menunjukkan bahawa Sektor Jaminan Kualiti telah menjalankan kerja dengan baik dan amanah.

**Soalan Berkaitan Prosedur Pengauditan** Soalan-soalan yang berkaitan tentang pengauditan merangkumi visi dan misi jabatan ini, senarai tugas responden, sumber dan jenis dokumen rasmi, individu yang terlibat dalam proses pengauditan, peranan responden, taklimat dan kursus oleh responden, prosedur pengauditan, verifikasi, rekod rasmi, dan dokumentasi. Bahagian ini adalah lebih memfokuskan kepada prosedur dalam proses pengauditan. Setelah menjalankan beberapa temu bual bersama enam orang (6) orang responden bagi kajian sebenar, ringkasan mengenai prosedur telah dibahagikan kepada beberapa bahagian seperti berikut;

**Visi dan Misi Jabatan** Visi JPN ini adalah Pendidikan Berkualiti Insan Terdidik Negara Sejahtera. Misi pula adalah Melestarikan Sistem Pendidikan yang Berkualiti untuk Membangunkan Potensi Individu bagi Memenuhi Aspirasi Negara

**Senarai Tugas dan Peranan** Senarai tugas bagi juruaudit dan juga pegawai yang terlibat bergantung pada unit individu itu sendiri. Beberapa tugas yang dapat disimpulkan bagi pegawai di Sektor Jaminan Kualiti adalah seperti di bawah;

#### **i. Pemantauan**

Pemantauan dijalankan antara kakitangan bagi sektor kualiti dan juga sektor lain supaya dapat memastikan kerja dan tatacara kerja adalah lebih teratur dan terancang. Mengenal pasti borang lama untuk digantikan dengan format baru dan sebagainya.

## **ii. Pembimbing**

Pegawai-pegawai yang mempunyai pengalaman yang lama dalam proses pengauditan, akan membimbing kakitangan lain dengan memberi maklumat yang jelas, penerangan yang terperinci bagi setiap carta alir dan proses kerja yang telah ditetapkan berdasarkan garis panduan SIRIM. Misalnya, responden kedua menyatakan seperti berikut;

“....Saya hubungi mereka dan pergi ke lokasi dan beritahu itu memo lama....saya ajar mereka....”

Tree Node/Pelaksanaan PP/CPM/JPN Selangor

## **iii. Pakar Rujuk**

Terdapat pegawai yang menjadi pakar rujukan dalam proses pengauditan. Mereka bukan sahaja dirujuk oleh kakitangan jabatan itu sendiri, malah menjadi rujukan bagi pihak PPD dan beberapa pihak lain yang terlibat dalam proses pengauditan. Responden kedua menyatakan bahawa;

“....saya buat laporan dalam masa lima minit dan email kepada setiausaha sector berkenaan, ni cara nak menarik minat mereka....”

Tree Node/Pelaksanaan PP/JP/JPN Selangor

## **iv. Penyediaan Laporan Penuh bagi Setiap Mesyuarat Sektor**

Penyediaan laporan juga adalah menjadi salah satu tugas beberapa pegawai yang terlibat dalam Sektor Jaminan Kualiti ini. Setiap laporan haruslah disediakan mengikut garis panduan yang telah ditetapkan dan penerangan yang jelas bagi setiap minit mesyuarat yang dibincangkan dan diusulkan oleh ahli mesyuarat. Menurut responden keenam,



“...Kerja juruaudit ni macam *lawyer* perlu belajar undang-undang, perlu belajar pekeliling, contoh, mengikut surat pekeliling suatu kesilapan kalau „borang terkawal“ dicop „tidak terkawal“. Contoh lain, jika dapat *NCR* maknanya tidak ikut tatacara kewangan seperti memotong gaji pegawai tersebut tetapi tidak dimaklumkan terlebih dahulu...”

Tree Node/Pelaksanaan PP/PP/JPN

#### **v. Bahagian ‘*Coaching and Mentoring*’**

Terdapat beberapa pegawai yang terlibat dalam bahagian ‘*Coaching and Mentoring*’, mereka dikehendaki pergi ke sekolah, menghadiri mesyuarat dan menyelesaikan pelbagai masalah yang dihadapi oleh pihak sekolah. Tindakan susulan akan dijalankan bagi menyelesaikan segala masalah yang timbul. Hal ini bermakna, mereka bertanggungjawab untuk memberi bimbingan kepada pihak yang terlibat dalam pentadbiran sekolah terutama pengetua di sekolah menengah ataupun guru besar di sekolah rendah. Responden keepat yang terlibat secara langsung dengan bahagian ‘*Coaching and Mentoring*’ menyatakan seperti berikut;

“...pihak sekolah mohon saya turun ke sekolah untuk beri bimbingan...saya tengok bimbingan kepada Guru Besar tak cukup, perlu beri bimbingan juga kepada GPK....”

Tree Node/Pelaksanaan PP/LPPn/JPN

#### **vi. Dokumentasi**

Dokumentasi merupakan satu perkara penting yang dititikberatkan dalam jabatan ini adalah untuk memudahkan proses kerja dijalankan dan dirujuki. Setiap kakitangan termasuklah pegawai-pegawai yang terlibat haruslah mempunyai

pengetahuan dalam proses pengauditan dan pembahagian borang berserta dokumen haruslah di simpan di tempat yang betul.

#### **vii. Temu janji dan Mesyuarat**

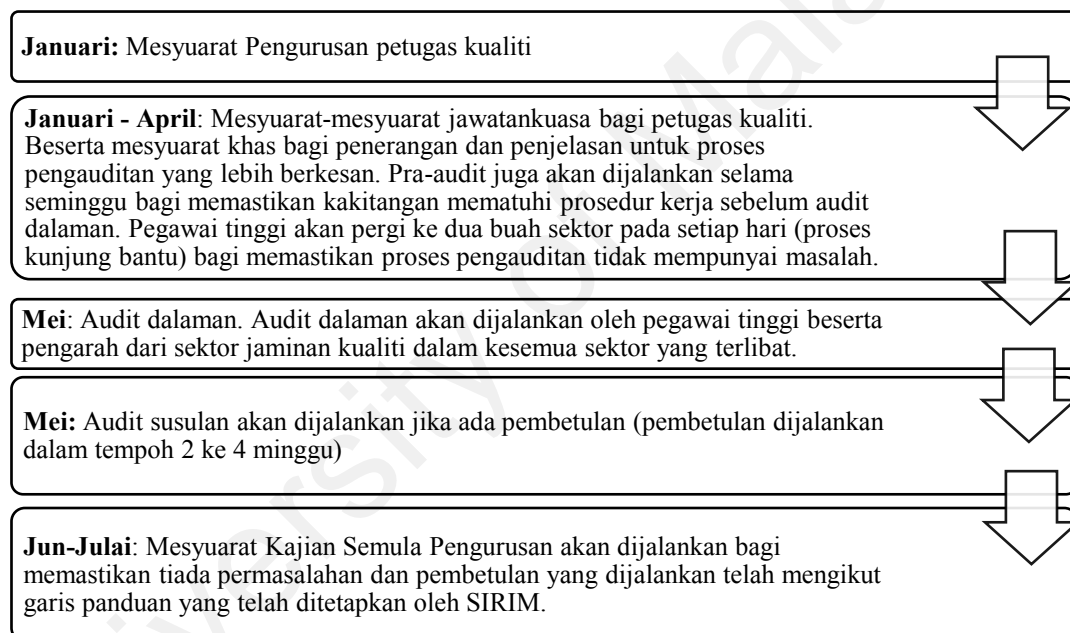
Segala temu janji perlu diusulkan terlebih dahulu oleh pegawai yang berkaitan. Misalnya, temu janji bersama pengetua atau guru besar dari pihak sekolah. Selain itu, segala mesyuarat yang akan dijalankan mempunyai objektif yang tersendiri untuk dicapai.

#### ***Sumber Dokumen Rasmi/Tidak Rasmi***

- i. Garis panduan beserta klausa-klausa yang telah ditetapkan oleh pihak SIRIM.
- ii. Dokumen dan borang-borang rasmi dan tidak rasmi akan disimpan di Sektor Jaminan Kualiti.
- iii. Dokumen rasmi disimpan di bilik pegawai yang tertinggi, manakala dokumen tidak rasmi boleh dimuat turun dari laman web. Walau bagaimanapun, dokumen yang dimuat turun haruslah dicop dikenali sebagai dokumen tidak terkawal. Cop pengesahan telah diedarkan kepada semua sektor. Namun terdapat beberapa sektor yang masih lagi pergi ke sektor kualiti kerana mereka tidak memahami fungsi cop tersebut. Masalah timbul apabila pegawai lama telah diganti dengan pegawai baru dan masih lagi tidak memahami proses pengauditan.
- iv. Borang yang berkaitan dalam bahagian *coaching and mentoring* berserta inovasi dan lain-lain lagi mempunyai kod yang tersendiri.

**Dokumentasi Rekod** Dokumentasi bagi rekod yang berkaitan haruslah dijalankan secara terperinci. Penggunaan sistem yang maju telah menggantikan penyimpanan borang secara manual. Namun, sesetengah pegawai menyatakan bahawa terdapat lagi dokumen-dokumen penting yang masih disimpan di tempat yang khas atas tujuan keselamatan dan perkara yang mungkin berbangkit pada masa akan datang. Salinan dokumen akan diberi kepada pihak yang terlibat supaya memudahkan untuk dijadikan rujukan pada masa akan datang.

### Prosedur Terperinci



Rajah 4.8: Aliran Prosedur Pengauditan di JPN

**Pihak yang Terlibat** Semua kakitangan jabatan ini terlibat dalam proses pengauditan seperti kakitangan dari Sektor Jaminan Kualiti termasuklah semua PPD di negeri ini.

### Perlaksanaan Prinsip Sistem Pengurusan Kualiti (SPK) MS ISO 9001:2008

Bahagian ini memfokuskan ke arah Perlaksanaan Prinsip Sistem Pengurusan Kualiti

(SPK) MS ISO 9001: 2008. Setelah menjalankan beberapa temubual bersama enam (6) orang responden bagi kajian sebenar, ringkasan mengenai pelaksanaan prinsip sistem pengurusan kualiti telah dibahagikan kepada beberapa bahagian seperti berikut;

***Pengetahuan berkenaan Polisi pengurusan berkaitan Pelaksanaan***

Berdasarkan temubual yang dijalankan ke atas beberapa pegawai dan petugas kualiti, mereka mengatakan bahawa pengetahuan berkenaan polisi pengurusan pelaksanaan prinsip sistem pengurusan kualiti ISO 9001: 2008 berada di tahap sederhana terutama pada pelanggan luar. Terdapat beberapa pelanggan luar yang masih lagi tidak memahami akan prosedur atau tatacara sistem. Pegawai-pegawai Kumpulan Pengurusan mempunyai pengetahuan, namun bagi kakitangan yang baru masih lagi di dalam proses untuk memahami proses pengauditan dengan lebih teratur. Responden kedua menyatakan seperti berikut;

“....Saya dirujuk oleh pegawai dan kakitangan lain sebab pengetahuan saya. Misalnya, jika kita faham klausa tu, orang tanya....kita boleh jawab, orang *confidence...*”

Tree Node/Pelaksanaan PP/IKnT/JPN

***Langkah-langkah dalam Membantu Pelanggan dan Kakitangan dalam Prosedur dan Cara Menyebar Maklumat*** Terdapat beberapa cara yang dilakukan oleh kakitangan dan petugas unit kualiti dalam menyebarkan maklumat mengenai prosedur kerja dan maklumat yang seharusnya diketahui oleh mereka. Misalnya seperti berikut :

- i. Maklumat terpapar di pintu pagar, kaunter hadapan, skrin televisyen dan juga lobi ruang legar.

ii. Maklumat diletakkan di brosur. Prosedur kerja bagi setiap sektor diringkaskan dengan tepat dan padat.

iii. Terdapat juga beberapa maklumat yang diletakkan di laman web khas unit

Sektor Jaminan Kualiti

Langkah-langkah yang dilakukan oleh kakitangan JPN ini adalah seperti berikut;

i. Maklumat akan diterangkan secara terperinci kepada pelanggan dalam mahupun pelanggan luaran oleh Petugas Kualiti.

ii. Membantu pelanggan dari sektor-sektor lain.

iii. Berusaha mempercepatkan servis dan sentiasa menepati kehendak pelanggan.

iv. Taklimat dan kursus akan diadakan bagi meningkatkan kefahaman mengenai pelaksanaan SPK MS ISO 9001: 2008. Misalnya, taklimat oleh Biro Tatanegara, ceramah, kursus yang mengandungi pelbagai aktiviti yang tidak membosankan Petugas Kualiti dan pegawai-pegawai.

Responden kedua mengatakan bahawa usaha-usaha memberi latihan telah dilakukan oleh pihak jabatan ini terutamanya Sektor Jaminan Kualiti.

“....Kita beri taklimat setiap awal tahun, kita juga hantar pegawai dan kakitangan berkursus di IAB. Saya juga hadir kursus anjuran IAB pada tahun 2004, ambil periksa dan lulus....”

Tree Node/Pelaksanaan PP/CMM/JPN

Hal ini disokong oleh responden keenam seperti berikut;

“...Kita buat pra audit atau audit kunjung membantu untuk memberi bimbingan Sebelum dilaksanakan audit dalaman.”

Tree Node/Pelaksanaan PP/CPM/JPN

v. Orientasi bagi semua kakitangan baru.

vi. Projek mentor dan mentee.

vii. Pengurusan latihan menumpukan perhatian kepada kakitangan yang dikenal pasti lemah. Mereka yang lemah akan diberi kursus (matrik kompetensi terhadap perkembangan proses kerja kakitangan)

***Maklum Balas Daripada Pihak Pelanggan*** Pelanggan menyatakan rasa puas hati di atas servis dan layanan yang diberikan adalah sangat baik. Petugas kualiti juga memberi penerangan jika ada perkara yang tidak puas hati boleh diusulkan melalui dua cara seperti berikut;

i. Borang di Peti Cadangan

ii. Aduan di Internet

Hal ini ada dinyatakan oleh responden ketiga dan responden kelima seperti berikut;

“...Kalau pelanggan jumpa saya kata ditolak ke sana ke sini....saya kata isi borang maklumbalas pelanggan....”

Tree Node/Pelaksanaan PP/CMM/JPN

Responden kedua ini juga turut menegaskan perkara tersebut.

