

**PELAKSANAAN PROSES PENGAUDITAN KUALITI DAN TAHAP KEAKURAN
BERDASARKAN SEMBILAN DOMAIN: SATU KAJIAN KES DI
JABATAN PENDIDIKAN NEGERI SELANGOR**

***Azizan binti Zamhari**

Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya
azizanzamhari@gmail.com

ABSTRACT

This study was undertaken to investigate the implementation of the process of auditing the quality and level of conformity based on nine (9) domain in the Selangor State Education Department (JPN) Selangor. The researchers established a conceptual framework with reference Audit Process Model, Model Quality Management System MS ISO 9001: 2008 and CIPP model. This conceptual framework is used to determine the level of conformity, the role and contribution, challenges and measures to address them in the process of auditing the quality in this department. The level of conformity is measured based on nine (9) domain in the process of auditing issued by SIRIM. Data were collected through questionnaires answered by 345 people of Selangor NRD personnel, 25 officers and staff of the District Education Office (PPD) were selected randomly and interviews on 12 respondents. Descriptive analysis of the demographic profile of the respondents indicated a high level of conformity is followed by the domain Audit Planning Input domain. However, the conformity of the staff in the audit process is simple domain. Mean scores showed Checklist domain has the highest value, followed by the domain. It shows three main domains dominated and understood by the staff in the auditing process. T test showed differences in the level of conformity between men and women is the domain Checklist. One way ANOVA showed the highest level of conformity in the audit of the group management officials, followed by a staff executive group, and most recently the Assistant staff groups. The findings from interviews with 12 respondents showed a significant collaboration in carrying out the audit in accordance with procedures established by SIRIM. In addition, this study also has an interest in helping to strengthen the Selangor State auditing process quality.

Keywords: *Process of Auditing, Level of Conformity, Demographic Profile and Collaboration.*

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 erti kata yang lain, pengurusan berorientasikan kualiti telah sinonim dengan falsafah pengurusan yang berteraskan prinsip-prinsip kualiti seperti iltizam organisasi, pembaikan berterusan, kualiti dari kaca mata pelanggan dan kepuasan pelanggan. 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. Menurut Aminuddin (2008), kini kerajaan telah mengambil satu langkah strategi apabila Jabatan Audit Negara (JAN) telah melantik Firma Audit Swasta (FAS) untuk mengaudit sebahagian besar agensi kerajaan. Ketua Setiausaha Negara dalam surat arahnya Bil. P.M. 17479 // Jld.2 bertarikh 30 Julai 1996 pula telah mengarahkan ketua-ketua agensi kerajaan mengambil tindakan susulan untuk melaksanakan usaha-usaha peningkatan kualiti di negeri masing-masing. Oleh itu, satu natijah daripada usaha-usaha yang dijalankan dapat memperlihatkan pengamalan satu sistem pengurusan 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 oleh KPM. Misalnya, Jabatan Pendidikan Negeri Selangor (JPN Selangor) merupakan salah sebuah agensi kerajaan yang melaksanakan Sistem Pengurusan Kualiti (SPK) berasaskan MS ISO 9001:2000 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 Selangor 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 Selangor bagi skop Penempatan Murid ke Sekolah Berasrama Penuh (SBP). Hasil pemeriksaan tersebut menunjukkan bahawa JPN Selangor dan semua PPD di negeri Selangor telah menerima pengiktirafan Pensijilan Sistem Pengurusan Kualiti berasaskan MS ISO 9001: 2000 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 Selangor. Keputusannya didapati, jabatan ini mematuhi elemen-elemen SPK.. JPN Selangor berjaya mengekalkan pemakaian Sijil MS ISO 9001: 2000. Pemakaian sijil ini juga dilanjutkan ke sekolah-sekolah yang terpilih di dalam negeri Selangor 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 dengan 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 Selangor (2009), 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 Selangor dan seluruh PPD di Selangor. Pengauditan dilakukan untuk memberi persijilan MS ISO 9001: 2008. Aspek-aspek yang diaudit termasuklah Audit Dalaman, Aduan dan Maklumbalas Pelanggan, Pengurusan Latihan Personel, Tindakan Pembetulan dan Pencegahan, 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 Selangor dan semua PPD di bawah pengurusan jabatan ini sebagai jabatan pertama memperoleh persijilan MS ISO 9001: 2008.

Inisiatif yang diambil oleh JPN Selangor 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, kajian Beardsley (1994) mendapati pelaksanaan standard MS ISO 9000 ke dalam sistem kualiti organisasi untuk menyatakan apa yang mereka buat dan buat apa yang mereka kata. Zuraidah & Zainal (2000) mengatakan amalan pengurusan kualiti di Malaysia perlu dilakukan dan dimantapkan lagi. Namun Ishak & Nor Ashikin (2004) pula berpendapat 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 Selangor 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 ketidakakuran atau ketidakpatuhan dalam amalan SPK, langkah-langkah mengenal pasti punca dan tindakan pembetulan, penambahbaikan malah pencegahan mesti diambil dengan kadar segera bagi mengelakkan pembaziran sumber. Seterusnya, proses pengauditan juga dilaksanakan bagi memastikan manfaat yang sepatutnya diperoleh melalui pemakaian sijil ini dapat membantu JPN Selangor memberi perkhidmatan yang memuaskan hati pelanggan. Dalam hal ini, Sawyer (2003) berpendapat bahawa fungsi *audit intern* mengalami *turning point* sebagai suatu kerjaya pada tahun 1941, iaitu dengan terbentuknya The Institute of Internal Auditor (IIA). Brown (2006) pula menyatakan bahawa, sejak munculnya kes Enron & Worldcom pada tahun 2001, kerjaya juruaudit dalaman mengalami perkembangan yang baik.