“...Pegawai perhubungan awam akan baca aduan diinternet...dan dilaporkan dalam mesyuarat pengurusan”

Tree Node/Pelaksanaan PP/CPPA/JPN

Segala maklum balas dari pihak pelanggan akan diuruskan dan dianalisa oleh unit pentadbiran am. Segala aduan hendaklah dibentangkan sekurang-kurangnya empat (4) kali setahun dalam mesyuarat pengurusan (Aduan akan dianalisa pada setiap bulan). Maklum balas dalaman pula (pegawai dan kakitangan jabatan) haruslah dibentangkan sekurang-kurangnya dua kali setahun dalam mesyuarat pengurusan juga. Segala aduan dan maklum balas akan diambil tindakan susulan. Aduan menitikberatkan beberapa item seperti kemahiran pegawai menyelesaikan masalah, kesungguhan pegawai menyelesaikan masalah, kemudahan keselesaan pejabat ruang menunggu dan kawasan sekitar, layanan semasa berurusan di kaunter, penerangan yang jelas dan mudah difahami, masa menunggu bagi mendapatkan perkhidmatan, risalah maklumat yang diperolehi, kualiti perkhidmatan secara keseluruhan, jika ada aduan selain daripada yang dinyatakan di atas, pelanggan akan disediakan ruangan kosong untuk mengisi aduan yang ingin diadukan. Berdasarkan temubual, kadar aduan semakin berkurang pada setiap tahun, atas penambakan yang sering dijalankan di jabatan ini. Responden keempat ada menyatakan seperti berikut;

“...maklum balas pelanggan diurus oleh unit pentadbiran....dianalisa setiap bulan, dibentangkan empat kali setahun dalam Mesyuarat Kajian Semula Pengurusan.”

Tree Node/Pelaksanaan PP/CP/JPN

**Penghargaan** JPN ini telah menerima lawatan daripada Institut Penyelidikan Perubatan, JPN Negeri Sembilan, JPN Pulau Pinang, dan beberapa lain yang ingin melihat proses pengauditan. Jabatan ini dijadikan penanda aras dalam proses pelaksanaan sistem ISO yang berkesan. Jabatan ini juga menerima undangan dan jemputan JPN Wilayah Persekutuan, Kuala Lumpur untuk memberi taklimat, kursus dan sebagainya. Hal ini menunjukkan bahawa jabatan telah dikenali dan dijadikan pakar rujuk dalam pelaksanaan proses pengauditan. Responden kedua ada menyatakan seperti berikut;

“....Kita buat surat, pengarah *sign*....beri pada mereka yang akur.”

Tree Node/Pelaksanaan PP/PA/JPN

**Ketidakakuran Kakitangan, Individu Yang Terlibat Serta Pemastian Pelaksanaan** Ketidakakuran kakitangan dalam menepati prosedur yang telah ditetapkan berdasarkan garis panduan yang ditetapkan oleh SIRIM menjadi perhatian utama dalam proses dan pelaksanaan pengauditan. Antara beberapa punca yang dapat dikenal pasti adalah seperti berikut;

- i. Ketidakhahaman akan prosedur secara menyeluruh
- ii. Masih memerlukan bimbingan dan pemantauan susulan.
- iii. Pengetahuan daripada pegawai/petugas atau kakitangan baru tidak diberitahu oleh pegawai dan kakitangan yang lama.
- iv. Menjawab segala persoalan mengenai tatacara kerja yang teratur dan terancang.

Reaksi kakitangan dalam menerima segala teguran atas kesalahan yang dilakukan adalah dengan bersikap terbuka walaupun ada beberapa kakitangan yang masih lagi



tidak dapat menerima sistem pengauditan ini. Individu yang terlibat yang mengenal pasti pembetulan yang harus dilakukan adalah juruaudit dalaman iaitu juruaudit yang mempunyai sijil yang diiktiraf. Individu yang dikehendaki untuk membuat pembetulan, peluang akan diberikan oleh juruaudit dalaman dengan kebenaran dari pegawai tinggi, pihak pengarah dan penolong pengarah. Selain itu, tempoh akan diberikan pada mereka yang dikehendaki membuat pembetulan, dan mesyuarat akan dijalankan semula bagi memastikan semua sektor mematuhi garis panduan. Minit mesyuarat akan dicatat bagi setiap sektor bagi memastikan kelancaran pelaksanaan proses pengauditan. Hal ini dinyatakan oleh responden kedua seperti berikut;

“...Kita beri bukti sah, tunjuk SOP kita dalam proses kerja. Dalam hal ini Ketua Sektor juga ada kuasa beri peluang buat pembetulan dalam tempoh sebulan.”

Tree Node/Pelaksanaan PP/IPB/JPN

**Faktor Penyumbang** Soalan-soalan dalam bahagian ini adalah berkaitan dengan sebab-sebab tindakan ke atas ketidakakuran, penglibatan kumpulan pengurusan dalam mendisiplinkan responden, cabaran-cabaran pelaksanaan pengauditan dalam SPK MS ISO 9001: 2008 dan cara-cara mengatasinya. Dapatan daripada temubual bersama enam orang responden, pengkaji mencatat ringkasan mengenai cabaran pelaksanaan prinsip Sistem Pengurusan Kualiti telah dibahagikan kepada beberapa bahagian seperti berikut;

***Faktor Pengambilan Tindakan Terhadap Ketidakakuran*** Faktor utama pengambilan tindakan terhadap ketidakakuran kakitangan dalam pelaksanaan ISO dan proses pengauditan adalah kerana bagi memantapkan proses kerja. Pembetulan haruslah dibuat kerana mereka tidak mematuhi *Standard of Procedure* (SOP) dan ini merupakan salah satu cara dalam mendisiplinkan para pekerja untuk mematuhi SOP.

Berdasarkan temubual dengan responden keenam menyatakan bahawa sistem pelaksanaan ISO ini adalah dalam meningkatkan ketamadunan rakyat Malaysia dalam meningkatkan dan memantapkan proses dan tatacara kerja. Tahap kelancaran dalam melakukan kerja dengan lebih teratur bukan sahaja dapat menjaga nama baik sesuatu jabatan, malah ianya memudahkan sesebuah organisasi memberi perkhidmatan kepada rakyat dan seterusnya menjadikan negara bertamadun, cemerlang dan gemilang.

“...kita hantar kursus dengan Biro Tata Negara, buat simulasi auditor..auditee...mereka suka dengan aktiviti seperti ini.”

Tree Node/Pelaksanaan PP/CMM/JPN

**Penglibatan Pihak Pengurusan** Penglibatan pihak pengurusan dalam hal mendisplinkan kakitangan adalah sangat baik. Terdapat pelbagai taklimat, kursus, ceramah motivasi diri dijalankan bagi memantapkan dan meningkatkan kefahaman pekerja. Kerjasama dari pelbagai jabatan memperlihatkan satu kerjasama yang baik di mana sektor lain akan saling bantu membantu dalam penyelesaian masalah yang dihadapi. Responden keenam menyatakan seperti berikut;

“...Pengarah prihatin dan ambil berat, pandai ambil hati dan *understanding*....kerja berat tidak terasa sangat kerana sikap bos yang banyak membantu.”

Tree Node/Pelaksanaan PP/PA/JPN

**Cabaran dan Masalah yang Dihadapi dan Cara Atasi** Sistem SPK menyatakan bahawa terdapat lima perkara utama yang boleh diketengahkan menjadi cabaran bagi pelaksanaan sistem pengurusan kualiti ini iaitu 5M ;

- i. *Manpower*
- ii. *Method*
- iii. *Machine*
- iv. *Money*
- v. *Mentality*

Bahagian in adalah huraian yang dapat digunakan untuk menjawab soalan kajian yang keempat iaitu apakah cabaran-cabaran yang dihadapi semasa melaksanakan proses pengauditan ?. Selain itu, bahagian ini juga dihuraikan untuk menjawab soalan kajian kelima iaitu apakah usaha-usaha yang diambil untuk mengatasi cabaran-cabaran yang dihadapi semasa melaksanakan proses pengauditan ?.

Selepas beberapa temubual yang dijalankan, *manpower*, *method* dan *machine* tidak menjadi cabaran yang terlalu utama dalam pelaksanaan ini. Ini adalah kerana jumlah tenaga kerja atau jumlah kakitangan yang ada pada setiap jabatan adalah mencukupi untuk menjalankan pelaksanaan ini. *Method* atau lebih dikenali sebagai cara pelaksanaan juga bukan menjadi satu cabaran kerana carta alir yang telah disediakan serta garis panduan telah ditetapkan, kakitangan hanya perlu mengikut dan mengekalkan garis panduan ini. *Machine* atau bahan dalam proses pelaksanaan juga adalah mencukupi.

*Money* atau tahap kewangan dalam menjalankan proses pelaksanaan tatacara kerja yang mantap pernah menjadi suatu cabaran pada masa dahulu. Namun, tahun berganti tahun, kewangan tidak lagi menjadi satu masalah kerana dana telah ada ditetapkan bagi setiap pelaksanaan proses pengauditan ini seperti mengajurkan ceramah, kursus, taklimat dan sebagainya.

Masalah utama atau boleh dikatakan cabaran utama ialah *Mentality* iaitu sikap manusia untuk menerima perubahan pelaksanaan proses pengauditan serta tatacara kerja berdasarkan garis panduan.

Para responden yang terlibat dalam temu bual bersependapat bahawa manusia sukar ditegur dan mereka perlukan bukti bagi setiap teguran. Masalah juga timbul apabila pengetahuan yang tidak mendalam dan sikap acuh tidak acuh dalam mengambil tahu mengenai prosedur ISO ini menjadi salah satu punca utama. Bagi mencegah ketidakakuran ini, kaedah dokumentasi haruslah dititikberatkan dimana kaedah *black and white* adalah penting supaya semua pihak mempunyai bukti yang tersendiri semasa dalam proses tersebut. Misalnya, responden kelima mengatakan seperti berikut;

“....Masalah manusia, tidak diberi taklimat....jadi untuk elakkan berulang perlu beri taklimat. Macam tu juga kalau ada pertukaran pegawai baru, pegawaiitu kena diberi taklimat”

Tree Node/Pelaksanaan PP/CA/JPN

Pihak atasan, pihak pengurusan akan sentiasa memikirkan cara-cara, inisiatif yang perlu diambil dalam mencegah masalah *mentality* ini. Misalnya, responden keempat menegaskan seperti berikut;

“....Kita minta maklum balas dalam tempoh 14 hari bekerja, jika lambat caraatasinya, kita *call* dan minta mereka *fax* laporan.”

Tree Node/Pelaksanaan PP/CP/JPN

Terdapat wakil kualiti atau pengurus kualiti pada setiap sektor demi memastikan kelancaran tatacara kerja. Penambahbaikan yang dijalankan pada setiap tahun

memperlihatkan bahawa semakin lama kakitangan menerima akan pelaksanaan ini, dan secara tidak langsung perkhimatan semakin lama semakin baik, dan menjana perkhidmatan yang cemerlang. Responden kedua berpandangan seperti berikut;

“....Manusia payah berubah, kena pantau....kena sabar. Setiap sektor ada PetugasKualiti, saya pergi memantau bersama Petugas Kualiti sektor sebulan sekali.”

Tree Node/Pelaksanaan PP/CA/JPN

***Maklumat Tambahan Dan Harapan*** Berdasarkan temubual, responden-responden telah menyatakan harapan mereka dalam sistem pelaksanaan ini seperti yang berikut;

- i. Harapan agar ISO dikekalkan
- ii. Harapan supaya moga ada versi lain yang lebih lancar
- iii. Petugas kualiti berharap pelanggan akan menerima sistem ini dengan terbuka.
- iv. Lebih banyak kursus dijalankan untuk memantapkan kemahiran pemantapan proses pengauditan.

Kesimpulannya, analisis data temu bual ke atas enam (6) responden ini adalah untuk menyokong dapatan kajian kuantitatif yang dilaksanakan oleh pengkaji. Semua responden ini telah menyatakan pendapat mereka mengenai pelaksanaan proses pengauditan di JPN ini. Secara keseluruhannya, mereka berpendapat bahawa tahap keakuran dalam pelaksanaan proses pengauditan MS ISO 9001: 2008 adalah baik menuju ke arah tahap cemerlang. Mereka juga berharap jabatan ini dapat mengekalkan pemakaian sistem pengauditan MS ISO 9001: 2008.

## **Perbincangan Analisis Inferensi**

Kajian ini menggunakan statistik sampel-bebas ujian t, ANOVA sehalu, dan analisis regresi berganda.

**Sampel Bebas-Ujian t** Sampel bebas-ujian digunakan untuk mengkaji perbezaan antara sampel yang diambil daripada dua populasi. Di dalam kajian ini statistik di atas digunakan untuk mengkaji jika terdapat perbezaan bagi setiap domain tahap keakuran kakitangan yang terlibat dalam proses pengauditan antara jantina lelaki dan perempuan.

Soalan kajian utama ketiga: Sejauh manakah perbezaan jantina, status jawatan, unit/sektor, umur, pengalaman kerja, dan kelulusan akademik tertinggi mempengaruhi tahap keakuran dalam proses pengauditan di JPN ini berdasarkan 9 domain iaitu Perancangan Audit, Senarai Semak, Proses, Input, Output, Kriteria Pengukuran, Kelayakan/Latihan, Kaedah, dan Peralatan.

Dapatan kajian menunjukkan min Perancangan Audit bagi kakitangan lelaki lebih tinggi jika dibandingkan dengan kakitangan perempuan tetapi perbezaan min tersebut tidak berbeza signifikan. (Jadual 4.16)

Dapatan kajian menunjukkan min Senarai Semak bagi kakitangan lelaki lebih tinggi jika dibandingkan dengan min Senarai Semak kakitangan perempuan. Hal ini menunjukkan bahawa keakuran bagi Senarai Semak dalam pengauditan bagi kakitangan lelaki lebih tinggi jika dibandingkan dengan kakitangan perempuan. Walaupun terdapat perbezaan min tersebut tetapi ia tidak berbeza secara signifikan. (Jadual 4.17). Dapatan kajian menunjukkan min Input pengauditan bagi kakitangan lelaki lebih tinggi jika dibandingkan dengan min Input pengauditan bagi kakitangan

perempuan. Walaupun terdapat perbezaan min tersebut tetapi ia tidak berbeza secara signifikan. (Jadual 4.19)

Dapatan kajian menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan bagi domain output pengauditan antara lelaki dan perempuan. Min output kakitangan lelaki lebih tinggi jika dibandingkan dengan min output bagi kakitangan perempuan. Hal ini menunjukkan bahawa tahap keakuran bagi output pengauditan dalam proses pengauditan bagi kakitangan lelaki lebih tinggi jika dibandingkan dengan kakitangan perempuan. (Jadual 4.20)

Dapatan kajian menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi domain Kriteria Pengukuran antara lelaki dan perempuan. Min Kriteria Pengukuran bagi kakitangan lelaki lebih tinggi jika dibandingkan dengan min Kriteria Pengukuran bagi perempuan. Meskipun terdapat perbezaan min berdasarkan jantina tetapi ia tidak berbeza secara signifikan. (Jadual 4.21)

Dapatan kajian menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi domain Kelayakan/Latihan antara lelaki dan perempuan. Min Kelayakan/Latihan dalam pengauditan bagi kakitangan lelaki lebih tinggi jika dibandingkan dengan kakitangan perempuan. Meskipun terdapat perbezaan min berdasarkan jantina tetapi ia tidak berbeza secara signifikan. (Jadual 4.22)

Dapatan kajian menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi domain Kaedah pengauditan antara kakitangan lelaki dan perempuan. Min Kaedah pengauditan bagi kakitangan lelaki lebih tinggi jika dibandingkan dengan kakitangan perempuan. Meskipun terdapat perbezaan min berdasarkan jantina tetapi ia tidak berbeza secara signifikan. (Jadual 4.23)

Dapatan kajian menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi domain Peralatan pengauditan antara kakitangan lelaki dan perempuan. Min peralatan pengauditan bagi kakitangan lelaki lebih tinggi jika dibandingkan dengan kakitangan perempuan. Meskipun terdapat perbezaan min berdasarkan jantina tetapi ia tidak berbeza secara signifikan. (Jadual 4.24)

**ANOVA Sehala** ANOVA Sehala dijalankan bagi mengkaji jika terdapat perbezaan tahap keakuran pekerja dalam proses pengauditan berdasarkan status jawatan, sektor bertugas, pengalaman bekerja, kategori umur, dan kelayakan akademik tertinggi. Dapatan kajian ini bertujuan untuk menjawab soalan kajian ketiga.

Dapatan kajian berdasarkan ujian Brown Forsythe yang dijalankan status jawatan, pengalaman bekerja, kategori umur, dan kelayakan akademik tertinggi menunjukkan kajian tidak dapat diteruskan dengan menggunakan analisis ANOVA sehala kerana melanggar andaian. Oleh itu, pengkaji menggunakan analisis sehala antara-kumpulan varians atau pemboleh ubah-pemboleh ubah untuk mengkaji jika ada apa-apa perbezaan tahap keakuran kakitangan mengikut status jawatan. Perbezaan sebenar dalam skor min antara kumpulan kakitangan adalah sederhana. Saiz kesan dikira menggunakan eta kuasa dua ialah 0.2. Perbandingan „*Post hoc*’ dikakukan dengan menggunakan Ujian Tukey menunjukkan bahawa skor min bagi Kumpulan Pengurusan adalah berbeza daripada Kumpulan Pelaksana. Terdapat juga perbezaan tahap keakuran kakitangan dalam Kumpulan Pelaksana dengan Pembantu Am Rendah.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap keakuran dalam penguditan bagi kakitangan berjawatan kumpulan pengurusan adalah lebih tinggi jika dibandingkan dengan Kumpulan Pelaksana dan juga Kumpulan Pekerja Am. Kakitangan kumpulan



pelaksana juga mempunyai tahap keakuran yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan Kumpulan Pekerja Am.

Analisis sehalu antara-kumpulan varians atau pembolehubah-pembolehubah dijalankan untuk mengkaji jika ada apa-apa perbezaan tahap keakuran kakitangan mengikut kategori pengalaman bekerja di JPN ini. Dapatan kajian menunjukkan bahawa perbezaan sebenar dalam skor min antara kumpulan adalah sederhana. Saiz kesan yang dikira dengan menggunakan eta kuasa dua ialah 0.2. Perbandingan „*Post hoc*“ menggunakan Ujian Tukey menunjukkan bahawa skor min bagi kakitangan yang berpengalaman 6 hingga 10 tahun adalah berbeza jika dibandingkan dengan kakitangan yang berpengalaman kerja 11 hingga 15 tahun, 16 hingga 20 tahun dan lebih daripada 20 tahun.

Analisis sehalu antara-kumpulan varians atau pembolehubah-pembolehubah dijalankan untuk mengkaji jika ada apa-apa perbezaan tahap keakuran kumpulan kakitangan mengikut kategori umur. Saiz kesan yang dikira dengan menggunakan eta kuasa dua ialah 0.2. Perbandingan „*Post hoc*“ menggunakan Ujian Tukey dijalankan bagi mengkaji perbezaan tahap keakuran berdasarkan kategori umur. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap keakuran dalam pengauditan bagi kakitangan berumur 31 hingga 35 tahun, 36 hingga 40 tahun, 41 hingga 45 tahun, dan 46 hingga 50 tahun adalah lebih tinggi jika dibandingkan dengan kakitangan yang berumur lebih daripada 50 tahun.

**Regresi Linear Berganda** Analisis regresi berganda yang dicadangkan dianggap mencukupi untuk mengenal pasti bukan sahaja statistik hubungan yang signifikan tetapi juga hubungan yang mempunyai kepentingan pengurusan. Dapatan kajian ini juga bertujuan menjawab soalan kajian ketiga.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa kakitangan lelaki mempunyai tahap keakuran yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan kakitangan perempuan.

Keakuran pengauditan berdasarkan pengalaman bekerja.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa kakitangan yang mempunyai pengalaman bekerja di antara 6 hingga 10 tahun mempunyai keakuran yang lebih tinggi dalam proses pengauditan jika dibandingkan dengan kakitangan yang mempunyai pengalaman bekerja lebih daripada 20 tahun.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap keakuran dalam proses pengauditan bagi kakitangan yang memiliki ijazah sarjana muda lebih tinggi jika dibandingkan dengan kakitangan yang memiliki ijazah sarjana. Kumpulan kakitangan yang memiliki ijazah sarjana muda juga lebih tinggi tahap keakuran jika dibandingkan dengan kumpulan kakitangan yang memiliki kelayakan akademik tahap diploma.

## **Ringkasan**

Statistik deskriptif telah dilaksanakan oleh pengkaji untuk melihat persediaan pengauditan dan berhubung pengaruh profil responden dalam mempengaruhi tahap keakuran terhadap pelaksanaan proses pengauditan kualiti di JPN ini. Selain itu, pengkaji cabaran-cabaran yang dihadapi oleh pegawai-pegawai dan kakitangan jabatan ini dan cara-cara mereka mengatasinya. Secara keseluruhannya dapat dikatakan bahawa jangkaan terhadap tahap keakuran dalam proses pengauditan bagi kakitangan dapat dikira jika profil responden diketahui dari segi jantina, status jawatan, sektor bertugas, pengalaman kerja, kategori umur, dan kelayakan akademik tertinggi. Justeru, pelaksanaan pengauditan berdasarkan SPK MS 9001: 2008

diteruskan bukan sahaja untuk mengekalkan pemakaian sijil ISO tetapi juga penting dalam pengawalan kualiti kerja semua warga jabatan ini.

Sehubungan itu, Kajian ini dilaksanakan untuk menjawab lima soalan kajian berdasarkan lima objektif kajian ini. Seramai 297 responden yang terdiri daripada warga JPN ini termasuk 25 responden daripada 10 PPD yang dipilih secara rawak. Soalan kajian dibina mencakupi aspek proses pengauditan berdasarkan sembilan (9) domain bagi Kumpulan Pengurusan dan empat (4) domain bagi Kumpulan Pelaksana dan Kumpulan Pembantu Am Rendah. Pengkaji menggunakan Sampel-bebas Ujian t, dan ujian statistik ANOVA. Analisis Regresi Berganda langkah demi langkah digunakan untuk melihat sumbangan pemboleh ubah-pemboleh ubah bebas iaitu faktor-faktor demografi seperti jantina, status jawatan, unit atau sektor bertugas, pengalaman bekerja, kategori umur dan kelayakan akademik tertinggi terhadap pemboleh ubah-pemboleh ubah bersandar yang terdiri daripada Sembilan (9) domain proses pengauditan. Domain yang perlu diakuri dalam proses pengauditan adalah Perancangan Audit, Senarai Semak, Proses, Input, Output, Kriteria Pengukuran, Kelayakan/Latihan, Kaedah dan Peralatan. Kajian kualitatif juga dilaksanakan untuk menyokong dapatan kajian kuantitatif.

## **BAB 5: RINGKASAN, KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN**

### **Pengenalan**

JPN ini adalah sebuah organisasi yang melaksanakan dasar pendidikan yang telah ditetapkan oleh KPM. Kementerian ini mempunyai misi untuk membangunkan sistem pendidikan berkualiti yang bertaraf dunia di samping memperkembangkan potensi individu sejajar dengan Falsafah Pendidikan Kebangsaan (Ibrahim Mamat 2001; Tajul Ariffin & Noraini 2002; Wan Mohd Zahid 1993). Misi ini merangkumi pendidikan hingga peringkat pengajian tinggi kerana generasi pelajar yang dilahirkan ini merupakan aset kepada pertumbuhan ekonomi negara. Institusi pendidikan tinggi merupakan salah satu sumber utama dalam pertumbuhan ekonomi. Oleh itu, JPN ini semestinya turut akur dan bertanggungjawab dalam menyediakan perkhidmatan pendidikan yang berkualiti kepada orang ramai seiring dengan misi KPM. Pelaksanaan tanggungjawab jabatan ini juga dipantau melalui kerja-kerja pengauditan supaya sebarang ketakakuran dapat dikesan dan diambil tindakan pembetulan. Usaha-usaha ke arah pencegahan unsur ketakakuran juga diberi perhatian sewajarnya. Hal ini memerlukan iltizam yang tinggi daripada semua kakitangan untuk bersikap terbuka dan sentiasa bersedia melakukan perubahan. Mereka merupakan pelanggan dalaman jabatan ini. Hussey (1995) menyatakan bahawa perubahan itu merupakan satu aspek yang amat kritikal bagi pengurusan yang efektif. Sehubungan itu, kejayaan JPN ini melaksanakan proses pengauditan banyak bergantung kepada sikap semua kakitangan. Jika mereka mempunyai sikap yang positif terhadap perubahan dan berintegriti dalam melakukan perubahan serta pembetulan ke atas ketakakuran, proses pengauditan akan memberi manfaat terhadap kualiti. Perkembangan semasa yang merangkumi pelbagai bentuk cabaran baru pula perlu ditangani secara cekap untuk memuaskan hati pelanggan. Selain itu, kepekaan

organisasi kepada perubahan akan membolehkannya sentiasa bersedia untuk menghadapi persaingan, memenuhi cita rasa dan tuntutan pelanggan, perubahan polisi perniagaan, pelaksanaan dasar-dasar yang ditetapkan dan juga memenuhi tuntutan persekitaran (Burnes 2001; Bainbridge 1996). Hal ini juga diperkatakan oleh Crosby (1980) iaitu perkhidmatan juga perlu ada penambahbaikan dari semasa ke semasa. Penambahbaikan dimanifestasikan dalam bentuk pembetulan ke arah yang lebih baik. Justeru, JPN ini perlu terus mengemblengkan semua input seoptima mungkin bagi menghasilkan output perkhidmatan yang sentiasa berkualiti dan akur dalam prosedur pengauditan. Analisis keperluan juga perlu dilakukan dengan lebih efektif dan praktikal untuk membentuk satu kolaborasi latihan kepada kakitangan. Latihan yang diterima membolehkan mereka menjalankan tugas sesuai dengan aspirasi jabatan ini termasuklah dalam proses pengauditan.

Dalam bab ini pengkaji membincangkan tentang rumusan dapatan kajian tentang tahap keakuran berdasarkan sembilan (9) domain dalam proses pengauditan yang dilaksanakan di JPN ini. Kajian dijalankan melalui kaedah *mixed method* iaitu penggunaan kuantitatif (soal selidik) dan kualitatif (soal selidik tertutup dan temu bual). Kajian ini menjawab lima (5) soalan kajian seperti berikut;

1. Apakah prosedur kerja audit?
2. Apakah persediaan yang perlu dibuat oleh semua sektor di JPN ini?
3. Sejauh manakah perbezaan sektor, status jawatan, jantina, umur, pengalaman kerja dan kelulusan akademik mempengaruhi tahap keakuran berdasarkan dalam proses pengauditan?
  - 3.1 Adakah terdapat perbezaan yang signifikan Perancangan Audit berdasarkan jantina?

- 3.2 Adakah terdapat perbezaan yang signifikan Senarai Semak berdasarkan jantina?
- 3.3 Adakah terdapat perbezaan yang signifikan Proses Peugauditan berdasarkan jantina?
- 3.4 Adakah terdapat perbezaan yang signifikan Input Pengauditan berdasarkan jantina?
- 3.5 Adakah terdapat perbezaan yang signifikan Output Pengauditan berdasarkan jantina?
- 3.6 Adakah terdapat perbezaan yang signifikan Kriteria Pengukuran Pengauditan berdasarkan jantina?
- 3.7 Adakah terdapat perbezaan yang signifikan Kelayakan/Latihan Pengauditan berdasarkan jantina?
- 3.8 Adakah terdapat perbezaan yang signifikan Kaedah Pengauditan berdasarkan jantina?
- 3.9 Adakah terdapat perbezaan yang signifikan Peralatan Pengauditan berdasarkan jantina?
- 3.10 Adakah terdapat perbezaan yang signifikan tahap keakuran kakitangan dalam proses pengauditan berdasarkan status jawatan?
- 3.11 Adakah terdapat perbezaan yang signifikan tahap keakuran kakitangan dalam proses pengauditan berdasarkan unit/sektor bertugas?
- 3.12 Adakah terdapat perbezaan yang signifikan tahap keakuran kakitangan dalam proses pengauditan berdasarkan pengalaman bekerja?
- 3.13 Adakah terdapat perbezaan yang signifikan tahap keakuran kakitangan dalam proses pengauditan berdasarkan kategori umur?

- 3.14 Adakah terdapat perbezaan yang signifikan tahap keakuratan kakitangan dalam proses pengauditan berdasarkan kelayakan akademik tertinggi?
4. Apakah cabaran-cabaran yang dihadapi oleh Kumpulan Pengurusan dan Kumpulan Pelaksana semasa melaksanakan proses pengauditan?
- 5.1 Apakah cabaran-cabaran yang dihadapi oleh pegawai-pegawai Kumpulan Pengurusan?
- 5.2 Apakah cabaran-cabaran yang dihadapi oleh kakitangan Kumpulan Pelaksana?
5. Apakah usaha-usaha yang diambil oleh Kumpulan Pengurusan dan Kumpulan Pelaksana untuk mengatasi cabaran-cabaran dalam proses pengauditan?
- 5.1 Pada pendapat anda, mengapakah seseorang kakitangan itu patut diminta melakukan pembetulan jika didapati tidak akur atau tidak mematuhi prosedur proses pengauditan SPK MS ISO 9001: 2008.

### **Ringkasan Kajian**

Sesebuah jabatan yang menggunakan tatacara atau prosedur pengauditan SPK MS ISO 9001: 2008 mampu mempertahankan tahap kualiti yang baik dalam pemberian khidmat kepada pelanggan. Hal ini adalah kerana SPK digunakan sebagai satu mekanisme yang berfungsi memberi panduan dalam menguruskan organisasi. Keakuratan terhadap sembilan (9) domain dan prosedur sistem ini pula menjamin proses pengauditan menghasilkan kecekapan dan keberkesanan operasi jabatan ini.