PERNYATAAN MASALAH

Di Malaysia, pihak kerajaan melalui Akta Pendidikan 1996 mengambil langkah-langkah untuk membangunkan sistem pendidikan awam. Sehubungan itu, semua JPN ditubuhkan untuk mempertingkatkan kecekapan pengurusan dalam bidang pendidikan. Semua JPN tersebut tertakluk kepada Akta Pendidikan 1996. Justeru, pengaruh rapat di antara undang-undang dan pendidikan telah mempertingkatkan kesedaran mengenai akauntabiliti dalam penyediaan perkhidmatan pendidikan yang berkualiti tinggi. Perkara ini bukan sahaja telah mendapat perhatian malah menimbulkan kebimbangan orang ramai iaitu pelanggan terhadap kualiti perkhidmatan pendidikan yang disediakan oleh jabatan ini. Ilhaamie (2009) juga telah menyatakan bahawa ada aduan tentang sektor awam yang lewat dan perkhidmatan yang disediakan tidak memuaskan hati 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. Situasi ini sering berlaku adalah berkemungkinan berpunca daripada faktor seperti manusia dan peralatan. Dalam hal ini penekanan perlu diberikan kepada aspek keakuran dalam sembilan (9) keakuran dan faktor demografi yang mempengaruhi tahap keakuran para responden. Sehubungan dengan itu, dalam mengatasi isu ini kebijaksanaan pihak pengurusan organisasi pendidikan perlu untuk memantapkan lagi proses

pengauditan. Hal ini adalah bertujuan mengenal pasti sebarang ketakakuran dalam pengamalan ISO dalam organisasi yang akan menjejaskan kecekapan dan kualiti perkhidmatan yang disediakan oleh jabatan ini. Tambahan pula menurut Mohd. Yusof (2000) sebahagian organisasi atau industri membelanjakan wang yang cukup banyak untuk memastikan organisasi atau industri mereka cemerlang dan hasil yang mereka keluarkan berkualiti. 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*). Menurut Narimah dan Saodah (2002), audit adalah kaedah yang digunakan oleh organisasi bagi meninjau keadaan persekitaran luaran dan dalaman organisasi yang bertujuan untuk menentukan isu-isu yang berkemungkinan menjadi krisis. Dalam hal ini, aktiviti yang biasanya dilaksanakan oleh syarikat-syarikat korporat ini dikenali sebagai audit komunikasi. Menurut Anthony Booth (1988), audit komunikasi adalah suatu aktiviti yang mengukur dan menganalisa aliran komunikasi-komunikasi dalam sesebuah organisasi. Banyak juga kajian dilaksanakan dalam audit bidang kewangan memandangkan proses pengauditan merupakan satu kaedah untuk mengekalkan kualiti perkhidmatan sesebuah organisasi. Hal ini menunjukkan audit dalaman mengalami perubahan yang menjadikannya sebagai satu kerjaya.. Hal ini turut diperkatakan oleh Endang Wahyu (2010) bahawa fungsi juruaudit dalaman sangat menunjang kecekapan pengauditan dalaman sesebuah organisasi. Terdapat dapatan menunjukkan bahawa pengamalan MS ISO 9000 ini tidak semestinya menjamin kualiti perkhidmatan sesebuah organisasi walaupun ia telah diaudit oleh pihak ketiga tetapi pengauditan tetap diteruskan pelaksanaannya memandangkan ia adalah satu cara pengawalan kualiti yang efektif. Misalnya, Pereira (2007) menyatakan bahawa dapatan audit menunjukkan ketidakpatuhan yang tinggi di sesebuah organisasi pendidikan mencerminkan keadaan semasa di organisasi tersebut masih mempunyai kelemahan. Oleh itu, pengauditan dilaksanakan untuk membantu pihak pengurusan mengurus berdasarkan tatacara yang telah ditetapkan dalam sistem kualiti ini. Dalam aspek kewangan sesebuah, syarikat Becker, Defond, Jiambalvo & 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 cuba mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi dan menyumbang kepada elemen keakuran atau kepatuhan dalam pengurusan kualiti di JPN Selangor yang dapat dikenal pasti melalui proses pengauditan. Menurut Narimah dan Saodah (2002), umumnya, proses audit melibatkan pengumpulan maklumat persekitaran luaran dan dalaman organisasi serta menentukan prioriti isu-isu berkenaan dengan menganalisis kebarangkalian dan kesan-kesan yang mungkin timbul daripada keadaan tersebut. Walau bagaimanapun, permasalahan yang sering diperkatakan juga adalah 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 juga perlu dilakukan adalah menyediakan senarai semak dan model yang dipilih sebagai asas penyediaannya. Pelaksanaan audit perlu mempertimbangkan tentang perkara-perkara seperti memaklumkan tujuan dan skop audit, menyemak semula program audit, menerangkan kaedah audit yang akan dijalankan, memaklumkan jenis-jenis penyimpangan atau perkara-perkara yang tidak menepati prosedur, mengesahkan masa mesyuarat penutup dan melaksanakan sesi soal jawab. Selain itu, perkara-perkara yang akan menimbulkan masalah sekiranya tidak diberikan pertimbangan yang wajar adalah perkara yang

berkaitan dengan kawalan ke atas proses pengauditan sama ada diwujudkan atau tidak. Sekiranya kawalan telah diwujudkan pula adakah ia mencukupi atau sebaliknya. Kawalan ke atas proses dilaksanakan atau tidak dan jika dilaksanakan pula, timbul persoalan sama ada kawalan ke atas proses tersebut berkesan atau tidak.

OBJEKTIF KAJIAN

Pemboleh ubah bebas kajian yang digunakan dalam penyelidikan ini adalah berkait dengan profil latar belakang responden iaitu jantina, status jawatan, sektor bertugas, kategori umur, pengalaman kerja dan kelulusan akademik. Pemboleh ubah bersandar diperkukuhkan dengan unsur-unsur kriteria pemboleh ubah bebas.

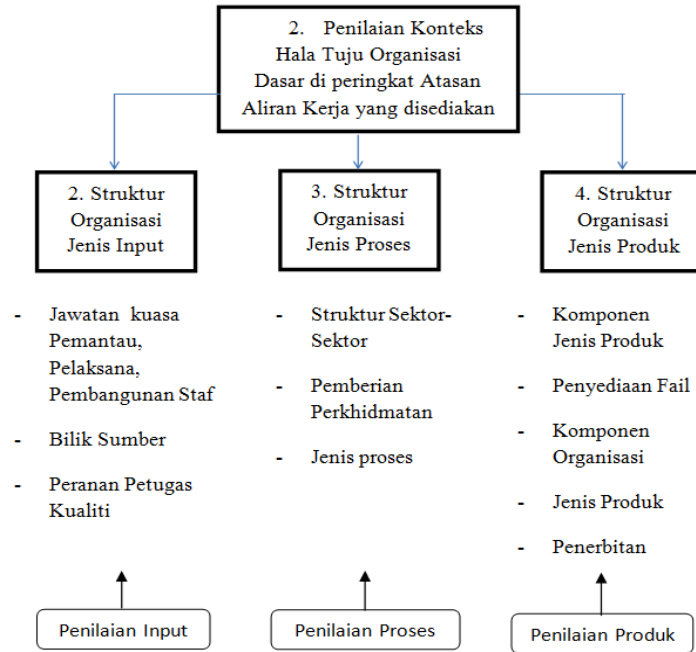
Objektif kajian ini adalah seperti berikut;

- a. Untuk mengenal pasti perbezaan tahap keakuran dalam proses pengauditan dalam kalangan pegawai dan kakitangan JPN Selangor faktor demografi.
- b. Untuk menentukan min dan sisihan piawai bagi setiap domain tahap keakuran.
- c. Untuk mengkaji sama ada wujud perbezaan yang signifikan terhadap skor min bagi setiap domain tahap keakuran.

KERANGKA 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) dan Model Sistem Pengurusan Kualiti SIRIM (2010). Pengkaji merujuk dan meneliti 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). Model penilaian ini bertujuan membantu memperbaiki sesuatu program, sistem atau perkhidmatan. Berdasarkan model ini 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 pembetulan. 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 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 Selangor menyalurkan sumber-sumber untuk mencapai matlamat program. Hal ini merangkumi pentaksiran tentang kebolehan JPN Selangor 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. Perkara tersebut adalah selari dengan tumpuan utama kerajaan pada masa kini iaitu untuk meningkatkan keberkesanan sistem penyampaian perkhidmatan awam. Justeru, tadbir urus terbaik sektor perkhidmatan awam adalah amat penting 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 berikut;



Rajah 1 : Prinsip CIPP dan Hubungannya dengan Komponen-Komponen
 Sumber : Stufflebeam, D.L. (1987)

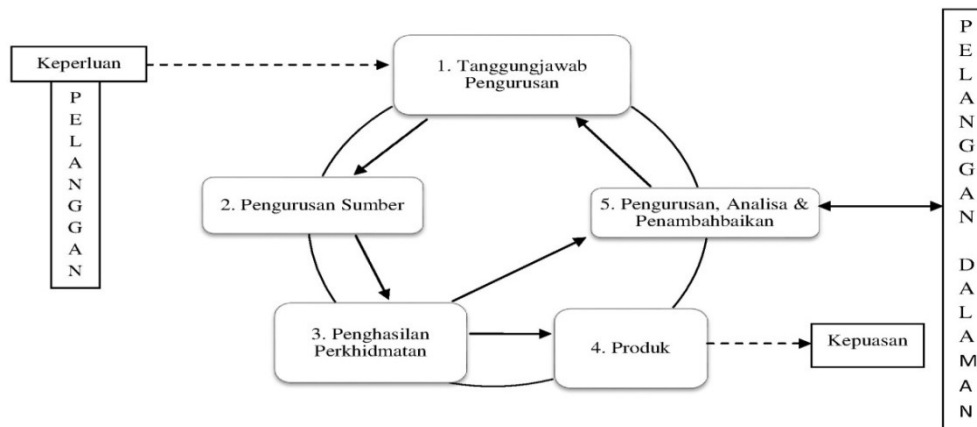
Pengkaji juga merujuk kepada Model Perubahan Kurt Lewin (1975), merupakan salah satu model perubahan terancang yang terawal. Semua gelagat (behaviors) yang terdapat dalam organisasi adalah hasil daripada dua bentuk tekanan iaitu tekanan untuk mempertahankan “status quo” dan tekanan untuk melakukan perubahan. 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 2 berikut;