Secara keseluruhan, kajian ini mencapai objektif dan dapatannya telah menjawab semua soalan kajian. Jawapan kepada soalan kajian pertama, kedua, keempat dan kelima diperolehi melalui kaedah kualitatif. Jawapan bagi soalan kajian ketiga

diperoleh melalui kaedah kuantitatif. Soalan kajian pertama adalah apakah prosedur kerja audit ?. Dapatan kajian menunjukkan bahawa semua responden telah mengetahui prosedur kerja pengauditan kualiti mengikut MS ISO 9001: 2008. Hal ini termasuklah dalam aspek penyediaan dokumen seperti kertas kerja perancangan, carta alir proses kerja, laporan verifikasi, surat panggilan mesyuarat, borang-borang terkini, jenis-jenis borang dan sebagainya. Semua tatacara ini direkodkan untuk memudahkan rujukan dan pengurusan.

Dapatan kajian juga telah memperlihatkan para responden memahami persediaan yang perlu dilakukan oleh semua kakitangan sektor-sektor di jabatan ini. Justeru, dapatan ini menjawab soalan kajian kedua iaitu apakah persediaan yang perlu dibuat oleh semua sektor bagi melaksanakan proses pengauditan kualiti di jabatan ini ?. Perkara ini bermula dengan perancangan tahunan dan mesyuarat pengurusan yang dilaksanakan pada awal tahun. Jadual kerja pengauditan juga diedarkan semasa mesyuarat ini. Taklimat berkaitan dengan proses pengauditan kualiti diberikan kepada wakil-wakil pengurusan untuk disampaikan kepada semua kakitangan di sektor masing-masing. Dari segi pelaksanaan kerja pengauditan pula semua borang dikenal pasti dalam status „ terkini“. Borang-borang yang tidak terkini atau lama yang dikenali sebagai borang usang disisihkan dan digantikan dengan borang yang baharu supaya tidak menimbulkan kekeliruan.

Jika terdapat kakitangan yang baharu, mereka diberi latihan oleh para Petugas Kualiti di sektor masing-masing. Walau bagaimanapun, latihan juga diberikan oleh Pegawai Kualiti dari Sektor Pengurusan Jaminan Kualiti (SPJK). Selain itu, terdapat latihan yang diberikan oleh pihak luar seperti pihak IAB dan SIRIM. Latihan pengauditan diberikan untuk meningkatkan kompetensi semua kakitangan dalam pelaksanaan proses pengauditan kualiti. Khidmat “kunjung bantu” diberikan oleh



pegawai-pegawai dari SPJK kepada kakitangan dengan mengunjungi lokasi-lokasi audit kualiti. Mereka member bimbingan, melakukan pemantauan dan membantu kakitangan dengan member penjelasan di bahagian-bahagian yang mereka kurang faham. Khidmat „kunjung bantu“ ini biasanya dilaksanakan sebelum diadakan Audit Dalaman.

Seterusnya, dapatan kajian ini juga dapat menjawab soalan kajian ketiga iaitu sejauh manakah perbezaan jantina, unit atau sektor bertugas, status jawatan, kategori umur, pengalaman kerja dan kelulusan akademik mempengaruhi tahap keakuran dalam pelaksanaan proses pengauditan kualiti ?. Dapatan kajian menunjukkan responden dalam Kumpulan Pengurusan mempunyai tahap keakuran yang lebih tinggi. Mereka menjalankan kerja-kerja pengauditan kualiti mengikut tatacara yang ditetapkan oleh MS ISO 9001: 2008. Hal ini adalah kerana mereka telah menunjukkan komitmen dan tahap integriti dalam melaksanakan amanah dan tanggungjawab. Tambahan pula mereka diberikan pendedahan yang mencukupi tentang tatacara pengauditan kualiti. Justeru, mereka dapat melaksanakan tanggungjawab mengikut kapasiti jawatan yang disandang dalam jabatan ini.

Selain itu, dapatan kajian yang digunakan untuk menjawab soalan kajian yang ketiga ini juga menunjukkan kekuatan dan kelebihan para responden dari Kumpulan Pengurusan. Keseluruhannya, tahap keakuran terhadap sembilan domain pengauditan ini telah menunjukkan nilai melebihi 4.0. Hal ini bermakna mereka berada pada tahap setuju ke arah tahap sangat setuju. Pegawai dari Kumpulan Pengurusan menunjukkan tahap keakuran paling tinggi dalam domain Peralatan, Senarai Semak dan Kriteria Pengukuran jika dibandingkan dengan enam domain yang lain. Domain-domain tersebut adalah Perancangan Audit, Proses, Input, Output, Kelayakan/ Latihan dan Kaedah.

Seterusnya, jawapan bagi soalan kajian keempat dan kelima telah member gambaran yang lebih jelas dan melengkapinya dapatan kajian ini. Soalan kajian keempat meneliti tentang cabaran-cabaran yang dihadapi oleh semua responden dari Kumpulan Pengurusan . Beberapa cabaran yang dapat dikenalpasti iaitu manpower, *method*, *machine*, *money* dan *mentality*. Walau bagaimanapun, *mentality* iaitu aspek penerimaan kakitangan terhadap tatacara proses pengauditan kualiti mengatasi cabaran-cabaran yang lain. Dapatan kajian tentang usaha-usaha yang telah dilakukan untuk mengatasi semua cabaran terutama yang berkaitan dengan *mentality* menjawab soalan kajian yang kelima. Misalnya, teguran dengan menyatakan bukti ke atas ketakakuran dan menggunakan kaedah dokumentasi *black and white* merupakan cara yang digunakan untuk membantu kakitangan menerima tatacara pengauditan ini. Kedua-dua kaedah ini memudahkan auditi melakukan tindakan pembetulan.

Semua dapatan kajian yang dibincangkan di atas diperoleh dengan merujuk kepada faktor demografi sebagai gambaran awal kajian rintis dan kajian sebenar. Sehubungan itu, berdasarkan kajian rintis kuantitatif yang dijalankan ke atas 32 orang responden, pengkaji mendapati nilai Cronbach Alpha menunjukkan konsistensi dalaman bagi setiap domain adalah diterima kecuali bagi domain Perancangan Audit iaitu .680. Walau bagaimanapun, pengkaji telah membuat keputusan mengekalkan kesemua item. Hal ini adalah kerana tujuh (7) domain yang lain iaitu Senarai Semak, Proses, Input, Output, Kriteria Pengukuran, Kelayakan/Latihan, Kaedah, dan Peralatan menunjukkan nilai cronbach alfa lebih besar daripada 0.7. Menurut DeVellis, 2012; Nunnally dan Bernstein,1994, pekali Cronbach Alpha adalah sebaiknya melebihi 0.7.

Terdapat dua jenis statistik yang telah digunakan dalam kajian sebenar iaitu statistik deskriptif iaitu min, sisihan, dan profil responden. Statistik inferensi pula

adalah analisis kebolehpercayaan, sampel bebas ujian t, ANOVA, dan analisis regresi berganda.

Analisis kebolehpercayaan dijalankan sekali lagi untuk 113 sampel bagi mengira Cronbach Alpha soal selidik set kuantitatif. Keputusannya didapati Cronbach Alpha bagi setiap domain yang mengukur tahap keakuran kakitangan JPN ini dalam proses pengauditan adalah lebih besar daripada 0.7. Oleh itu, hal ini mengesahkan bahawa terdapat ketekalan dalaman yang baik bagi item dalam setiap domain.

Selain itu, dapatan kajian juga menunjukkan skor min bagi setiap domain tahap keakuran kakitangan dalam proses pengauditan mengikut jenis soal selidik seperti berikut;

i. Tahap Keakuran Kakitangan Bagi Soal Selidik Kuantitatif –Skala Likert

Dapatan kajian menunjukkan bahawa domain Peralatan menunjukkan nilai skor min tertinggi iaitu 4.5363, diikuti dengan Senarai Semak dan Kriteria Pengukuran. Hal ini menunjukkan bahawa tiga (3) domain tersebut merupakan tiga domain utama yang dikuasai dengan lebih baik oleh kakitangan dalam proses pengauditan jika dibandingkan dengan domain-domain yang lain. Hal ini dapat diperincikan mengikut setiap item. Misalnya, Item Perancangan pula menunjukkan dapatan berdasarkan empat pernyataan iaitu pernyataan tentang tatacara pemilihan dan pelantikan Juruaudit Dalaman (4.24), mengenal pasti maklumat yang diperlukan (4.54), mengenal pasti masa maklumat diperlukan (4.36, dan mengenal pasti skop dan tahap perincian audit dari segi aktiviti dan tempat (4.39). Keseluruhannya semua responden akur dengan pernyataan dalam item Perancangan Audit.

Item Senarai Semak dapat dirumuskan mempunyai aras keakuran melebihi 4.0 bermakna akur dengan semua pernyataan seperti tatacara asas pemilihan kesemua

aktiviti dan tempat pengauditan (4.49), mengenal pasti masa audit perlu dijalankan (4.54), mendokumentasikan polisi kualiti jabatan dan objektifnya (4.40) dan menjalankan aktiviti untuk memastikan pegawai dan semua staf jabatan memahami polisi kualiti di jabatan ini (4.64). Misalnya, beberapa langkah telah diambil untuk memastikan pegawai dan semua kakitangan jabatan ini memahami polisi kualiti. Semua pemantau diberi taklimat dan setiap unit telah menyediakan jadual pemantauan.

Item Proses merangkumi pernyataan mengenal pasti jenis-jenis dalam Proses Pengauditan (4.15), mengenal pasti peringkat-peringkat proses pengauditan sama ada utama, sokongan atau berkaitan dengan pengurusan (4.37), menentukan setiap individu yang bertanggungjawab melaksanakan peringkat-peringkat dalam proses pengauditan (4.35), mengenal pasti tatacara proses pengauditan didokumentasikan (4.47), mengenal pasti cara hubung kait setiap peringkat dalam proses pengauditan (4.66), tatacara proses pengauditan dipantau, dianalisa dan dipertingkatkan (4.40) dan mendokumentasikan bukti aktiviti peningkatan dilaksanakan (4.48). Dalam item ini, pernyataan hubung kait peringkat proses pengauditan skor paling tinggi iaitu 4.66. Hal ini menunjukkan bahawa para responden memahami dan akur dengan setiap peringkat proses pengauditan yang dilaksanakan di jabatan ini. Misalnya, mengenal pasti tatacara proses pengauditan dalam pengurusan maklum balas pelanggan (PK-05). Peti cadangan yang berkunci dan borang-borang maklum balas pelanggan disediakan di tempat yang sesuai terutamanya di kaunter. Hal ini adalah kerana kaunter adalah tempat yang paling strategik iaitu merupakan tempat tumpuan pelanggan semasa melakukan urusan mereka.

Item Input terdiri daripada pernyataan mengenal pasti input proses pengauditan (4.37), mengenal pasti pihak yang membekalkan input tersebut (4.49), menetapkan

cara bentuk sesuatu input diterima (4.41), mengenal pasti informasi yang ada dalam input tersebut (4.37), menentukan individu yang menerima input tersebut (4.33), menetapkan kaedah penilaian bagi memastikan input diterima (4.47) dan mengenalpasti tahap bekalan input (4.50). Responden kurang akur secara perbandingan dengan pernyataan lain dalam item ini iaitu dalam hal menentukan individu yang akan menerima input dalam proses pengauditan (4.37).

Item Output merangkumi pernyataan akur dalam mengenal pasti output dari proses ini (4.39), mengenal pasti bentuk output tersebut (4.46), menetapkan pergerakan output seterusnya (4.58), menetapkan individu yang akan menilai output tersebut (4.44), mengenal pasti sama ada ciri-ciri output tersebut diterima (4.27), mengenal pasti sama ada ciri-ciri output ini menepati kepuasan pelanggan (4.27) dan mengenal pasti proses lain yang berkaitan dengan output (4.32). Berdasarkan dapatan pernyataan dalam item ini, ada dua pernyataan yang agak rendah tahap keakurannya secara perbandingan iaitu mengenal pasti ciri-ciri output tersebut diterima (4.27) dan mengenal pasti sama ada ciri-ciri output ini menepati kepuasan pelanggan (4.27).

Item Kriteria Pengukuran terdiri daripada pernyataan untuk mengukur tahap keakuratan tatacara pengukuran untuk proses tersebut (4.49), memastikan empunya mengetahui pengukuran yang diperlukan (4.39), memastikan pengukuran tersebut memuaskan hati pelanggan (4.46), memastikan kaedah pengukuran dipatuhi (4.44), mengenal pasti tahap penerimaan pengukuran tersebut (4.32), mengenal pasti individu yang bertanggung jawab melaksanakan pengukuran (4.53), mengenal pasti sama ada pengukuran tersebut selari dengan objektif kualiti (4.66), menentukan masa untuk melakukan pengukuran (4.67) dan mengenal pasti tindakan yang diambil jika pengukuran tidak menepati tahap yang dikehendaki (4.66). Secara perbandingan pernyataan mengenal pasti tahap penerimaan pengukuran tersebut (4.32).

Item Kelayakan/Latihan menunjukkan pernyataan mengenal pasti kelayakan pelaksana audit (4.27), mengenal pasti sama ada kelayakan mengandungi kemahiran, pengalaman dan latihan (4.39), mengenalpasti individu yang memberi latihan (4.42), mengenal pasti sama ada kelayakan tersebut mencukupi atau tidak (4.42), mengenal pasti jenis latihan yang diperlukan (4.45), mengenal pasti jenis bukti latihan yang telah dijalani (4.39) dan mengenal pasti cara penilaian keberkesanan dilakukan di jabatan ini (4.51). Hal ini bermakna secara perbandingan tahap keakuran dalam pernyataan mengenal pasti kelayakan pelaksana audit adalah paling rendah iaitu 4.27.

Item Kaedah mengandungi pernyataan seperti mengenal pasti kaedah yang digunakan untuk melaksanakan kerja (4.44), mengenal pasti cara kaedah pengauditan didokumenkan (4.49), menentukan cara meletakkan manual prosedur kerja berada di tempat yang diperlukan (4.42), memastikan manual prosedur kerja dikemaskinikan (4.44) dan mengenal pasti individu yang meluluskan manual prosedur kerja (4.50). Secara perbandingan tahap keakuran dalam cara meletakkan manual prosedur kerja berada di tempat yang diperlukan.

Akhir sekali item yang diperincikan dalam bentuk pernyataan adalah Peralatan iaitu menentukan peralatan yang digunakan (4.45), menentukan cara penyelenggaraan peralatan dilakukan (4.41), menentukan peralatan yang digunakan dengan kaedah yang betul (4.51), menentukan jenis penyelenggaraan yang dilakukan (4.60) dan mengenal pasti sama ada peralatan yang digunakan berkesan atau tidak (4.71). Dalam hal ini, tahap keakuran adalah paling rendah secara perbandingan adalah dalam carapenyelenggaraan peralatan.

Berdasarkan dapatan di atas aspek yang perlu diberi penekanan yang lebih mendalam kepada semua kakitangan adalah dalam tatacara pemilihan dan pelantikan Juruaudit Dalaman (4.24), mendokumentasikan polisi kualiti jabatan dan objektifnya (4.40), mengenal pasti jenis-jenis dalam Proses Pengauditan (4.15), pasti input proses pengauditan (4.37), mengenal pasti informasi yang ada dalam input tersebut (4.37), mengenal pasti sama ada ciri-ciri output tersebut diterima (4.27), mengenal pasti sama ada ciri-ciri output ini menepati kepuasan pelanggan (4.27), memastikan empunya mengetahui pengukuran yang diperlukan (4.39), mengenal pasti kelayakan pelaksana audit (4.27) dan menentukan cara meletakkan manual prosedur kerja berada di tempat yang diperlukan (4.42).

ii. Tahap Keakuran Kakitangan Bagi Soal Selidik Kuantitatif-Ya Tidak

Berdasarkan data yang diperoleh, tahap pengetahuan responden adalah tinggi terutamanya bagi domain Perancangan Pengauditan. Hal ini adalah kerana peratusan responden yang menjawab “ya” bagi setiap adalah tinggi. Domain lain yang menunjukkan peratusan tinggi jawapan “ya” daripada responden adalah dalam domain Input dan Output. Walau bagaimanapun, pengetahuan responden dalam Proses pengauditan tidak mencapai satu tahap yang tinggi jika dibandingkan dengan tiga domain tersebut. Kesimpulannya, tahap keakuran reponden yang tertinggi adalah dalam domain Perancangan Audit, diikuti dengan Input pengauditan, dan Output pengauditan. Tahap keakuran responden terhadap domain Proses adalah sederhana sahaja. Hal ini dapat dilihat secara terperinci dalam pernyataan-pernyataan item yang dijawab oleh 186 responden dalam kalangan kakitangan Kumpulan Pelaksana dan kakitangan Kumpulan Pembantu Am Rendah.

Soalan dalam item Perancangan Audit seperti adakah anda tahu jabatan ini melaksanakan Sistem Pengurusan Kualiti (SPK) MS 9001: 2008, seramai 185 (99.5 %) menjawab „ya“ dan hanya seorang responden (0.5 %) menjawab „tidak“. Soalan adakah anda tahu pengauditan adalah salah satu seksyen dalam SPK MS 9001: 2008?, seramai 184 (98.9%) menjawab „ya“ dan 2 responden menjawab „tidak“ (1.1 %), soalan adakah anda tahu tentang maksud Audit Kualiti Dalaman?, seramai 175 responden (94.1%) menjawab „ya“ dan 11 responden pula menjawab „tidak“ (5.9%). Soalan adakah anda mengenali ahli-ahli Pasukan Audit terlatih?, seramai 152 responden (81.7%) menjawab „ya“ dan 34 responden (18.3%) menjawab „tidak“. Soalan adakah anda tahu orang-orang yang diaudit?, seramai 163 responden (87.6%) dan 23 responden (12.4%) menjawab „tidak“. Soalan adakah anda tahu bilangan audit dalaman dijalankan setahun?, 153 responden menjawab „ya“ (83.7%) dan 33 responden (17.7%) menjawab „tidak“. Soalan adakah anda tahu tarikh auditee diberitahu mengenai proses audit akan dijalankan?, 168 responden (90.3%) menjawab „ya“ dan 18 responden (9.7%) menjawab „tidak“. Soalan adakah anda tahu jenis borang yang perlu digunakan untuk menjawab NCR?, seramai 130 responden (69.9%) menjawab „ya“ dan 56 responden (30.1%) menjawab „tidak“.

Item input mengandungi soalan seperti adakah anda tahu maksud bukti-bukti pelaksanaan?, 165 responden (88.7%) menjawab „ya“ dan 21 responden (11.3%) menjawab tidak. Seterusnya item Proses mengandungi beberapa soalan seperti adakah anda tahu perkara yang akan dilakukan oleh juruaudit semasa pengauditan?, seramai 158 responden (84.9%) menjawab „ya“ dan 28 responden menjawab „tidak“. Soalan adakah anda tahu maksud Audit Susulan?, seramai 170 responden (91.4%) menjawab „ya“ dan 16 responden (8.6%) menjawab „tidak“. Soalan adakah anda tahu waktu Audit Susulan dijalankan?, seramai 124 responden (66.7%) menjawab „ya“



dan 62 responden (33.3%) menjawab „tidak“. Seterusnya, soalan adakah anda tahu bahawa juruaudit yang sama membuat Audit Susulan?, seramai 105 responden (56.5%) menjawab „ya“ manakala 81 responden (43.5%) menjawab „tidak“. Soalan adakah anda tahu auditee tidak boleh memilih juruaudit yang lain untuk melakukan Audit Susulan?, seramai 129 responden (69.4%) menjawab „ya“ dan 57 responden (30.6%) menjawab „tidak“. Soalan adakah anda tahu proses Audit Susulan tidak sama dengan proses audit sebelumnya?, seramai 135 responden (72.6%) menjawab „ya“, 51 responden (27.4%) menjawab „tidak“. Soalan adakah anda tahu cara-cara untuk mengelak daripada dikenakan NCR?, seramai 161 responden (86.6) menjawab „ya“ dan 25 responden (13.4%) menjawab „tidak“.

Item Output juga mempunyai beberapa soalan seperti adakah anda tahu sebab-sebab Laporan Ketidakpatuhan (NCR) dikeluarkan?, seramai 163 responden ( 87.6%) menjawab „ya“ dan 23 responden menjawab „tidak“. Soalan adakah anda tahu jenis-jenis ketidakpatuhan (NC-non conformance) dikeluarkan?, seramai 147 responden (79.0%) menjawab „ya“ manakala 39 responden (21.0%) menjawab „tidak“. Soalan adakah anda tahu perkara-perkara yang harus dilakukan setelah Laporan Ketidakpatuhan (NCR) diterima?, seramai 147 responden ( 79.0%) dan 39 responden ( 21.0%) menjawab „tidak“. Soalan adakah anda tahu maksud Pembetulan?, seramai 174 responden ( 93.5%) menjawab „ya“ dan 12 responden (6.5%) pula menjawab „tidak“. Soalan adakah anda tahu Tindakan Pencegahan?, seramai 167 responden (89.8%) menjawab „ya“ dan 19 responden (10.2%) pula menjawab „tidak“. Akhir sekali soalan adakah anda tahu perkara yang perlu dilakukan sekiranya NCR tidak dijawab?, seramai 125 responden (67.2%) menjawab ya manakala 61 responden ( 32.8%) menjawab „tidak“.

Terdapat beberapa soalan dalam item yang menunjukkan ramai responden memilih jawapan „tidak“. Misalnya, dalam item Perancangan Audit, soalan adakah anda tahu jenis borang yang perlu digunakan untuk menjawab NCR?, seramai 130 responden (69.9%). Dalam item Proses Audit, soalan adakah anda tahu waktu Audit Susulan dijalankan?, seramai 62 responden (33.3%) menjawab „tidak“. Seterusnya, soalan adakah anda tahu bahawa juruaudit yang sama membuat Audit Susulan?, seramai 81 responden (43.5%) menjawab „tidak“. Dalam item Output Audit, soalan adakah anda tahu jenis-jenis ketidakpatuhan (NC-non conformance) dikeluarkan?, seramai 39 responden (21.0%) menjawab „tidak“. Soalan adakah anda tahu perkara-perkara yang harus dilakukan setelah Laporan Ketidakpatuhan (NCR) diterima?, seramai 39 responden (21.0%) menjawab „tidak“. Akhir sekali soalan adakah anda tahu perkara yang perlu dilakukan sekiranya NCR tidak dijawab?, seramai 61 responden (32.8%) menjawab „tidak“.

Hal ini bermakna pihak pengurusan perlu menekankan kepada kursus yang memperjelaskan tentang jenis borang, perkara-perkara yang berkaitan Audit Susulan dan NCR.

Dapatan kajian melalui Sampel-bebas Ujian t pula menunjukkan tahap keakuran responden lelaki lebih tinggi jika dibandingkan dengan responden perempuan bagi domain Senarai Semak dan Output dalam proses pengauditan. Hasil kajian menunjukkan tahap keakuran responden lelaki dan perempuan adalah sama bagi domain Perancangan Audit, Proses, Input, Kriteria Pengukuran, Kelayakan/Latihan, Kaedah, dan Peralatan dalam Proses pengauditan.

Selain daripada menggunakan Sampel- bebas Ujian t, pengkaji juga menggunakan ANOVA sehala untuk mengkaji jika terdapat perbezaan tahap keakuran kakitangan

dalam proses pengauditan berdasarkan jantina, status jawatan, sektor bertugas, pengalaman bekerja, kategori umur, dan kelayakan tertinggi. Terdapat dua andaian utama yang perlu dipenuhi sebelum meneruskan ANOVA sehalu. Menurut Pallant (2010), dua andaian utama tersebut adalah data mesti mengikut taburan normal dan kehomogenan varians tidak boleh dilanggar. Berdasarkan teori „*Central Limit Theorem*“, oleh kerana sampel melebihi 30 responden maka andaian taburan normal tidak dilanggari. Walau bagaimanapun, berdasarkan ujian Brown Forsythe yang dijalankan ke atas status jawatan, sektor bertugas, pengalaman bekerja, kategori umur, dan kelayakan akademik tertinggi, dapatan kajian menunjukkan sektor bertugas dan kelayakan akademik tertinggi tidak dapat diteruskan dengan analisis ANOVA sehalu kerana telah melanggar andaian. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap keakuran dalam pengauditan bagi kakitangan berjawatan pegawai Kumpulan Pengurusan lebih tinggi jika dibandingkan dengan kakitangan Kumpulan Pelaksana dan kakitangan Pembantu Am Rendah. Tahap keakuran dalam proses pengauditan kakitangan Kumpulan Pelaksana lebih tinggi jika dibandingkan dengan kakitangan Pembantu Am Rendah.

Tahap keakuran kakitangan mengikut pengalaman kerja pula menunjukkan tahap keakuran tertinggi dalam proses pengauditan bermula daripada kumpulan kakitangan yang berpengalaman 6 hingga 10 tahun, 11 hingga 15 tahun, 16 hingga 20 tahun, dan kakitangan yang mempunyai pengalaman lebih daripada 20 tahun adalah yang terendah. Selain itu, dapatan kajian berdasarkan kategori umur pula menunjukkan susunan tahap keakuran dalam proses pengauditan iaitu kakitangan yang berumur 31 hingga 35 tahun, 36 hingga 40 tahun, 41 hingga 45 tahun, dan 46 hingga 50 tahun adalah lebih tinggi jika dibandingkan dengan kakitangan yang berumur lebih 50 tahun.

Pengkaji juga menggunakan Analisis Regresi Linear Berganda. Hair et al. (2010) menyatakan bahawa analisis ini adalah teknik yang digunakan untuk menganalisis hubungan antara tanggungan (kriteria) pembolehubah tunggal dan beberapa pembolehubah (peramal) pembolehubah bebas. Menurut Hair et al. (2010) menyatakan bahawa satu Analisis Regresi Linear Berganda melibatkan proses pembinaan model lima peringkat. Proses ini bermula dengan menyatakan objektif Analisis Regresi termasuklah pemilihan pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar. Pembolehubah bersandar adalah tahap keakuran kakitangan dalam proses pengauditan didapati dengan mengira min bagi setiap sembilan (9) domain. Pembolehubah bebas pula terdiri daripada demografi atau profil responden iaitu jantina, status jawatan, pengalaman bertugas, dan kelayakan akademik tertinggi. Dalam kajian sebenar ini semua responden yang terdiri daripada 113 orang telah menjawab semua soal selidik skala likert yang diedarkan kepada mereka.

Oleh kerana kajian ini terdiri daripada empat (4) pembolehubah bebas dengan 113 orang responden maka ia memenuhi garis panduan bagi saiz sampel yang mencukupi. Analisis Regresi Linear Berganda yang dicadangkan ini dianggap mencukupi untuk mengenal pasti bukan sahaja statistik hubungan yang signifikan tetapi juga hubungan yang mempunyai kepentingan pengurusan. Model ramalan statistik adalah signifikan dan menyumbang kira-kira 40.3 peratus daripada varians Tahap Keakuran Kerja dalam Pengauditan. Ralat piawai pula menunjukkan nilai yang kecil maka hal ini menunjukkan model adalah signifikan. Walau bagaimanapun, hanya empat pembolehubah peramal yang didapati signifikan berhubung kait dengan tahap keakuran kakitangan dalam pengauditan adalah seperti berikut;

## **Jantina**

Pembolehubah bebas yang pertama adalah jantina menunjukkan bahawa kakitangan lelaki mempunyai tahap keakuran yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan kakitangan perempuan. Berdasarkan analisis sampel bebas ujian t, min bagi responden lelaki dan responden perempuan adalah seperti dalam jadual 5.1 berikut;

*Jadual 5.1: Min Responden Lelaki dan Responden Perempuan*

Item/Jantina	Lelaki	Perempuan
Perancangan Audit	4.4444	4.3263
Senarai Semak	4.7361	4.3136
Proses	4.4444	4.2994
Input	4.5132	4.3341
Output	4.5185	4.2688
Kriteria Pengukuran	4.5391	4.4878
Kelayakan/Latihan	4.4497	4.3705
Kaedah	4.4852	4.4373

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa responden lelaki lebih tinggi tahap keakuran jika dibandingkan dengan responden perempuan. Walau bagaimanapun, responden lelaki dan perempuan menunjukkan keakuran dengan min melebihi 4.0

## **Pengalaman Kerja**

Pembolehubah bebas kedua iaitu pengalaman bekerja menunjukkan tahap keakuran dalam proses pengauditan bagi kakitangan yang mempunyai pengalaman

kerja lebih daripada 20 tahun adalah kurang jika dibandingkan dengan kakitangan yang mempunyai pengalaman kerja antara 6 hingga 10 tahun.

### **Kelayakan Akademik Tertinggi**

Pembolehubah bebas yang ketiga signifikan iaitu kelayakan akademik tertinggi menunjukkan tahap keakuran dalam proses pengauditan bagi kakitangan yang memiliki kelayakan akademik Ijazah Sarjana Muda adalah lebih tinggi jika dibandingkan dengan kakitangan yang mempunyai kelayakan akademik Ijazah Sarjana. Pembolehubah bebas terakhir yang signifikan adalah kakitangan yang mempunyai kelayakan akademik Diploma menunjukkan tahap keakuran kakitangan yang memiliki Ijazah Sarjana Muda adalah lebih tinggi daripada kakitangan yang mempunyai kelayakan Diploma.

### **Kesimpulan**

Tujuan kajian ini adalah untuk melihat proses pengauditan yang dilaksanakan di JPN ini berdasarkan sembilan (9) domain. Sebanyak lima(5) soalan kajian dan telah dibina untuk mencapai tujuan kajian ini. Kajian ini menggunakan reka bentuk kuantitatif yang melibatkan 297 responden di JPN ini termasuk 25 responden terpilih daripada beberapa PPD di negeri tersebut. Semua responden itu adalah dalam kalangan pegawai Kumpulan Pengurusan, kakitangan Kumpulan Pelaksana dan kakitangan Kumpulan Pembantu Am Rendah. Soal selidik digunakan sebagai instrumen kajian yang ditadbir dengan bantuan pegawai-pegawai Kumpulan Pengurusan dan kakitangan Kumpulan Pelaksana Sektor Pengurusan Jaminan Kualiti (SPJK) jabatan ini. Populasi sasaran kajian ialah pegawai atau Kumpulan Pengurusan, kakitangan Kumpulan Pelaksana dan kakitangan Pembantu Am Rendah.