Rajah 2: Model Perubahan Kurt Lewin
 Sumber: Bahan bercetak Universiti Putra Malaysia (2012)

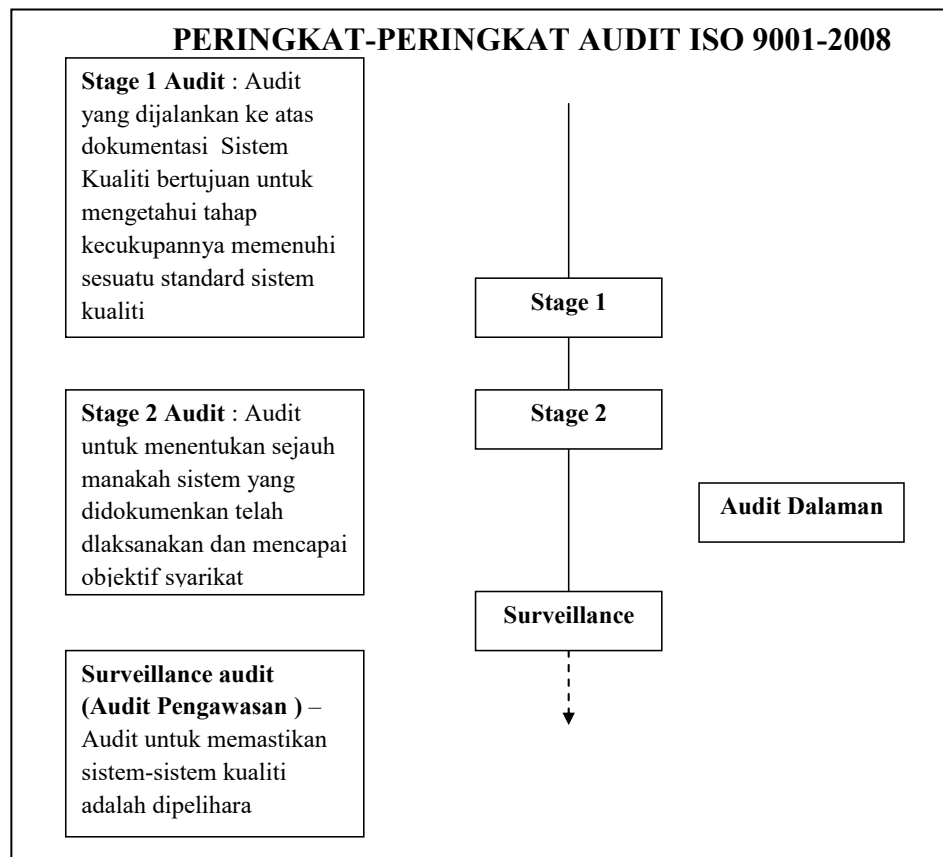
Pencairan berlaku seperti dalam keadaan kemahiran atau sikap kakitangan yang tidak sesuai lagi dengan perkembangan organisasi. Peralihan pula berlaku apabila sesuatu program atau rancangan dilaksanakan bagi menggerakkan organisasi atau kakitangan ke arah yang lebih baik. Pada peringkat ini berlaku perubahan 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. Pada peringkat ini, keberkesanan perubahan akan diberi perhatian dan dorongan untuk melakukan perubahan yang seterusnya boleh dipertimbangkan.

Berdasarkan Model Teori Agensi pula, Glautier (1997) berpendapat bahawa model ini menjelaskan kelakuan manusia dalam organisasi yang melibatkan hubungan di antara prinsipal dan agen. 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. Sehubungan itu, Klein (2002), Park dan Shin (2003) dan Xie, Davidson dan Dadalt (2003) telah mengetengahkan beberapa ciri utama tadbir urus korporat yang dijangka memainkan peranan penting dalam pengurusan perolehan. Ciri-ciri tersebut termasuk kebebasan lembaga pengarah, pengetahuan perakaunan dan kewangan jawatankuasa audit dan pemilikan ekuiti pengurusan. Selain itu, pengkaji merujuk Model SPK yang disediakan oleh pihak SIRIM seperti yang ditunjukkan oleh rajah 3 di bawah;



Rajah 3 : Model Proses Sistem Pengurusan Kualiti (SPK)
 Sumber : Pusat Kualiti & Dokumentasi, Jabatan Pelajaran Negeri Selangor (2007)

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 4 di bawah;



Rajah 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 Selangor. *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. (2001), 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 Selangor 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. Perkara ini selari dengan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (1992), kerajaan Malaysia telah berusaha mengamalkan pendekatan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (PKM) dalam perkhidmatan awam. 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.

SOROTAN KAJIAN LAMPAU

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 Selangor dan PPD seluruh negeri Selangor serta sekolah-sekolah di negeri Selangor. 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 Selangor dan digunakan dalam SPK adalah Manual Kualiti, Prosedur Kualiti, Dokumen Sokongan seperti Akta & Perundangan, Perintah Am Peraturan, Surat-Surat Pekeliling, buku panduan dan Arahan-Arahan Perbendaharaan & 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 ini fleksibel 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 Selangor. Misalnya, jabatan ini telah menganjurkan program dan aktiviti peningkatan tahap kompetensi kakitangan yang menumpukan perhatian dalam pengurusan kualiti dan kemahiran bekerja serta menyediakan sumber yang diperlukan oleh mereka.

Konsep Audit

Menurut Arens, Elder & 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 plan 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 pembukaannya. 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.

Pelaksanaan Proses Pengauditan di JPN Selangor

Pelaksanaan proses pengauditan di JPN Selangor 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 Selangor 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 Selangor. Analisa 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 Selangor 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 Selangor. Pada keseluruhannya, pengkaji mendapati dalam bahagian penemuan audit, JPN Selangor telah SPK mengikut keperluan MS ISO 9001 : 2008. Wala 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 Hulu Langat 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 Hulu Langat, PPD Kuala Selangor dan PPD Klang 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 Klang kerana masalah kekurangan tempat untuk penyimpanan rekod. Sebaliknya semua fail rasmi telah disimpan dan diurus oleh pegawai yang berkenaan. Selain itu, PPD Klang 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 Klang 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 Kuala Selangor, PPD Klang, PPD Sabak Bernam, PPD Gombak, PPD Sepang, dan PPD Petaling Perdana diperolehi 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. 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 diperolehi daripada semua sekolah yang terlibat.

KAEDAH KAJIAN

Bahagian ini menerangkan aspek reka bentuk, satu sampel kajian, prosedur pengutipan data dan prosedur menganalisis data. Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Cresswell (2001) juga menyatakan bahawa kombinasi dua pendekatan akan memberi kelebihan kepada pengkaji. Kajian kes secara kualitatif membolehkan pengkaji meneliti fokus penyelidikan secara dekat dan terperinci. Sehubungan itu, populasi bagi kajian ini meliputi semua personel di JPN Selangor. Pengkaji mengkaji proses pengauditan dalam pengamalan SPK MS ISO 9001: 2008 di jabatan ini. Sampel yang dipilih berbeza dari segi status jawatan, pengalaman, kelulusan dan jantina mengikut sektor-sektor yang terdapat di JPN Selangor. Jumlah sampel adalah sebanyak 382 orang iaitu 151 sampel diambil dalam kalangan kumpulan pengurusan dan 231 orang lagi adalah kakitangan kumpulan pelaksana. Dalam kajian berbentuk kualitatif, subjek atau peserta perlu berjumlah antara 6 hingga 12 subjek. Oleh itu pengkaji memilih seramai 12 orang untuk dijadikan sampel dengan mengambil kira faktor demografi. 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. Kajian rintis kualitatif pula terbahagi kepada dua jenis iaitu set soalan selidik ya tidak yang mengandungi 23 soalan. Soalan kajian kualitatif yang kedua adalah soalan temubual yang mengandungi 30 soalan. Pengkaji akan semua set soalan yang sama dalam kajian sebenar nanti. Pengkaji menggunakan kajian berbentuk kuantitatif dan kualitatif yang bertujuan untuk meninjau dan meneliti proses pengauditan khususnya di JPN Selangor. Hal ini bermakna, pengkaji menggunakan kaedah tinjauan dan soal selidik sebagai alat kajian bagi mendapatkan ukuran kuantitatif untuk mendapatkan maklumat responden. Menurut Chua (2009) dan Mohd. Najib (1991), kajian tinjauan merupakan salah satu kaedah penyelidikan yang paling popular digunakan dalam pelbagai bidang terutamanya dalam bidang sains sosial dan pendidikan untuk mendapat pandangan subjek mengenai sesuatu isu dan masalah. 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 yang dilaksanakan oleh pihak JPN Selangor dalam pengamalan SPK MS ISO 9001:2008. Penggunaan kaedah penyelidikan deskriptif tidak memerlukan pengkaji mengawal sesuatu. Hal ini adalah kerana pengkaji tidak menentukan terlebih dahulu faktor-faktor yang mendatangkan kesan ke atas sesuatu peristiwa. Kaedah ini menggunakan kedua-dua jenis penyelidikan iaitu kuantitatif dan kualitatif. 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.

SAMPEL 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 Selangor. Jadual 3.1 di bawah menunjukkan jumlah pegawai dan staf sokongan JPN Selangor.

Jadual 1: Jumlah Pegawai Dan Kakitangan JPN Selangor

Bil. Sektor	Populasi	Pemilihan Sektor	Pengarah, Timbalan Pengarah, Ketua Sektor	Kumpulan Pelaksana dan Kumpulan Pembantu Am Rendah
10	424	10	12	412

Jadual 2: Ujian Kebolehpercayaan Tahap Keakuran Kakitangan dalam Proses Pengauditan-Kajian Rintis

Domain	Bilangan Item	Cronbach Alpha
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 2, nilai Cronbach alfa menunjukkan konsistensi dalaman bagi setiap domain adalah diterima kecuali bagi domain .680. Namun, penyelidik membuat keputusan dengan mengekalkan kesemua item. 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 Selangor. Jumlah sampel adalah sebanyak 382 orang iaitu 151 sampel diambil dalam kalangan kakitangan Kumpulan Pengurusan dan 231 orang lagi adalah kakitangan Kumpulan Pelaksana. 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 di bawah;

Jadual 3: Sampel Kajian Mengikut Sektor

Bil	Sektor	Kumpulan Pengurusan	Kumpulan Pelaksana
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
JUMLAH		145	225

PROSEDUR KUTIPAN 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 Selangor. 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 akan 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 Selangor. 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 Selangor untuk membuat temu janji.

Tatacara Pemerhatian

Pengkaji menggunakan kaedah pemerhatian kerana kaedah ini akan memberi gambaran sebenar dan lebih menyeluruh tentang proses pengauditan SPKMS ISO 9001:2008 yang dilaksanakan di JPN Selangor. Kaedah ini akan membolehkan pengkaji memerhati dan memahami tingkah laku responden malah dalam keadaan tertentu cuba melibatkan diri dalam amalan tersebut. Maklumat daripada pemerhatian akan dipindahkan ke dalam catatan nota lapangan. Pengkaji akan mendapatkan persetujuan Pengarah JPN Selangor 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. Merriam (2000) menyifatkan dokumen sebagai sumber data yang ketiga pentingnya dalam penyelidikan kes seperti kajian ini. 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 temubual.

PROSEDUR ANALISIS DATA

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.

Analisis Data Kualitatif

Pengkaji menggunakan perisian Nvivo dalam menganalisis data kualitatif. Penggunaan perisian ini bertujuan 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. Hal ini termasuk menghubungkan data-data kualitatif yang disediakan menerusi fungsi link dan data bite yang disediakan dalam perisian Nvivo.

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 Selangor.

Analisis Data Kuantitatif

Data kuantitatif daripada set soalan soal selidik akan dimasukkan ke dalam IBM Pakej SPSS 21. Pengkaji terlebih dahulu mengkodkan semua item dan membersihkan data. Apabila semua data dibersihkan dan dipastikan bebas daripada ralat. Pengkaji akan menggunakan perisian SPSS 21 untuk menjawab semua persoalan kajian. Hali 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 demografik 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 perlu 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 soala 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 bersandar bagi melihat sama ada wujud atau tidak multikoleneran (*multicollinearity*). Jika wujud multikoleneran antara pemboleh ubah bebas, maka ianya akan mempengaruhi nilai koefisien R^2 .

DAPATAN KAJIAN: ANALISIS DESKRIPTIF*Skor Min bagi Setiap Domain Tahap Keakuran Kakitangan dalam Proses Pengauditan*

Jadual 4: Tahap Keakuran Kakitangan bagi Soal Selidik Kuantitatif

Tahap Keakuran Pekerja	N	Min	SP
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 di atas menunjukkan nilai min bagi sembilan (9) domain bagi tahap keakuran kakitangan dalam proses pengauditan di JPN Selangor dalam kajian ini untuk memenuhi objektif kajian pertama (i). 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.

ANALISIS INFERENSI: ANOVA Sehalu

Jadual 5: Perbezaan Tahap Keakuran Kakitangan dalam Pengauditan berdasarkan Jawatan

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

Jadual 5 di atas menunjukkan 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 Pengurusan, Kakitangan Pelaksana kakitangan dan Pembantu Am Rendah. Terdapat perbezaan statistik yang signifikan pada $p < .05$ tahap dalam skor pematuhan atau keakuran bagi tiga kumpulan: $F(2,81) = 15.447$, $k = 0.000$ (Jadual 4.27). Walaupun mencapai kepentingan statistik, perbezaan sebenar dalam skor min antara kumpulan adalah sederhana. Saiz kesan, dikira menggunakan eta kuasa dua, ialah 0.2. Perbandingan 'Post hoc' menggunakan Ujian Tukey menunjukkan bahawa skor min bagi Kumpulan Pengurusan ($M = 4.5445$, $SP = .29724$) adalah berbeza daripada kakitangan Kumpulan Pelaksana ($M = 4.3766$, $SP = .3586$) dan Pekerja Am ($M = 3.4827$, $SP = .83179$). Terdapat juga perbezaan tahap keakuran kakitangan dalam kalangan kakitangan Kumpulan Pelaksana dan Pembantu Am Rendah. Jadual 7 di bawah menunjukkan ringkasan keputusan ujian Tukey.

Jadual 6: Ringkasan Keputusan Ujian Tukey berdasarkan Jawatan

Kumpulan	Perbezaan	Nilai k	Perbezaan Min
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 7: Perbezaan Tahap Keakuran Kakitangan dalam Pengauditan berdasarkan Pengalaman Bekerja

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

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. Perbandingan 'Post hoc' menggunakan Ujian Tukey menunjukkan bahawa skor min bagi kakitangan yang berpengalaman 6 hingga 10 tahun dan ($M = 4.49$, $SP = .3269$) adalah berbeza daripada 16 hingga 20 tahun ($M = 3.6194$, $SP = 1.07$) dan lebih daripada 20 tahun ($M = 3.9525$, $SP = .18803$). Jadual 9 di bawah menunjukkan ringkasan keputusan ujian Tukey.

Jadual 8: Ringkasan Keputusan Ujian Tukey berdasarkan Pengalaman Kerja

Kumpulan	Perbezaan	Nilai k	Perbezaan Min
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

Berdasarkan jadual 7 di atas, 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 9: Ringkasan Keputusan Ujian Tukey berdasarkan Kategori Umur

Kumpulan	Nilai k	Perbezaan Min
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.

ANALISIS INFRENSI: Regresi Linear Berganda

Jadual 10: Meramalkan Tahap Keakuran Kakitangan dalam Proses Pengauditan

Pembolehubah bebas	β	SE	95% CI for β
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 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 $R^2 = .343$). Sementara itu, ralat piawai anggaran adalah satu lagi ukuran ketepatan dalam ramalan. Ia juga mewakili anggaran sisihan piawai daripada nilai sebenar bergantung di sekitar garis regresi (Hair et al., 2010). Oleh kerana ralat piawai (Se) dalam kajian ini menunjukkan nilai yang kecil ($Se = .270$), iamenunjukkan model adalah signifikan. Oleh kerana semua pembolehubah bebas adalah pembolehubah 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 12 di bawah menerangkan bagaimana data bagi setiap pembolehubah bebas dikodkan:

Jadual 11 Pembolehubah Bebas

Pembolehubah bebas	Kategori	Kategori Rujukan (0)
1. Jantina	Lelaki Perempuan	Lelaki
2. Status Jawatan	Kumpulan Pengurusan Kumpulan Pelaksana Pembantu Am 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 keakuran kakitangan dalam pengauditan, iaitu jantina responden, ($\beta = -.125$, $p < .1$, $CI = -.243, -.007$). Pembolehubah ini, menunjukkan bahawa kakitangan lelaki mempunyai tahap keakuran sebanyak .125 lebih daripada kakitangan perempuan. Pembolehubah 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. Pembolehubah 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. Pembolehubah 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.

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 psarana 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*. *Multicollinearity* 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, melihat jadual 13, menunjukkan tiada masalah *multicollinearity*, tafsiran itu pekali adalah *generalizable*.

Jadual 12: 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

PENGUJIAN HIPOTESIS

Pengujian hipotesis dalam kajian ini menggunakan statistik sampel-bebas ujian t, ANOVA sehala, 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. Hal ini bermakna, dapatan ini adalah bertujuan untuk menjawab soalan kajian ketiga dengan menguji hipotesis nol H_0 .

Soalan kajian utama ketiga: Sejauh manakah perbezaan jantina, status jawatan, unit/sector, umur, pengalaman kerja, dan kelulusan akademik tertinggi mempengaruhi tahap keakuran dalam proses pengauditan di JPN Selangor berdasarkan 9 domain iaitu Perancangan Audit, Senarai Semak, Proses, Input, Output, Kriteria Pengukuran, Kelayakan/Latihan, Kaedah, dan Peralatan.

Hipotesis Utama ;

H_{O1} Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara domain keakuran pengauditan dalam perancangan audit, senarai semak, proses, input, output, kriteria pengukuran, kelayakan/latihan, kaedah, dan peralatan dengan jantina lelaki dan perempuan.

Hipotesis Kecil;

H_{O1_1} Tidak terdapat perbezaan domain Perancangan Audit antara jantina lelaki dan perempuan

Dapatan menunjukkan min Perancangan Audit bagi kakitangan lelaki lebih tinggi jika dibandingkan dengan kakitangan perempuan tetapi perbezaan min tersebut tidak berbeza signifikan.

H_{O1_2} Tidak terdapat perbezaan domain Senarai Semak antara jantina

Dapatan 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.

H_{O1_3} Tidak terdapat perbezaan domain Input pengauditan berdasarkan jantina

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.

H_{O1_4} Tidak terdapat perbezaan domain Output pengauditan berdasarkan jantina

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.

H_{O1_5} Tidak terdapat perbezaan domain Kriteria Pengukuran berdasarkan jantina

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.

H_{016} Tidak terdapat perbezaan domain Kelayakan/Latihan berdasarkan Jantina

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.

H_{017} Tidak terdapat perbezaan domain Kaedah Pengauditan berdasarkan jantina

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.

H_{018} Tidak terdapat perbezaan domain Peralatan pengauditan berdasarkan jantina

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.

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 ke-tiga dengan menguji hipotesis H_{02} .

Hipotesis Utama;

H_{02} Tidak terdapat perbezaan tahap keakuran kakitangan dalam pengauditan berdasarkan status jawatan, sektor bertugas, pengalaman bekerja, dan kategori umur.

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.

Hipotesis Kecil;

H_{021} Tidak terdapat perbezaan tahap keakuran kakitangan dalam pengauditan berdasarkan status jawatan.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap keakuran dalam pengauditan bagi kakitangan berjawatan kumpulan pengurusan adalah lebih tinggi jika dibandingkan dengan kumpulan pelaksana dan juga pekerja am. Kakitangan kumpulan pelaksana juga mempunyai tahap keakuran yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan kumpulan pekerja am.

H_{02_2} Tidak terdapat perbezaan tahap keakuran kakitangan dalam pengauditan berdasarkan pengalaman kerja.

Analisis sehala antara-kumpulan varians atau pembolehubah-pembolehubah dijalankan untuk mengkaji jika ada apa-apa perbezaan tahap keakuran kakitangan mengikut kategori pengalaman bekerja di JPN Selangor. 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.

H_{02_3} Tidak terdapat perbezaan tahap keakuran kakitangan dalam pengauditan berdasarkan kategori umur.

Analisis sehala 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 ke-tiga dengan menguji hipotesis H_{03}

Hipotesis Utama;

H_{03} Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam tahap keakuran pengauditan berdasarkan jantina, pengalaman bekerja di JPN Selangor, dan kelayakan akademik tertinggi.

Hipotesis Kecil;

H_{03_1} Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam tahap keakuran pengauditan berdasarkan jantina.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa kakitangan lelaki mempunyai tahap keakuran yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan kakitangan perempuan.

H_{03_2} Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam tahap 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.

H₀₃ Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam tahap keakuran pengauditan berdasarkan kelayakan akademik tertinggi.

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.

RUMUSAN DAPATAN KAJIAN

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 Selangor. Selain itu, pengkaji cabaran-cabaran yang dihadapi oleh pegawai-pegawai dan kakitangan jabatan ini dan cara-cara mereka mengatasinya. Ujian hipotesis dilaksanakan berkaitan dengan kedudukan antara pemboleh ubah bebas atau tidak bergantung dengan pemboleh ubah bersandar atau bergantung. 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.

KESIMPULAN

Kajian ini dilaksanakan untuk menjawab tujuh soalan kajian di samping menguji tiga hipotesis utama dan 14 hipotesis kecil yang dibina berdasarkan objektif kajian ini. Seramai 345 responden yang terdiri daripada warga JPN Selangor dan 25 responden daripada 10 PPD dalam negeri Selangor yang dipilih secara rawak. Soalan kajian dibina mencakupi aspek proses pengauditan berdasarkan sembilan domain (9) bagi kumpulan pengurusan dan empat (4) domain bagi kumpulan pelaksana. Pengkaji menggunakan Sampel-bebas Ujian t, dan ujian statistik ANOVA untuk menguji semua hipotesis nol. 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. 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.

PERBINCANGAN

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 Selangor 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. Perbincangan bahagian ini adalah untuk memenuhi objektif kajian kedua (ii). 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. Output

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.

iv. 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 tetapisecara 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.

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

Dapatan daripada Analisis sehalu 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 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 Selangor 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.

Sektor Tugas

Dapatan kajian tentang tahap keakuran dalam proses pengauditan bagi sektor bertugas tidak dapat diteruskan dengan menggunakan analisis ANOVA sehalu kerana telah melanggar andaian iaitu data mestimengikut taburan normal dan kehomogenan varians tidak boleh dilanggar atau mesti boleh diuji melalui Ujian Levene.

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 tingkah laku 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 Kerja

Analisis sehalu 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. Dalam hal ini, 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

Kategori Umur

Analisis sehal 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 Selangor 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. Menurut Markley, R. (2004), audit yang baik dapat menggunakan data dan analisa maklumat yang diperoleh untuk membentuk rancangan komunikasi syarikat. Argenti (2003) pula 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 pnyimpanan 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.

PENUTUP

Secara keseluruhannya, kajian ini telah dapat menunjukkan tahap keakuran dalam proses pengauditan di JPN Selangor 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 meyebabkan JPN Selangor 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. Kegagalan untuk berubah ke arah yang lebih baik akan menjejaskan kualiti perkhidmatan yang diberikan oleh jabatan ini. 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.

RUJUKAN

- Alias Baba 1998. *Model linear dalam penyelidikan sains sosial*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Appelbaum et al. 2000. The Strategic Approach to the High-Performance Paradigm: A European Perspective. Sbspr 8th International Strategic Management Conference 12 October 2012, Vol. 58: 474-482, doi: 10.1016/j..
- Beardsley. J. 1994. *Here We Go Again*. Journal for Quality & Partisipatin 17 (5): 78-80.
- Brown et al. 2006. www.ukm.my/jhadhari makalah UKM.
- Chua Yan Piaw. 2009. *Statistik Penyelidikan Lanjutan: Ujian Univariat dan Multivariat*. Kuala Lumpur: Mc. Graw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Creswell, j.w. 2001. *Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks. CA: Sage.
- Endang Wahyu 2010. Article php. Download. portalgaruda.org.
- Hair, J. Black, B. Babin, B., Anderson, R. and Tatham, R. 2010. *Multivariate Data Analysis* (7th edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Ilhaamie Abdul Ghani Azmi. 2008. *Amalan Pengurusansumber manusia berteraskan kompetensi dan kuliti perkhidmatan dalam organisasi awam di Malaysia: kepuasan kerja guru*, Tesis Doktor Falsafah, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ishak Sin & Nor Asikin Salleh. 2004. *Sistem Pengurusan Berkualiti ISO 9001 dan Sekolah*

Berkesan. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan* Jilid 14

- 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.
- Mok Soon Sang. 2009. *Literatur dan Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd. Majid Konting. 2009. *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd. Najib Abdul Ghafar. 1991. *Penyelidikan Pendidikan*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd. Yusof Haji Othman. 2002. *Menjejak kualiti menjana kecemerlangan*. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Narimah Ismail dan Saodah Wak, (2002), *Kursus Komunikasi Organisasi*, Bntong: PTS Publications and Distributor Sdn. Bhd.
- PKPA. 1996. *Garis Panduan bagi Melaksanakan MS ISO 9000*. Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil 2 tahun 1996.
- Sarfraz 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.
- SIRIM QAS. 2002. *Directly of certified products and companies 2001..* Shah Alam: SIRIM QAS 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. Pengaruh amalan pengurusan sumber manusia (PSM) terhadap hasil PSM di IPTS bukan bertaraf university *Jurnal Pengurusan* 31: 43-53..