Selain itu, pengkaji juga menganalisis set soal selidik yang diedarkan kepada 25 orang pegawai Kumpulan Pengurusan dan kakitangan Kumpulan Pelaksana PPD yang dipilih secara rawak. Perkara ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat keberkesanan penataran dan latihan yang diberikan oleh pihak JPN tersebut kepada mereka serta bagi memastikan proses pengauditan meliputi peringkat PPD dalam negeri ini.

Kajian ini juga menggunakan kaedah temu bual untuk memberikan penjelasan terhadap dapatan statistik daripada analisis kuantitatif. Data kualitatif daripada temu bual ini dikumpulkan hasil temu bual seramai 12 orang responden. Enam (6) orang responden ditemu bual dalam kajian rintis dan enam (6) orang responden lagi ditemu bual dalam kajian sebenar melalui temu bual semi berstruktur yang menggunakan kaedah bersemuka secara individu.

Semua set soal selidik iaitu sebanyak empat (4) set yang digunakan dalam kajian ini telah dibina oleh pengkaji melalui penelitian bahan dokumen yang dikeluarkan oleh pihak SIRIM. Dalam hal ini, pengkaji telah mendapat bantuan pihak Sektor Jaminan Kualiti JPN ini terutama peringkat memurnikan item tersebut. Instrumen kajian terbahagi kepada empat bahagian. Bahagian A iaitu bahagian demografi terbahagi kepada enam (6) item iaitu jantina, status jawatan, unit atau sektor tempat bertugas, pengalaman bekerja, status umur dan kelayakan akademik tertinggi. Bahagian B iaitu set soal selidik kuantitatif mengandungi 55 item yang terdiri daripada sembilan (9) domain iaitu Perancangan Audit, Senarai Semak, Proses, Input, Output, Kriteria Pengukuran, Kelayakan/latihan, Kaedah dan Peralatan. Bahagian C (i) iaitu set soal selidik kualitatif mengandungi 23 soalan berdasarkan empat domain iaitu Perancangan Audit, Input, Proses dan Output. Bahagian C (ii) pula adalah set kualitatif iaitu temu bual yang mengandungi 30 item. Set soal selidik

C (ii) ini mengandungi enam (6) bahagian iaitu seperti bahagian A: Pendahuluan, bahagian B: Latar Belakang Responden, bahagian C: Soalan Berkaitan dengan Prosedur, bahagian D: Soalan Berkaitan dengan Pelaksanaan Prinsip Sistem Pengurusan Kualiti (SPK) 9001: 2008, bahagian E: Faktor Penyumbang, dan bahagian F: Penutup.

Pengkaji telah merujuk kepada empat orang pakar yang merupakan pengamal prosedur pengauditan di Sektor Jaminan Kualiti di JPN ini untuk mendapat kesahan dan kandungan. Kajian rintis dijalankan di JPN tersebut yang melibatkan 71 orang responden iaitu 32 orang responden kumpulan pengurusan dan 39 orang responden kumpulan pelaksana. Pengkaji mendapati kajian rintis kuantitatif yang melibatkan 32 orang responden tersebut mempunyai nilai Cronbach Alpha yang menunjukkan konsistensi dalaman bagi setiap domain adalah diterima kecuali bagi domain Perancangan Audit iaitu .680. Walau bagaimanapun, pengkaji membuat keputusan untuk mengekalkan semua item. Sehubungan itu juga, ujian kebolehpercayaan di bawah ukuran skala memainkan peranan yang penting dalam menentukan kesahihan dan kebolehpercayaan item soal selidik. Oleh itu, analisis kebolehpercayaan yang dijalankan sekali lagi yang melibatkan 111 responden untuk mengira Cronbach Alpha bagi set soal selidik kuantitatif. Data kuantitatif yang diperolehi dianalisis menggunakan pakej IBM SPSS 21. Cronbach Alpha bagi setiap domain yang mengukur tahap keakuratan kakitangan dalam proses pengauditan adalah lebih besar daripada 0.7. Justeru, nilai ini mengesahkan bahawa terdapat ketekalan dalaman yang baik bagi item dalam setiap domain.

Kesimpulannya, dapatan kajian ini secara keseluruhan menunjukkan dengan jelas bahawa pelaksanaan proses pengauditan dapat dilakukan dengan baik dengan beberapa penambahbaikan. Faktor demografi banyak mempengaruhi tahap keakuratan



terhadap tatacara pengauditan. Misalnya, faktor status jawatan. Petugas Kualiti dari Kumpulan Pengurusan memperoleh sumber kuasa untuk menjalankan tugas. Mereka mempunyai kapasiti kuasa untuk member bimbingan, menyelia, memantau dan mengeluarkan surat arahan malah boleh meminta auditi menghantar surat tunjuk sebab jika keadaan memerlukan mereka berbuat demikian. Selain itu, kedudukan mereka dalam Kumpulan Pengurusan membolehkan mereka memperoleh pendedahan tentang pengauditan secara intensif.

Hal ini dapat dikaitkan dengan pembangunan kerjaya telah memberi satu kepuasan kepada mereka untuk berusaha dengan lebih baik lagi. Dapatan kajian juga menunjukkan responden dari Kumpulan Pengurusan mempunyai tahap keakuran yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan responden dari Kumpulan Pelaksana dan responden dari Kumpulan Pembantu Am Rendah.

Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa tahap keakuran responden dari kumpulan jantina lelaki lebih tinggi tahap keakuran dalam melaksanakan tugas-tugas pengauditan jika dibandingkan dengan responden perempuan. Walau bagaimanapun, ia hanya suatu perbandingan dan situasi ini dikaitkan dengan reality tanggungjawab yang berbeza. Realitinya, responden perempuan terikat dengan tanggungjawab rumah tangga. Menurut Rahmah Ismail (1996), kebanyakan kes masalah utama yang dihadapi oleh wanita professional ialah untuk mengimbangi tuntutan berkeluarga dengan kerjaya.

Akhir sekali, sumbangan penting kajian ini adalah kerana dapatannya dapat membantu pihak pengurusan mengenalpasti faktor-faktor yang banyak mempengaruhi tahap keakuran dalam pelaksanaan proses pengauditan. Maklumat daripada pengaruh demografi menunjukkan perbezaan-perbezaan yang wujud disumbangkan oleh faktor

demografi. Justeru, kajian ini juga penting kerana dapatan tersebut membolehkan pihak pengurusan merangka satu program pembangunan professional yang lebih efektif. Selain itu, dapatan kajian ini juga membolehkan satu amalan terbaik dalam pengauditan kualiti didokumentasikan agar dapat dikongsi dengan JPN negeri-negeri lain.

### **Perbincangan Kajian**

Dapatan kajian dibincangkan mengikut persoalan kajian. Dapatan kuantitatif dan kualitatif digabungkan seterusnya dibincangkan secara bersama.

### **Persediaan Dalam Proses Pengauditan**

Secara keseluruhannya, semua responden yang ditemu bual menyatakan bahawa persediaan yang dilakukan untuk meneruskan dan mengekalkan pelaksanaan sistem pengauditan MS ISO 9001: 2008. Kakitangan yang mahir dalam pengauditan sentiasa membantu memberi bimbingan secara berterusan kepada kakitangan yang kurang mahir terutamanya kakitangan yang baru menjalankan tugas. Selain itu, agenda yang berkaitan dengan pengauditan dimasukkan dalam takwim tahunan jabatan ini dan dipatuhi oleh mereka. Dapatan daripada semakan dokumen juga menunjukkan jabatan ini memang pakar dalam pelaksanaan pengauditan memandangkan semua aspek yang berkaitan mematuhi prosedur yang telah ditetapkan oleh SIRIM. JPN ini sering dijadikan penanda aras oleh organisasi lain dalam aspek pengauditan terutamanya Sektor Jaminan Kualiti. Sektor ini diterajui oleh pegawai-pegawai sangat membantu pelanggan yang ingin memahami tentang pengauditan. Sokongan yang diperoleh ini telah meningkatkan komitmen mereka dalam pengauditan. Sokongan tersebut adalah bersesuaian dengan saranan Appelbaum et al. (2000) iaitu pekerja yang *komited* merasakan ikatan terhadap

organisasi dan rasa dihargai oleh majikan, seterusnya bersedia meningkatkan usaha mereka bagi mencapai matlamat organisasi. Hal ini juga disokong oleh dapatan kajian Khulida et al. (2008) ke atas pekerja di sebuah organisasi awam di Kuala Lumpur juga mendapati sokongan pengurusan, jaminan pekerjaan, pembangunan kerjaya, latihan dan pembangunan, serta ganjaran merupakan faktor penting dalam meningkatkan komitmen.

### **Pengaruh Demografi Terhadap Keakuran Proses Pengauditan**

Dapatan kajian daripada analisis Sampel- bebas Ujian t menunjukkan bahawa faktor demografi banyak mempengaruhi tahap keakuran dalam proses pengauditan. Secara keseluruhannya, kakitangan lelaki menunjukkan tahap keakuran yang lebih tinggi dalam domain keakuran jika dibandingkan dengan kakitangan perempuan.

#### ***Jantina***

##### **i. Perancangan Audit**

Dapatan kajian menunjukkan min Perancangan Audit dalam pengauditan bagi kakitangan lelaki ( $M = 4.444$ ) lebih tinggi jika dibandingkan dengan kakitangan perempuan ( $M = 4.3263$ ). Data ini menunjukkan kakitangan lelaki mempunyai pengetahuan dan kemahiran yang lebih tinggi di bandingkan dengan kakitangan perempuan dalam Perancangan Audit. Unsur-unsur dalam domain Perancangan Audit adalah tatacara pemilihan dan pelantikan Juruaudit Dalam, mengenal pasti maklumat yang diperlukan, mengenal pasti masa maklumat diperlukan, mengenal pasti skop dan tahap perincian audit dari segi aktiviti dan tempat.

## **ii. Senarai Semak**

Dapatan kajian menunjukkan min Senarai Semak dalam pengauditan bagi kakitangan lelaki ( $M = 4.7361$ ) lebih tinggi jika dibandingkan dengan kakitangan perempuan ( $M = 4.3136$ ). Data ini menunjukkan kakitangan lelaki mempunyai pengetahuan dan kemahiran yang lebih tinggi dalam domain Senarai Semak. Unsur-unsur dalam domain Senarai Semak adalah tatacara asas pemilihan semua aktiviti dan tempat pengauditan, mengenal pasti masa audit perlu dijalankan, mendokumentasikan polisi kualiti jabatan dan objektifnya, dan menjalankan aktiviti untuk memastikan pegawai-pegawai dan semua kakitangan Kumpulan Pelaksana dan kakitangan Kumpulan Pembantu Am Rendah memahami polisi kualiti di jabatan ini.

## **iii. Proses**

Dapatan kajian menunjukkan min Proses dalam pengauditan bagi kakitangan lelaki ( $M = 4.4444$ ) lebih tinggi jika dibandingkan dengan kakitangan perempuan ( $M = 4.2994$ ). Data ini menunjukkan kakitangan lelaki mempunyai pengetahuan dan kemahiran yang lebih tinggi dalam domain Proses. Unsur-unsur dalam domain Proses adalah mengenal pasti jenis-jenis dalam proses pengauditan, mengenal pasti peringkat-peringkat proses pengauditan sama ada utama, sokongan atau yang berkaitan dengan pengurusan, menentukan setiap individu yang bertanggungjawab melaksanakan peringkat-peringkat dalam proses pengauditan, mengenal pasti tatacara proses pengauditan didokumentasikan, mengenal pasti cara hubung kait setiap peringkat dalam proses pengauditan, tatacara proses pengauditan dipantau, dianalisa dan dipertingkatkan, dan mendokumentasikan bukti pelaksanaan aktiviti peningkatan kualiti.

#### **iv. Input**

Dapatan kajian menunjukkan min Input dalam pengauditan bagi kakitangan lelaki ( $M = 4.5132$ ) lebih tinggi jika dibandingkan dengan kakitangan perempuan ( $M = 4.3341$ ). Data ini menunjukkan kakitangan lelaki mempunyai pengetahuan dan kemahiran yang lebih tinggi dalam domain Input. Unsur-unsur dalam domain Input adalah mengenal pasti input untuk proses pengauditan, mengenal pasti pihak yang akan membekalkan input tersebut, menetapkan cara bentuk sesuatu input diterima, mengenal pasti informasi yang ada dalam input tersebut, menentukan individu yang menerima input tersebut, menetapkan kaedah penilaian bagi memastikan input diterima, dan mengenal pasti tahap bekalan input.

#### **v. Ouput**

Dapatan kajian menunjukkan min Output dalam pengauditan bagi kakitangan lelaki ( $M = 4.5185$ ) lebih tinggi jika dibandingkan dengan kakitangan perempuan ( $M = 4.2688$ ). Data ini menunjukkan kakitangan lelaki mempunyai pengetahuan dan kemahiran yang lebih tinggi dalam domain Output. Unsur-unsur dalam domain Output adalah mengenal pasti output dari proses ini, mengenal pasti bentuk output tersebut, menetapkan pergerakan output seterusnya, menetapkan individu yang akan menilai output tersebut, mengenal pasti sama ada ciri-ciri output tersebut diterima, mengenal pasti sama ada output ini menepati kepuasan pelanggan, dan mengenal pasti proses lain yang berkaitan dengan output ini.

#### **vi. Kriteria Pengukuran**

Dapatan kajian menunjukkan min Kriteria Pengukuran dalam pengauditan bagi kakitangan lelaki ( $M = 4.5391$ ) lebih tinggi jika dibandingkan dengan kakitangan perempuan ( $M = 4.2878$ ). Data ini menunjukkan kakitangan lelaki mempunyai

pengetahuan dan kemahiran yang lebih tinggi dalam domain Kriteria Pengukuran. Unsur-unsur dalam domain Kriteria Pengukuran adalah tatacara pengukuran untuk proses tersebut, memastikan empunya mengetahui pengukuran yang diperlukan, memastikan pengukuran tersebut memuaskan hati pelanggan, memastikan kaedah pengukuran dipatuhi, mengenal pasti tahap penerimaan pengukuran tersebut, mengenal pasti individu yang bertanggungjawab melakukan pengukuran, mengenal pasti sama ada pengukuran tersebut selari dengan objektif kualiti, menentukan masa untuk melakukan pengukuran, dan mengenal pasti tindakan yang diambil jika pengukuran tidak menepati tahap yang dikehendaki di dalam sistem ini.

#### **vii. Kelayakan/Latihan**

Dapatan kajian menunjukkan min Kelayakan/Latihan dalam pengauditan bagi kakitangan lelaki ( $M = 4.4497$ ) lebih tinggi jika dibandingkan dengan kakitangan perempuan ( $M = 4.3705$ ). Data ini menunjukkan kakitangan lelaki mempunyai pengetahuan dan kemahiran yang lebih tinggi dalam domain Kelayakan/ Latihan. Unsur-unsur dalam domain Kelayakan/ Latihan adalah mengenalpasti kelayakan pelaksana audit, mengenal pasti sama ada kelayakan mengandungi kemahiran, pengalaman dan latihan, mengenal pasti individu yang memberi latihan, mengenal pasti sama ada kelayakan tersebut mencukupi atau tidak, mengenal pasti jenis latihan yang diperlukan, mengenal pasti bukti latihan yang telah dijalani, dan mengenal pasti cara penilaian dilakukan di jabatan ini.

#### **viii. Kaedah**

Dapatan kajian menunjukkan min Kaedah dalam pengauditan bagi kakitangan lelaki ( $M = 4.4852$ ) lebih tinggi jika dibandingkan dengan kakitangan perempuan ( $M = 4.4373$ ). Data ini menunjukkan kakitangan lelaki mempunyai pengetahuan dan

kemahiran yang lebih tinggi dalam domain Kaedah. Unsur-unsur dalam domain Kaedah adalah mengenal pasti kaedah yang digunakan untuk melaksanakan kerja, mengenal pasti cara kaedah pengauditan didokumenkan, menentukan cara meletakkan manual prosedur kerja berada di tempat yang diperlukan, memastikan manual prosedur kerja dikemaskinikan, dan mengenal pasti individu yang meluluskan manual prosedur kerja.

#### **ix. Peralatan**

Dapatan kajian menunjukkan min Peralatan dalam pengauditan bagi kakitangan lelaki ( $M = 4.5926$ ) lebih tinggi jika dibandingkan dengan kakitangan perempuan ( $M = 4.4847$ ). Data ini menunjukkan kakitangan lelaki mempunyai pengetahuan dan kemahiran yang lebih tinggi dalam domain Peralatan. Unsur-unsur dalam domain Peralatan adalah menentukan peralatan yang digunakan dalam pengauditan, menentukan cara penyelenggaraan peralatan dilakukan, menentukan peralatan digunakan dengan kaedah yang betul, menentukan jenis penyelenggaraan yang dilakukan, dan mengenal pasti sama ada peralatan yang digunakan berkesan atau tidak. Kesimpulannya, walaupun keputusan keputusan Ujian t menunjukkan bahawa tahap keakuran kakitangan lelaki lebih tinggi jika dibandingkan dengan kakitangan perempuan dalam dua (2) domain iaitu Senarai Semak dan Output tetapi secara keseluruhannya tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap keakuran kakitangan lelaki dengan kakitangan perempuan.

Dapatan daripada kajian kuantitatif ini disokong oleh maklumat yang diperoleh daripada sesi temu bual berstruktur. Pengkaji mendapati responden lelaki dan responden perempuan mempunyai tahap keakuran yang tinggi. Hal ini

menunjukkan tidak wujud perbezaan yang ketara dalam tahap keakuran domain pengauditan kakitangan lelaki jika dibandingkan dengan kakitangan lelaki.

### ***Status Jawatan***

Dapatan daripada Analisis sehala antara-kumpulan varians menunjukkan wujud perbezaan statistik yang signifikan dalam skor keakuran bagi tiga (3) kumpulan iaitu Pengurusan, Pelaksana dan Pembantu Am Rendah. Perbezaan sebenar dalam skor min antara kumpulan adalah sederhana. Kesimpulannya, tahap keakuran dalam pengauditan adalah pegawai-pegawai Kumpulan Pengurusan, diikuti dengan kakitangan Kumpulan Pelaksana, dan yang terakhir sekali adalah kakitangan Kumpulan Pembantu Am Rendah.

### ***Sektor Tugas***

Dapatan kajian tentang tahap keakuran dalam proses pengauditan bagi sektor bertugas tidak dapat diteruskan dengan menggunakan analisis ANOVA sehala kerana telah melanggar andaian iaitu data mestimengikut taburan normal dan kehomogenan varians tidak boleh dilanggar atau mesti boleh diuji melalui Ujian Levene.

### ***Pengalaman Kerja***

Analisis sehala antara-kumpulan varians dijalankan untuk mengkaji jika ada apa-apa perbezaan tahap keakuran kakitangan dalam kategori pengalaman bekerja di jabatan ini. Para responden dibahagikan kepada empat kumpulan iaitu kakitangan yang berpengalaman di antara 6 hingga 10 tahun, 11 hingga 15 tahun, 16 hingga 20 tahun, dan lebih daripada 20 tahun. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap keakuran dalam pengauditan bagi kakitangan yang berpengalaman 6 hingga 10 tahun



adalah lebih tinggi jika dibandingkan dengan kakitangan yang berpengalaman 11 hingga 15 tahun, 16 hingga 20 tahun, dan lebih daripada 20 tahun. Dapatan kajian menunjukkan tahap keakuran dalam pengauditan tertinggi adalah kumpulan kakitangan yang berpengalaman kerja 6 hingga 10 tahun, 16 hingga 20 tahun, 11 hingga 15 tahun, dan kakitangan yang mempunyai pengalaman lebih daripada 20 tahun adalah terendah. Berdasarkan analisis regresi linear berganda pula menunjukkan tahap keakuran dalam proses pengauditan bagi kakitangan yang mempunyai pengalaman lebih daripada 20 tahun adalah kurang daripada kakitangan yang berpengalaman di 6 hingga 10 tahun.

### ***Kategori Umur***

Analisis sehala antara-kumpulan varians juga dijalankan untuk mengkaji jika ada apa-apa perbezaan tahap keakuran kumpulan dalam kategori umur kakitangan. Responden dibahagikan kepada tujuh (7) kumpulan iaitu kakitangan yang berumur diantara 21 hingga 25 tahun, 26 hingga 30 tahun, 31 hingga 35 tahun, 36 hingga 40 tahun, 41 hingga 45 tahun, dan lebih daripada 50 tahun. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap keakuran dalam pengauditan bagi kakitangan yang berumur 31 hingga 35 tahun, 36 hingga 40 tahun, 41 hingga 45 tahun, dan 46 hingga 50 tahun lebih tinggi jika dibandingkan dengan kakitangan yang berumur lebih daripada 50 tahun. Berdasarkan dapatan daripada analisis regresi berganda pula menunjukkan tahap keakuran dalam proses pengauditan bagi kakitangan yang mempunyai pengalaman lebih daripada 20 tahun adalah kurang daripada kakitangan yang berpengalaman di 6 hingga 10 tahun.

### ***Kelayakan Akademik Tertinggi***

Berdasarkan dapatan daripada analisis regresi berganda menunjukkan tahap keakuran kakitangan yang memiliki Ijazah Sarjana Muda adalah lebih tinggi daripada kakitangan yang memiliki Ijazah Sarjana. Kakitangan yang mempunyai Ijazah Sarjana Muda juga lebih tahap keakuran dalam pengauditan jika dibandingkan dengan kakitangan yang memiliki Diploma.

### **Peranan dan Sumbangan**

Semua kakitangan jabatan ini amat bekerjasama sejak awal pembentukan sistem pengauditan MS ISO 9001: 2008 pada tahun 2003 lagi hingga sekarang telah berada di peringkat mempertingkatkan prestasi ke tahap yang lebih cemerlang. Sikap kreatif dan inovatif mereka menyebabkan JPN ini berjaya menjadi jabatan pendidikan yang pertama di Malaysia memperoleh sijil ISO MS 9001: 2008. Kewibawaan pegawai atasan berjaya membawa kesatuan usaha dan kerjasama kakitangan semua peringkat. Mereka juga berjaya meraih pertolongan pihak luar dalam hal memberi bimbingan kepada semua kakitangan. Misalnya, diperingkat awal pembentukan sistem pengauditan beberapa orang pensyarah dari politeknik Shah Alam telah membimbing, memberi taklimat dan kursus kepada kakitangan jabatan ini. Budaya bekerjasama dan saling membantu ini diteruskan pula oleh mereka dalam menyebarkan ilmu prosedur pengauditan bukan sahaja kepada pelanggan dalam jabatan ini tetapi juga kepada pelanggan luar dari pelbagai peringkat masyarakat. Responden kedua yang menerajui unit *coaching and mentoring* di Sektor Jaminan Kualiti menyatakan bahawa beliau telah berusaha untuk meningkatkan kefahaman dan memantapkan kemahiran mengurus dalam kalangan pentadbir sekolah. Struktur

pasukan audit membawa kepada situasi yang menunjukkan setiap ahlinya mempunyai batasan tugas dan peranan yang berbeza. Tujuan diberikan batasan tugas ini adalah untuk memastikan kesesuaian tahap koordinasi dan integrasi aktiviti pasukan audit supaya dapat dicapai matlamat pengauditan. Menurut Hall (1996), pemantauan dan pengawasan meliputi proses komunikasi antara atasa (*supervisor*) dengan bawahan (*auditor*) yang terdiri dari instruksi tugas, penjelasan tujuan kajian, nasihat yang berguna, dan proses penilaian yang membangun dari situasi perancangan awal hingga peringkat pembuatan keputusan. Argenti (2003) menyatakan bahawa cara yang paling baik menilai keberkesanan komunikasi dalaman sesebuah syarikat adalah dengan mengenalpasti sikap pekerja terhadap syarikat dan ia boleh dilakukan melalui audit komunikasi.

Selain itu, peranan dan sumbangan juga dapat dilihat dalam aspek penyediaan dokumen-dokumen kerajaan dan seterusnya penyimpanan dokumen-dokumen tersebut supaya selamat dan mudah dirujuki. Penambahbaikan secara berterusan telah membawa kepada peningkatan kualiti pengauditan dan terus dikekalkan pemakaian sijil ISO MS 9001: 2008.

### **Cabaran dan Langkah-langkah Mengatasinya**

Setiap usaha mempunyai cabarannya. Hal ini juga dihadapi oleh kakitangan jabatan ini semasa melaksanakan proses pengauditan. Misalnya, masalah komunikasi, kefahaman, kekurangan peruntukan, dan lain-lain lagi. Selain itu, sistem pengauditan dalam SPK MS ISO 9001: 2008 mempunyai lima cabaran iaitu *man power, metod, machine, money, mentality*. Walau bagaimanapun, dapatan daripada temu bual dengan responden ada mengatakan bahawa jumlah tenaga kerja atau

jumlah kakitangan yang ada di setiap sektor adalah mencukupi untuk melaksanakan tugas pengauditan. Cabaran yang berpunca daripada *method* atau cara pelaksanaan dapat diatasi dengan menyediakan carta alir dan garis panduan. Hal ini memudahkan kakitangan mengikut apa yang tercatat dalam carta alir dan garis panduan. *Money* atau tahap kewangan dapat diatasi kini kerana ada peruntukan yang disediakan oleh pihak jabatan ini. Cabaran utama yang dihadapi adalah *mentality* adalah sikap manusia yang sukar menerima perubahan. Para responden yang ditemu bual menggunakan pendekatan mengemukakan bukti dokumen untuk menyokong teguran tersebut di samping memberi kursus dan bimbingan yang berterusan kepada mereka.

Terdapat beberapa cabaran lain yang dihadapi semasa melaksanakan pengauditan ini. Misalnya, kekeliruan tentang prosedur pengauditan tetapi masalah dan cabaran ini diatasi dengan cara memberi bimbingan dan melakukan penambahbaikan secara berterusan. Selain itu, menurut responden yang kelima masalah kepimpinan dan perancangan juga dapat diatasi apabila ia diambil inisiatif yang serius dan berterusan terutamanya oleh kakitangan Kumpulan Pengurusan.

### **Implikasi dan Cadangan**

Kajian ini menunjukkan bahawa profil kakitangan banyak mempengaruhi tahap keakuran mereka semasa menjalankan kerja-kerja pengauditan. Sekiranya ada program yang strategik dilaksanakan, ia akan membawa kepada peningkatan dalam kualiti profil mereka. Hal ini akan mempertingkatkan tahap keakuran dalam proses pengauditan.

Bahagian ini memaparkan implikasi kajian berdasarkan penelitian terhadap faktor profil responden. Berdasarkan dapatan kajian ini, beberapa cadangan dikemukakan

dalam usaha meningkatkan tahap keakuratan kakitangan/ jabatan terhadap Sembilan (9) domain dalam prosedur pengauditan. Seterusnya, perbincangan tentang sumbangan baru dapatan kajian dikemukakan di bahagian akhir sub tajuk bagi menjelaskan manfaat dapatan kajian ini.

### **Jantina**

Dapatan daripada analisis statistik memperlihatkan wujud perbezaan yang signifikan berdasarkan faktor jantina iaitu nilai skor min responden lelaki lebih tinggi daripada responden perempuan. Menurut Dulina (2006), staf perempuan menganggap berlaku ketidakadilan di tempat kerja seperti kurang peluang untuk memegang jawatan penting. Justeru, hal ini menyebabkan staf atau kakitangan perempuan menjadi kurang bermotivasi, komitmen terhadap kerjaya lebih rendah, keyakinan diri lebih rendah, dan kurang berpuas hati jika dibandingkan dengan staf atau kakitangan lelaki. Staf atau kakitangan lelaki yang berjawatan tinggi biasanya diberi kepercayaan yang lebih tinggi untuk mengendalikan projek. Hal ini menyebabkan mereka menangani masalah baru serta berpeluang meningkatkan pengetahuan, kemahiran, dan pengalaman. Seterusnya, dapatan kajian ini selari dengan Teori Keadilan Adams (1965) bahawa seseorang akan membandingkan input dan outputnya dengan rakan sekerja. Vroom (1964) pula berpendapat bahawa pekerja akan mengurangkan usaha dan hanya melakukannya pada tahap minimum jika mereka merasakan ganjaran (intrinsik dan ekstrinsik) yang diperoleh bagi usaha yang lalu tidak memuaskan atau tidak adil. Walau bagaimanapun, pandangan kedua-dua pengkaji di atas berbeza jika dibandingkan dengan pandangan Charles (2002) iaitu tiada perbezaan yang signifikan dari aspek kepuasan kerja dan komitmen antara staf lelaki dan perempuan.

Berdasarkan beberapa pandangan di atas, pengkaji mencadangkan supaya pihak jabatan ini melakukan Analisis Keperluan dan merangka pelan pembangunan kakitangan yang lebih intensif kepada kakitangan kumpulan pelaksana yang kebanyakannya terdiri daripada kakitangan wanita. Hal ini perlu dilakukan untuk mempertingkatkan kompetensi, komitmen, dan tahap integriti mereka dalam proses pengauditan. Kolaborasi dalam skim latihan boleh dilakukan dengan pihak luar seperti SIRIM, MAMPU, Institut Aminuddin Baki (IAB), dan *National Productivity Corporation* (NPC). Tharenou (2006) berpendapat, latihan telah meningkatkan komitmen dan motivasi pekerja.

Selain itu, kerjasama yang sedia ada dalam kalangan warga jabatan ini khususnya ahli-ahli pasukan kualiti untuk mempertingkatkan kecekapan dan kualiti hasil audit. Hal ini disokong dengan pandangan Rifqi (2005) yang mengatakan bahawa kemampuan ahli-ahli pasukan audit untuk bekerjasama akan menghasilkan kualiti audit yang baik. Walau bagaimanapun, keberhasilan kerjasama antara mereka adalah bergantung pula kepada proses komunikasi di dalam pasukan audit. Seterusnya, bagi memudahkan komunikasi tersebut, pihak jabatan ini perlu memberi perhatian khusus kepada struktur organisasi kerana hal ini akan mempengaruhi komunikasi. Rudolph dan Welker (1998) berpendapat terdapat hubungan yang negatif antara variabel struktur organisasi dan variabel-variabel komunikasi seperti maklumat, kepuasan terhadap pengawasan, dan keakuran maklumat.

### **Status Jawatan**

Analisis statistik juga menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan dari aspek keakuran iaitu nilai skor min pegawai-pegawai Kumpulan Pengurusan berbeza secara signifikan jika dibandingkan dengan kakitangan Kumpulan Pelaksana. Begitu juga

nilai skor min kakitangan kumpulan pelaksana lebih tinggi jika dibandingkan dengan Kumpulan Pembantu Am Rendah. Hal ini bermakna tanggapan kakitangan terhadap perancangan dan pembangunan kerjaya seperti kenaikan pangkat, laluan kerjaya, dan jaminan pekerjaan mempengaruhi sikap mereka terhadap tugas. Pegawai-pegawai Kumpulan Pengurusan mempunyai peluang yang lebih luas untuk menimba ilmu pengetahuan melalui latihan, pengalaman, dan kemahiran. Oleh itu, mereka mampu dan mempunyai iltizam yang lebih tinggi untuk akur dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan dalam proses pengauditan kualiti. Kelebihan dari segi peluang untuk mendapatkan latihan menyebabkan mereka berupaya menjalankan kerja dengan lebih cekap. Menurut Chang dan Lu (2009), pekerja atasan mempunyai kawalan dalam menguruskan institusi. Justeru, pembangunan dan perubahan yang dilakukan dalam organisasi adalah lebih sesuai dengan jangkaan mereka. Hal ini menyumbang kepada keakuran mereka terhadap dasar organisasi. Selain itu, dapatan di atas juga membawa implikasi bahawa terdapat perbezaan tahap kemahiran yang menyebabkan tahap keakuran juga turut berbeza berdasarkan kumpulan kakitangan. Dalam hal ini, pegawai-pegawai Kumpulan Pengurusan yang lebih tinggi kompetensi lebih berupaya mewujudkan kerjasama yang lebih berkesan dalam melaksanakan tugas pengauditan. Oleh itu, JPN ini perlu memperbaiki program latihan dan pembangunan bagi membantu memperbaiki kompetensi dan kemahiran dalam kalangan kakitangan Kumpulan Pelaksana dan kumpulan Pembantu Am. Secara amnya, dapatan kajian ini boleh dijadikan garis panduan bagi menggerakkan unit latihan merangka skim latihan yang lebih bersepadu kepada kakitangan jabatan ini.

### **Unit Atau Sektor Bertugas**

Unit atau sektor tempat bertugas memberi pengetahuan, kemahiran dan pengalaman yang berbeza kepada kakitangan. Kakitangan di Sektor Jaminan Kualiti

mempunyai kepakaran dalam bidang pengauditan. Oleh itu, mereka mampu menjalankan tanggungjawab membimbing, menyelia dan memantau yang meninggalkan impak positif kepada prestasi kerja dalam bidang pengauditan kakitangan sektor lain. Pengurusan sumber manusia yang cekap mempunyai hubungan yang signifikan dengan motivasi, komitmen, keyakinan, dan kepuasan yang seterusnya membawa kepada kepuasan bekerja. Dapatan juga menunjukkan dengan mengawal pembolehubah sikap, memberi kesan yang positif ke atas tingkahlaku serta lebih berminat untuk meningkatkan kompetensi dan kerjasama dalam kalangan staf.

Oleh itu, pengkaji mencadangkan pihak jabatan mengadakan program pembangunan kerjaya dengan lebih intensif selepas mengadakan analisis keperluan supaya kursus dan latihan yang diberikan memenuhi keperluan kerja kakitangan. Sehubungan itu, perhatian yang lebih khusus perlu diberikan dalam mengenal pasti keupayaan kakitangan supaya tugas yang diberikan kepada bersesuaian dengan latar belakang pendidikan dan latihan kemahiran yang dimiliki oleh mereka. Sekiranya setelah dikenal pasti wujud kekurangan dari segi keupayaan tersebut, kakitangan perlu diberi orientasi tugas. Hal ini juga mungkin berlaku kerana kakitangan sering bertukar bidang tugas atau bertukar tempat kerja. Mereka perlu diberi ruang dan peluang mendapat latihan dan bimbingan sebelum diberi tugas pengauditan.

### **Pengalaman Bekerja**

Pengalaman bekerja boleh meningkatkan kemahiran dan minat untuk meneroka teknologi yang akan membawa kepada kreativiti dan inovatif dalam



menyempurnakan tugas. Peningkatan dalam kemahiran akan menyebabkan kakitangan mendapatkan keyakinan dan berada dalam zon selesa. Hal ini bersesuaian dengan pandangan Kalleberg (2008) iaitu apabila tugas pekerja sesuai dengan keperluan, minat dan keupayaan mereka, mereka akan lebih gembira dan puas dengan kerja dan kehidupan mereka. Tugas yang menyeronokkan merupakan peramal paling dominan komitmen kepada organisasi. Justeru, pengkaji mencadangkan program yang disediakan kepada kakitangan harus seimbang dari segi pembangunan kerjaya dengan keperluan kebajikan mereka.

Kesimpulannya, pengkaji mendapati faktor utama yang mempengaruhi tahap keakuran dalam proses pengauditan adalah mentaliti kakitangan jabatan ini sendiri. Oleh itu sekiranya pihak jabatan berhasrat untuk meningkatkan kecekapan pengauditan dan memantapkan pengurusan SPK maka inisiatif membangunkan sumber manusia perlu diberi keutamaan. Sarfaraz (2005) berpendapat pengurusan sumber manusia (PSM) adalah usaha atau aktiviti yang dilakukan oleh organisasi bagi menarik, membangun, mengekalkan tenaga kerja yang berkesan dengan cara menilai pekerja bagi tujuan memperbaiki kualiti bekerja, meningkatkan motivasi untuk mencapai objektif organisasi, serta menjaga kepuasan. Justeru, dapat disimpulkan di sini bahawa dapatan kajian menunjukkan wujud amalan terbaik dalam pelaksanaan proses pengauditan. Amalan ini boleh dijadikan panduan oleh JPN negeri lain. Penumpuan kepada faktor manusia amat perlu dilakukan untuk memastikan penerimaan kakitangan terhadap tatacara pengauditan. Usaha-usaha meningkatkan tahap pemahaman dan kompetensi mereka juga harus dilaksanakan secara konsisten. Dalam hal ini, Kumpulan Pengurusan berperanan memimpin, menyelia dan sentiasa member khidmat bantu kepada Kumpulan Pelaksana dan Kumpulan Pembantu Am Rendah. Sekiranya terdapat ketakakuran diperlihatkan oleh

kakitangan, langkah-langkah mengenal pasti punca ketakakuran perlu di ambil dengan kadar segera.

### **Cadangan Kajian Lanjutan**

Beberapa kajian lanjutan dicadangkan memandangkan kajian ini mempunyai batasan yang tersendiri. Data yang dikumpulkan melalui soal selidik dan temu bual berdasarkan Sembilan (9) domain sahaja tanpa mengaitkan dengan lapan (8) prinsip SPK MS ISO 9001: 2008. Oleh itu, antara kajian lanjutan yang dicadangkan adalah seperti berikut;

1. Kajian ini terbatas kepada proses pengauditan secara umum berdasarkan Sembilan (9) domain yang dikaitkan dengan faktor demografi iaitu jantina, status jawatan, unit/sektor tempat bertugas, pengalaman bekerja di JPN Selangor, umur dan kelayakan akademik tertinggi. Oleh itu, kajian lanjutan dicadangkan dengan melihat keakuran dalam proses pengauditan berdasarkan prinsip-prinsip SPK MS ISO 9001: 2008 iaitu organisasi berfokuskan pelanggan, kepimpinan, penglibatan tenaga kerja, pendekatan proses, pendekatan sistem untuk pengurusan, penambahbaikan berterusan, pendekatan berasaskan fakta dalam membuat keputusan, dan hubungan saling menguntungkan dengan pembekal.
2. Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan dan pengumpulan data dilakukan sekali sahaja. Kajian lanjutan boleh dilakukan dengan menggunakan pendekatan kajian longitudinal bagi melihat perubahan pola keakuran dalam proses pengauditan jika dibandingkan dengan faktor masa.
3. Kajian lanjutan juga boleh dilaksanakan untuk melihat pengaruh penyeliaan pengurusan terhadap keakuran proses pengauditan.

4. Selain itu, kajian lanjutan juga boleh dilakukan untuk melihat kesan kualiti latihan yang diberikan keatas keakuran proses pengauditan dalam kalangan kakitangan Kumpulan Pelaksana.
5. Pengkaji juga mencadangkan kajian tentang pengaruh komunikasi dalam pasukankualiti dalam meningkatkan keberhasilan dan peningkatan kualiti proses pengauditan.

## **Penutup**

Secara keseluruhannya, kajian ini telah dapat menunjukkan tahap keakuran dalam proses pengauditan di JPN ini berdasarkan sembilan (9) domain iaitu Perancangan Audit, Senarai Semak, Input, Proses, Output, Kriteria Pengukuran, Kelayakan/Latihan, Kaedah dan Alatan. Keakuran yang tinggi terhadap semua domain di atas menyebabkan JPN tersebut dapat mengekalkan pemakaian sijil MS ISO 9001: 2008 yang dikeluarkan oleh pihak SIRIM. Hal ini menyebabkan kualiti perkhidmatan jabatan ini semakin meningkat dan memuaskan hati para pelanggan dalam dan pelanggan luar jabatan ini. Sekiranya jabatan ini gagal untuk berubah ke arah yang lebih baik ia akan menjejaskan kualiti perkhidmatan yang diberikan olehnya. Menurut Greenberg dan Baron (1997) iaitu '*bersedia melakukan perubahan atau terpaksa menghadapi kematian*'. Menurut Zuraidah (2010), sikap merupakan komponen utama yang menyumbang kepada kemahiran dan tingkah laku staf.

Sesebuah organisasi harus merancang dan mengatur langkah ke arah meningkatkan persepsi staf yang positif terhadap tugas pengauditan bagi membawa kepada perubahan sikap yang diinginkan selari dengan aspirasinya. Hal ini adalah disebabkan untuk mengubah tingkah laku, terlebih dahulu perlu diubah sikap mereka. Oleh itu, perubahan dan penambahbaikan mestilah dilakukan secara

berterusan dengan mengutamakan pandangan para pelanggan melalui mekanisme maklumbalas. Misalnya, lebih banyak perjumpaan bersemuka menggalakkan rasa saling hormat menghormati antara pekerja dan ketua. Menurut Gray dan Robertson (2005), seseorang eksekutif perlu bercakap lebih kerap dengan pekerja mengenai tujuan organisasi, aktiviti, matlamat, perbezaan, pelanggan, persaingan dan bagaimana jabatan dan usaha mereka dapat membantu syarikat. Walau bagaimanapun, menurut Argenti (2003), jumlah perjumpaan tidak harus terlalu kerap dan topik perbincangan harus dihadkan. Menurut Rosidayu (2006), bagi meningkatkan dan mengekal persefahaman dua hala, antara pengurusan dan pekerja, proses audit komunikasi dilihat menjadi satu keperluan bagi meletakkan batu petanda aras terhadap pencapaian dan permasalahan yang berlaku dalam sesebuah organisasi. Sehubungan itu, Narimah dan Saodah (2003) berpendapat bahawa audit penting dilakukan secara objektif dan paling baik dijalankan oleh individu atau kumpulan di luar organisasi atau syarikat perunding. Seterusnya, hasil audit perlu dibentangkan dalam bentuk laporan dan diteliti oleh organisasi bagi membantu mereka mengenalpasti krisis, fasa, sistem dan *stakeholders*. Usaha penambahbaikan yang dilakukan berupaya membuka ruang untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan sesebuah organisasi.

Menurut Buttle (1996), kualiti perkhidmatan yang ditawarkan kepada pelanggan merupakan pembeza utama antara satu organisasi dengan satu organisasi yang lain. Para pelanggan akan berpuas hati jika kualiti perkhidmatan bertepatan dengan kehendak mereka. Kotler dan Armstrong (1999) menyatakan bahawa kepuasan pelanggan membawa keuntungan kepada organisasi. Justeru, Ilgen (1971) berpendapat bahawa pengukuran terhadap kepuasan pelanggan merupakan satu cara

untuk menentukan keberkesanan organisasi dalam menawarkan perkhidmatan yang berkualiti.

Sehubungan dengan itu, salah satu daripada fokus utama JPN ini adalah untuk meningkatkan keberkesanan komunikasi dalaman dan luaran. Surat, memo dan email merupakan antara sarana komunikasi utama untuk menyampaikan maklumat, arahan, keputusan, memohon maklumat, pertimbangan dan kelulusan. Kejelasan dan ketepatan isi kandungan surat, memo dan emel serta penggunaan format yang seragam akan memudahkan penerima memahami mesej yang hendak disampaikan kepada pelanggan. Justeru, sesi latihan seperti Perbengkelan, Penyediaan dan Penyemakan berhubung dengan Surat dan Memo sebagai satu inisiatif untuk membantu warga organisasi meminimumkan masa, meningkatkan kualiti komunikasi dan memupuk budaya ketepatan serta meningkatkan keberkesanan perkhidmatan. Seterusnya meningkatkan keberkesanan pelaksanaan Sistem Pengurusan Sekolah Kualiti yang turut menerapkan pengamalan prosedur SPK MS ISO 9001: 2008 termasuklah dalam aspek pemantauan dan pengauditan. Terdapat 21 aspek pengurusan kualiti termasuklah Pengurusan Aduan Pelanggan, Pengurusan Maklum Balas Pelanggan, Pengurusan Kawalan Dokumen dan Rekod Kualiti, Pengurusan Audit Dalam, Pengurusan Kawalan Perkhidmatan Yang Tidak Akur dan Pengurusan Tindakan Pembetulan, Pencegahan dan Penambahbaikan, (JPN, 2015). Oleh itu, secara keseluruhan pelaksanaan proses pengauditan SPK MS ISO 9001: 2008 telah dikuatkuasakan dalam bidang perkhidmatan pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia.