

**KEBERKESANAN PELAKSANAAN PROJEK-PROJEK KUMPULAN
INOVATIF DAN KREATIF DI JABATAN
KASTAM DIRAJA MALAYSIA**

(The Effectiveness of Implementation of Innovative and Creative Circle Projects in
Royal Malaysian Customs Department)

RAMLEE MUSA, NUR FHATHYHAH RAZALI & ZAINOL MUSTAFA

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti dan menilai keberkesanan tahap pelaksanaan projek Kumpulan Inovatif dan Kreatif (KIK) oleh Jabatan Kastam Diraja Malaysia. Melalui soal selidik yang diedarkan kepada semua peserta KIK terpilih dari Jabatan Kastam Diraja Malaysia, turut dikaji faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan tahap pelaksanaan projek-projek KIK berdasarkan lima elemen, iaitu sokongan pengurusan, penglibatan pegawai, faktor-faktor dalaman, pengurusan sumber dan penambahbaikan berterusan. Analisis demografi, analisis perihalan, analisis min dan analisis korelasi telah digunakan dalam kajian ini. Hasil kajian mendapati bahawa faktor penambahbaikan berterusan paling mempengaruhi keberkesanan tahap pelaksanaan KIK dengan jantina responden memainkan peranan dalam menyumbang kepada faktor tersebut.

Kata kunci: keberkesanan; KIK; penambahbaikan berterusan

ABSTRACT

This study is conducted in order to identify and evaluate the effectiveness of the implementation of the Innovative and Creative Circle (ICC) by the Royal Malaysian Customs Department. Through the questionnaire distributed to all selected staffs who were involved in the ICC, this study also examines the factors that influence the effectiveness of the implementation of projects based on five dimensions of ICC such as management commitment, involvement of staff, internal factors, resource management and continuous improvement. Demographic analysis, descriptive analysis, mean analysis and correlation analysis are used in this study. It was found that the effectiveness of the implementation of the ICC were mostly influenced by continuous improvement factors whereby gender of respondents have a significant effect to these factors.

Keywords: effectiveness; ICC; continuous improvement

1. Pengenalan

Persekitaran hari ini begitu kompetitif hingga memerlukan perkhidmatan awam memberi fokus kepada inovasi dan kreativiti bagi memacu agenda transformasi sektor awam dan mendukung empat tonggak utama Kerajaan, iaitu 1Malaysia, Program Transformasi Kerajaan, Model Ekonomi Baru dan Rancangan Malaysia Kesepuluh. Kesemua program transformasi ini diwujudkan agar dapat meningkatkan kualiti hidup rakyat.

Kerajaan sentiasa memberi perhatian terhadap usaha-usaha memperkenalkan inovasi dan membuat penambahbaikan terhadap perkhidmatan yang diberikan kepada pelanggan. Sesuai dengan keperluan semasa dan perubahan di dalam dan luar negara, kerajaan telah mengkaji semula peranan dan kaedah yang digunakan oleh Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK) dalam penyelesaian masalah organisasi. Ia bertujuan untuk menggalakkan budaya inovatif dan kreatif serta memberi peluang kepada anggota perkhidmatan awam untuk menggilap kebolehan

dan meningkatkan kompetensi diri. Ikutan daripada itu, KMK telah ditukar nama kepada Kumpulan Inovatif dan Kreatif (KIK).

Program KIK bukan sahaja menyediakan teknik-teknik untuk menyelesaikan masalah yang wujud dalam organisasi, tetapi ia juga merangkumi kaedah untuk membolehkan ahli-ahli KIK bertindak secara kreatif dan inovatif bagi menghasilkan sesuatu yang baharu atau dalam bentuk yang baharu melalui kemahiran imaginasi yang membawa kepada peningkatan sistem penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan (Jabatan Perdana Menteri 2009)

KIK merupakan mekanisma pengurusan yang berkesan untuk membina modal insan dalam perkhidmatan awam yang berketerampilan tinggi bagi merealisasikan aspirasi kerajaan untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesanan agensi-agensi kerajaan dalam menyampaikan perkhidmatan kepada rakyat.

Jabatan Kastam Diraja Malaysia (JKDM) merupakan sebuah agensi kerajaan di bawah kawalan Kementerian Kewangan Malaysia bagi melaksanakan fungsi utama memungut hasil melalui cukai-cukai tak langsung negara. JKDM juga merupakan jabatan ke dua terbesar selepas Lembaga Hasil Dalam Negeri (LHDN) yang dipertanggungjawabkan di samping fungsi-fungsi mentadbir fasilitasi serta kemudahan untuk membantu sektor perdagangan dan perindustrian, seterusnya mengawal serta mencegah penyelewengan dalam usaha membendung kebocoran hasil dan juga memelihara kepentingan ekonomi, sosial dan keselamatan negara (JKDM 2012).

Jabatan Kastam Diraja Malaysia adalah antara Agensi Kerajaan di Malaysia yang aktif di dalam Kumpulan Inovatif dan Kreatif (KIK) semenjak tahun 1995 hingga sekarang. Banyak kejayaan telah diraih oleh Jabatan Kastam Diraja Malaysia antaranya adalah Anugerah Gold Award di International Convention Quality Control Circle (ICQCC) di India dan Jepun, Anugerah Ketua Setiausaha Negara Konvensyen KIK Kebangsaan Sektor Awam, johan Sektor Awam Konvensyen ICC Kebangsaan anjuran MPC, johan Konvensyen KIK Kementerian Kewangan, johan Konvensyen KIK peringkat Negeri, johan Konvensyen KIK peringkat Kastam Diraja Malaysia. Banyak kejayaan telah dicapai oleh Jabatan ini semenjak menyertai konvensyen KIK di peringkat tempatan mahupun di peringkat antarabangsa. Jabatan Kastam Diraja Malaysia telah dipilih sebagai sumber rujukan kerana Kumpulan Inovatif dan Kreatif jabatan ini adalah antara yang terbaik dalam kalangan Agensi Kerajaan Malaysia.

Kajian ini bertujuan mengenal pasti dan menilai keberkesanan tahap pelaksanaan projek KIK oleh Jabatan Kastam Diraja Malaysia meliputi jangkamasa selama 11 tahun dari tahun 2000 hingga 2011. Hingga kini, tiada kajian yang dijalankan oleh Jabatan Kastam Diraja Malaysia terhadap pelaksanaan KIK tersebut. Kajian ini menilai keberkesanan pelaksanaan projek-projek Kumpulan Inovatif dan Kreatif (KIK) yang juga dikenali sebagai Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK), Innovative and Creative Circles (ICC) atau Quality Control Circles (QCC) di Jabatan Kastam Diraja Malaysia. Walaupun demikian, di peringkat jabatan sendiri, hingga kini tiada kajian yang mendalam dijalankan oleh Jabatan Kastam Diraja Malaysia terhadap impak pelaksanaan KIK tersebut kepada pengurusan sumber tenaga dan juga impak berpasukan serta impak daya saing sumber seperti yang dikehendaki oleh hasil penglibatan KIK itu sendiri.

Projek-projek KIK ini memberi impak yang sangat besar kerana ia menjurus kepada peningkatan hasil cukai tidak langsung yang dipungut oleh Kastam untuk disalurkan kepada pembangunan negara, mengawal pengeksportan dan pengimportan barangan dan mencegah kegiatan penyeludupan. Ini akan menjadi sumber rujukan kepada jabatan dan pegawai Jabatan Kastam Diraja Malaysia untuk penambahbaikan sistem penyampaian perkhidmatan.

Pada tahun 2011, Jabatan Kastam Diraja Malaysia berjaya mengutip hasil cukai sebanyak RM 28.3 juta. Dengan adanya projek-projek KIK ini, ia sedikit sebanyak dapat membantu jabatan mengutip cukai melalui projek inovasi. Ia juga selaras dengan visi Jabatan Kastam Diraja Malaysia, iaitu menjadikan perkhidmatan Kastam Malaysia bertaraf dunia pada tahun

2015 manakala misi adalah memacu pertumbuhan ekonomi, memelihara keselamatan negara dan kesejahteraan rakyat melalui perkhidmatan pungutan hasil, fasilitasi perdagangan dan perindustrian serta memastikan pematuhan undang-undang secara cekap dan berkesan.

2. Tinjauan Kepustakaan

Istilah QCC adalah Kumpulan Kawalan Mutu yang telah dipopularkan oleh negara Jepun pada tahun 1962. Semenjak tahun 1890-an, program yang melibatkan pekerja dalam mengemukakan idea-idea untuk memajukan organisasi sudah wujud di syarikat Zeiss, Jerman (Dewar 1984).

Kejayaan QCC Jepun telah menarik minat banyak negara di dunia untuk memulakan program ini. Amerika Syarikat, Brazil, Sweden, Denmark, Belgium dan Belanda telah melaksanakan QCC pada tahun 1970. Negara-negara Asean seperti Malaysia, Filipina, Indonesia dan Singapura telah mengadakan program QCC pada tahun 1980. Idea Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK) adalah diadaptasi dari negara Jepun. Ia mula diperkenalkan dalam Perkhidmatan Awam Malaysia pada 16 Ogos 1982. Seterusnya KMK dilancarkan secara rasmi pada 14 Mac 1983 (Alauddin 2004). Pada 1 November 2009, MAMPU telah mengeluarkan surat panduan mengenai Kumpulan Kreatif dan Inovatif (KKI).

Menurut Ching (2006) amalan kualiti berterusan yang menghasilkan pengiktirafan pihak pengurusan atasan mampu memberi kesan yang positif terhadap pencapaian kakitangan sesebuah organisasi. Sebaliknya, kakitangan berkemungkinan merasa tercabar apabila suatu peningkatan kualiti mahupun penjimatan masa dalam sesuatu proses, terutamanya proses pembuatan akan menjurus kepada pengurangan atau penjimatan sumber tenaga kerja. Ini disokong oleh Baxter dan Hirschhauser (2004) yang mendapati jika program peningkatan kualiti hanya bersifat ad-hoc, ia boleh mengakibatkan kesan negatif kepada warga kerja sesebuah organisasi.

Perkataan inovasi dalam KIK merupakan kaedah mencari jalan untuk menghasilkan produk dan perkhidmatan yang lebih baik sama ada melalui pengubahsuaian atau penambahbaikan. Ia juga adalah hasil cetusan idea yang kreatif dan inovatif dalam mana-mana aspek kerja yang dapat meningkatkan kualiti dan produktiviti organisasi.

Singh (2011) berpendapat bahawa inovasi memerlukan kita berfikir secara bertentangan daripada kebiasaan. Ia adalah satu kemampuan untuk kita mencipta sesuatu yang hebat daripada bahan yang ada dan membabitkan kemampuan melihat sesuatu dengan cara berbeza. Keupayaan menggabung dan menyusun semula maklumat sehingga mewujudkan pilihan.

Zaini (2004) menyatakan kreatif adalah mewujudkan yang terbaik oleh pekerja yang memiliki kepakaran, kebolehan dan pengalaman yang berbeza. Mereka perlu memberi sumbangan kepada organisasi walaupun ada persamaan kompetensi. Dengan mendedahkan pekerja kepada pelbagai alternatif, banyak pilihan yang memungkinkan organisasi menjadi maju.

KIK adalah sekumpulan kecil pekerja yang terdiri daripada 6 hingga 10 orang daripada unit kerja yang sama yang bermesyuarat secara tetap untuk mengenal pasti, memilih dan menganalisis masalah-masalah yang berkaitan dengan kerja mereka, mengemukakan cadangan-cadangan penyelesaian kepada pengurusan untuk pertimbangan dan keputusan serta seterusnya melaksanakan keputusan yang telah dipersetujui oleh pihak pengurusan.

Ishikawa (1980) menyatakan bahawa QCC ialah satu kumpulan kecil pekerja dari tempat kerja yang sama berkumpul secara sukarela untuk melaksanakan aktiviti-aktiviti kawalan mutu di tempat kerja mereka sendiri, iaitu untuk mengenalpasti masalah, menganalisis dan seterusnya mencadangkan penyelesaian kepada masalah tersebut.

Pasukan atau kumpulan merupakan satu kelompok atau kumpulan pekerja yang bekerjasama, saling bergantung, memiliki tanggungjawab bersama dan komited untuk mencapai sesuatu matlamat kerja dalam organisasi (Greenberg & Baron 1995).

Kumpulan Inovatif dan Kreatif adalah pasukan penambahbaikan proses (Process Improvement Team) yang mana kumpulan ini ditugaskan untuk memperbaiki atau meningkatkan kecekapan pelaksanaan sesuatu proses kerja dalam organisasi. Kumpulan ini akan membuat kajian permasalahan, mencari alternatif cadangan penyelesaian, memilih cadangan penyelesaian terbaik untuk tujuan mengurangkan pembaziran sumber, menjimatkan kos, menyingkatkan masa, meminimumkan tenaga kerja dan sebagainya.

Rae (1997) menyatakan bahawa pelaksanaan kerja berkumpulan yang terbaik adalah disebabkan kesepakatan. Suasana yang mesra dan harmoni lagi berkesan dapat menghasilkan produk serta perkhidmatan yang berkualiti.

Kepentingan QCC sebagai salah satu cara yang paling berkesan untuk meningkatkan produktiviti dan kualiti. Pelaksanaan QCC membantu memudahkan hubungan pengurusan pekerja yang lebih baik dan menggalakkan pembinaan semangat berpasukan dalam kalangan pekerja, yang mana ia menjadi pra-syarat untuk mencapai produktiviti yang mampan dan peningkatan kualiti dalam mana-mana tempat kerja.

Di dalam ucapan Jagawa (2011) semasa International Convention on QC Circles di Yokohama, beliau menyatakan bahawa aktiviti QCC kini berkembang di peringkat antarabangsa dan sebagai sebahagian daripada amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM). Di sebalik sempadan negara dan industri, aktiviti QCC dianggap sebagai aktiviti kumpulan kecil yang penting dan diiktiraf bagi keberkesannya dalam menyelesaikan masalah di tempat kerja, mementingkan persekitaran pejabat, meningkatkan kualiti dan kos.

Pekerjaan merupakan agenda penting dalam kehidupan. Pekerja dalam organisasi memerlukan orang lain yang memahami dan sentiasa membantu, manakala pengurusan pula harus mengerti kehendak, peka kepada masalah dan memberi dorongan kepada mereka. Kerja merupakan satu aktiviti berterusan dengan tujuan untuk memperoleh pendapatan bagi menyara kehidupan dan menentukan sosial mereka dan oleh itu bekerja adalah satu keperluan asas kehidupan. Selain itu, pekerja juga merupakan aset bagi sesebuah organisasi dan tiada jurang diwujudkan antara ketua dan pekerja serta di antara pekerja dengan pekerja. Organisasi perlu menetapkan matlamat yang jelas kepada pekerja-pekerjanya agar tidak gagal untuk melaksanakannya.

Kumpulan Inovatif dan Kreatif (KIK) adalah Pasukan Penambahbaikan Proses yang terdiri daripada kakitangan yang bekerja di sesuatu bahagian atau jabatan yang mana pasukan atau kumpulan ini ditugaskan untuk memperbaiki atau meningkatkan sistem penyampaian perkhidmatan di dalam sesebuah organisasi. Menurut Alauddin (2004), Pasukan Penambahbaikan Proses merupakan kumpulan yang mengkaji permasalahan, mencari alternatif atau pilihan terbaik untuk tujuan mengurangkan pembaziran sumber, menjimatkan kos, menyingkatkan masa, meminimumkan tenaga kerja dan lain-lain.

Pekerja dalam sesebuah organisasi secara amnya dan di kalangan kumpulan khususnya perlu digalakkan untuk berkongsi ilmu dan kemahiran yang mereka peroleh sepanjang menjalankan tugas mereka. Pekerja perlu digalakkan untuk sentiasa bertukar-tukar pendapat serta berbincang bagi mencari rumus terbaik dalam membantu mencapai sesuatu sasaran kerja.

Untuk tujuan makalah ini, satu kumpulan KIK yang telah berjaya di pelbagai peringkat yang telah dibuktikan oleh JKDM adalah Kumpulan TerraBytes daripada Jabatan Kastam Diraja Malaysia Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur. Kumpulan ini telah mencatat sejarah di dalam Kumpulan Inovatif dan Kreatif (KIK) sebagai di antara Kumpulan KIK terbaik di Malaysia dengan mencatat banyak kejayaan di peringkat antarabangsa, kebangsaan, Kementerian dan

Jabatan Kastam Diraja Malaysia. Ini adalah satu kejayaan yang dapat dibanggakan yang telah dibuktikan sebagai satu penghormatan kepada Perkhidmatan Awam dan Jabatan Kastam Diraja Malaysia. Antara projek KIK yang telah digunapakai di seluruh Jabatan Kastam Diraja Malaysia ialah:

i. Sistem *Electronic Vehicle Tender* (EVT)

Electronic Vehicle Tender yang dikenali sebagai EVT merupakan satu sistem yang membolehkan pembida membida kenderaan yang dilucut hak Kastam secara atas talian. EVT dibangunkan secara percuma tanpa melibatkan sebarang kos pembangunan yang mana ia berfungsi memudahkan pembida membida kenderaan yang ditender tanpa perlu hadir ke pejabat Kastam berulang kali.

Terdapat beberapa kejayaan projek EVT di pertandingan inovasi sama ada di peringkat tempatan mahupun antarabangsa seperti yang disenaraikan di dalam Jadual 3.

Jadual 1: Keberkesanan pelaksanaan projek inovasi

PERKARA	SEBELUM	SELEPAS	PENJIMATAN
Kos kepada Jabatan	RM 2,623,178.00	RM 29,510.00	RM 2,593,668.00
Kos kepada Pelanggan	RM 952,000.00	RM 238,000.00	RM 714,000.00
Hasil Kerja (Penjimatan pegawai)	8 orang	2 orang	6 orang
Masa	112 hari	76 hari	36 hari

Sumber: Bahagian Penguatkuasaan Ibu Pejabat

Jadual 2: Bidaan tender bersepadu kenderaan lucut hak Kastam

Tahun	Bil. kenderaan yang ditender	Jumlah pembida yang membida	Nilai perolehan (RM)
2008	143	4,042	2,901,027.05
2009	245	4,327	7,786,960.00
2010	181	2,973	5,167,897.76
2011	279	3,919	10,879,184.61

Sumber: Bahagian Penguatkuasaan Ibu Pejabat

Jadual 3: Kejayaan projek EVT di pertandingan inovasi

ANUGERAH	TAHUN	ANJURAN	PENCAPAIAN	TEMPAT
International Convention on Quality Concepts Circles (ICQCC)	2010	INDIA	Emas	Hotel Novotel, Hyderabad, India
38-th International Exhibition of Inventions New Techniques and Products	2009	MARS	Mewakili Malaysia	Geneva, Switzerland
Anugerah Inovasi Negara (AIN) - Kategori ICT	2009	MOSTI	Peringkat Akhir (5 terbaik)	PWTC
ANUGERAH	TAHUN	ANJURAN	PENCAPAIAN	TEMPAT
National Innovation Conference and Exhibition	2009	MOSTI	Peringkat Akhir (5 terbaik)	PWTC, Kuala Lumpur
Konvensyen KMK Peringkat Kebangsaan (Sektor Awam)	2008	INTAN	Wakil	
Konvensyen KMK Wilayah Persekutuan	2008	KEM. WILAYAH	Johan	Putrajaya

Konvensyen KMK Peringkat Kebangsaan Kastam	2008	JKDM	Naib Johan	Melaka
Konvensyen ICC Kebangsaan	2009	MPC	Johan	KLCC
Anugerah Inovasi Perkhidmatan Awam (AIPA)	2009	MAMPU	Penyertaan	

Jadual 4: Keberkesanan pelaksanaan projek inovasi

PERKARA	SEBELUM	SELEPAS	PENJIMATAN
Kos kepada Jabatan	RM 1,523,400.00	RM 15,900.00	RM 1,507,500.00
Kos kepada Pelanggan	RM 115,920.00	RM 120.00	RM 115,800.00
Hasil Kerja (penjimatan pegawai)	4 orang	2 orang	2 orang
Masa	144 minit	55 minit	89 minit

Jadual 5: Kejayaan projek e-Lesen di pertandingan inovasi

ANUGERAH	TAHUN	ANJURAN	PENCAPAIAN
Konvensyen KMK Wilayah Persekutuan	2007	KEM. WILAYAH	Naib Johan
Konvensyen KMK Peringkat Kebangsaan Kastam	2007	JKDM	Naib Johan
Anugerah Inovasi Kementerian Kewangan	2007	KEM. KE-WANGAN	Naib Johan
Anugerah Inovasi Teknologi Maklumat (AIKCT)	2009	MAMPU	Penyertaan

ii. Sistem *Electronic Licence* (e-Lesen)

Hasil usaha Kumpulan Inovatif dan Kreatif telah memperkenalkan Sistem *Electronic Licence* yang dikenali sebagai e-Lesen bagi memudahkan permohonan lesen baru Cukai Perkhidmatan serta memberikan kemudahan atau alternatif kepada pelanggan yang dijamin mendapat khidmat mudah dan cepat.

Sistem e-Lesen dibangunkan dengan menggunakan open source software sebagai nadi utama. Kerajaan juga menggesa kakitangan kerajaan mengubah cara bekerja dengan melaksanakan tugas dalam tempoh yang singkat bagi memastikan sistem penyampaian perkhidmatan dilaksanakan dengan efektif

Antara kejayaan projek e-Lesen di pertandingan inovasi seperti yang disenaraikan di dalam Jadual 5.

3. Tatakaedah Kajian

Populasi kajian ini adalah pegawai dan kakitangan Jabatan Kastam Diraja Malaysia dengan memberi tumpuan kepada empat negeri sahaja, iaitu Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur, Selangor, Perlis dan Negeri Sembilan. Ini adalah berdasarkan faktor demografi yang berbeza, penyertaan dan kejayaan dalam Konvensyen KIK, aktif mengamalkan aktiviti KIK, pelaksanaan projek-projek KIK, penglibatan dan penyertaan rakan sekerja terhadap projek KIK, pengiktirafan oleh organisasi, galakan pekerja terlibat dalam proses penyelesaian masalah, sokongan daripada pengurusan atasan, komitmen untuk menarik penyertaan semua pekerja terhadap program-program KIK serta pemahaman program KIK di tempat kerja.

Sumber data yang diperoleh dalam kajian ini terbahagi kepada dua, iaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data asal yang dikutip oleh pengkaji melalui borang soal selidik yang diedarkan kepada semua peringkat jawatan.

Data sekunder pula merupakan sumber maklumat yang terpenting kerana ia diperlukan untuk menjelaskan tajuk kajian, mendapatkan fakta dan hasil penemuan yang telah dibuat oleh kajian lepas. Sumber bagi data sekunder ini diperoleh daripada buletin, rekod-rekod, fail jabatan dan maklumat yang diperoleh daripada Bahagian Korporat Ibu Pejabat Jabatan Kastam Diraja Malaysia.

Soalan-soalan yang dikemukakan dalam soal selidik ini dibina dengan teliti supaya maklumat yang diperoleh selaras dengan objektif kajian. Dimensi bagi soal selidik ini telah dibina berdasarkan lima dimensi, iaitu dimensi komitmen pengurusan, penglibatan pegawai, faktor dalaman, pengurusan sumber dan penambahbaikan berterusan.

Dalam pembinaan struktur soalan, skala Likert satu hingga tujuh mata telah digunakan. Penggunaan skala Likert ini telah diadaptasikan daripada Rensis Likert (1931), yang menyifatkan teknik ini digunakan untuk penilaian sikap (Gliem & Gliem 2003). Skala 1 merupakan tahap minimum, iaitu amat tidak bersetuju, manakala skala 7 adalah tahap maksimum, iaitu amat bersetuju. Skala Likert digunakan dari 1 hingga 7 adalah bagi meningkatkan perkadaran skala ke arah mendapatkan nilai data yang boleh dianggap bersifat selanjar.

Perisian SPSS versi 20.0 dan Microsoft Excel digunakan dalam menganalisis data kajian ini. Sebanyak empat jenis analisis dilakukan, iaitu analisis demografi, analisis deskriptif, analisis min, korelasi hubungan antara demografi responden dengan faktor yang mempengaruhi keberkesanan tahap pelaksanaan KIK.

Analisis statistik deskriptif dilakukan bagi mengetahui demografi responden. Nilai kekerapan, peratus dan peratus kumulatif diambil untuk mengetahui maklumat dan latar belakang responden. Analisis deskriptif yang terlibat dalam kajian ini ialah bahagian tempat bertugas, tempoh perkhidmatan, umur, jantina, bangsa, taraf pendidikan dan gred jawatan.

Manakala analisis kebolehpercayaan yang juga dikenali sebagai Ujian Alfa Cronbach juga dilakukan bagi melihat tahap kebolehpercayaan terhadap item di dalam soalan yang diajukan kepada responden. Alfa Cronbach adalah nilai purata bagi pekali kebolehpercayaan yang diperoleh daripada semua kemungkinan kombinasi setiap item. Nilai alfa Cronbach 0.7 ke atas adalah nilai kebolehpercayaan yang umum diterima pakai oleh kebanyakan pengkaji (Gliem & Gliem 2003).

Seterusnya, analisis pengujian korelasi Pearson telah dilakukan bagi melihat kekuatan hubungan antara dua pembolehubah yang melibatkan data yang berbentuk skala selang dan nisbah, yang terdapat di dalam kajian ini,

4. Analisis dan Keputusan

4.1. Analisis Demografi

Data yang diperoleh daripada kajian ini telah disenarai mengikut kategori bahagian tempat bertugas, umur dan taraf pendidikan di dalam perkhidmatan kastam seperti yang dipaparkan dalam Jadual 6 hingga Jadual 8.

Jadual 6 menunjukkan kekerapan responden dalam bahagian tempat bertugas. Didapati bahawa sebanyak 84 responden (27.7%) berkhidmat di bahagian khidmat pengurusan. Oleh yang demikian, kebanyakan responden adalah terdiri daripada mereka yang di dalam kategori khidmat pengurusan. Manakala kategori yang mencatatkan kurang daripada 10% responden adalah dari kategori pematuhan dan kategori penguatkuasaan. Keseluruhannya seramai 303

responden dari pelbagai kategori telah terlibat di dalam kajian ini yang mana 3 daripada 6 kategori mencatatkan peratusan yang hampir seimbang dengan peratusan sekitar 20 hingga 30 peratus.

Merujuk kepada Jadual 7, kategori umur pegawai kastam yang mengambil bahagian di dalam kajian ini kebanyakannya tertumpu pada kategori umur di antara 24 hingga 35 tahun, iaitu seramai 159 responden (52.2%). Kategori umur paling sedikit adalah mereka yang berumur di bawah daripada 24 tahun, iaitu hanya 2.3%.

Manakala, berdasarkan Jadual 8, didapati bahawa kebanyakan responden bertaraf pendidikan SPM yang mana jawatannya dalam kategori W22–W36, iaitu seramai 64 responden. Secara keseluruhan, majoriti responden memiliki taraf pendidikan tertinggi di peringkat SPM untuk semua kategori jawatan, iaitu seramai 129 pegawai. Sebaliknya kedapatan seramai 4 pegawai yang memiliki taraf pendidikan sehingga ke peringkat Sarjana dan Doktor Falsafah.

Oleh yang demikian, dapat disimpulkan melalui analisis demografi ini, secara umumnya, majoriti pegawai yang terlibat dengan aktiviti KIK di Jabatan Kastam adalah terdiri daripada mereka yang berjawatan gred W17 hingga W36, berumur sekitar 24 hingga 35 tahun serta kebanyakannya memiliki sehingga sijil SPM.

Jadual 6: Kategori bahagian tempat bertugas

Bahagian Tempat Bertugas	Kekerapan	Peratus (%)
Khidmat pengurusan	84	27.7
Perkhidmatan teknik	43	14.2
Perkastaman	74	24.4
Cukai dalam negeri	62	20.5
Penguatkuasaan	15	5.0
Pematuhan	25	8.3
Jumlah	303	100.0

Jadual 7: Kategori umur

Umur	Kekerapan	Peratus (%)
<24 tahun	7	2.3
24 – 35 tahun	159	52.5
36 – 45 tahun	55	18.2
>45 tahun	82	27.1
Jumlah	303	100.0

Jadual 8: Kategori taraf pendidikan dengan jawatan

Jawatan	Taraf Pendidikan				Jumlah
	SPM	STPM/ Diploma	Ijazah	Sarjana/ PHD	
W17	58	63	1	1	123
W22 – W36	64	32	1	0	97
W41 – W44	2	2	60	2	66
W48 – W52	5	0	10	1	16
>W54	0	0	1	0	1
Jumlah	129	97	73	4	303

Jadual 9: Komitmen pengurusan terhadap pelaksanaan KIK

Faktor	Skala Maksimum	Kekerapan	Peratus (%)
Bakat pegawai dialu-alukan	5	98	32.3
Pelan perancangan	6	88	29.0
Latihan disediakan	4	88	29.0
Pembuatan keputusan	4	84	27.7
Pengurusan kepuasan pelanggan	5	81	26.7
Pemahaman program KIK	4	80	26.4
Projek KIK diteruskan selepas Konvensyen	4	78	25.7
Projek dicadangkan diguna pakai	4	77	25.4
Pemantauan berterusan	4	73	24.1

Jadual 10: Penglibatan pegawai terhadap KIK

Faktor	Skala Maksimum	Kekerapan	Peratus (%)
Peluang untuk berinovasi	6	98	32.3
Libatkan diri dalam kerja berpasukan	5	98	32.3
Kongsi maklumat	5	94	31.0
Sukar ubah budaya organisasi	4	91	30.0
Tanggungjawab selesaikan masalah	5	90	29.7
Tanggungjawab selesaikan masalah	5	90	29.7
Kesukaran penyertaan pegawai	4	87	28.7
Rakan sekerja beri idea	5	77	25.4
Terpaksa terlibat dalam KIK	4	77	25.4
Sukar dapat sokongan penyelia	4	70	23.1

4.2. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk melihat faktor yang mempengaruhi keberkesanan tahap pelaksanaan projek KIK.

Jadual 9 menunjukkan kesemua 9 faktor yang disenaraikan menghasilkan peratusan melebihi 24 peratus. Faktor tertinggi dicatatkan oleh faktor bakat dan kebolehan pegawai dialu-alukan oleh pihak pengurusan dalam jabatan bagi memberi galakan kepada kakitangan atau pegawai Kastam menyertai projek KIK dan seterusnya KIK yang sedia ada dapat dikekalkan, iaitu sebanyak 32.3% responden agak setuju terhadap faktor ini.

Berdasarkan Jadual 10, didapati bahawa 32.3% responden bersetuju sekiranya pegawai Kastam diberi peluang untuk berinovasi dan berkreaitif dalam jabatan dengan skala tertinggi adalah 6 dicatatkan untuk faktor ini. Tiga faktor didapati mencatatkan peratusan melebihi 30 peratus, iaitu peluang untuk berinovasi, melibatkan diri dalam kerja-kerja berpasukan dan perkongsian maklumat untuk manfaat jabatan. Seramai 31.0% responden agak setuju untuk berkongsi, melaksanakan dan mengamalkan maklumat yang mereka ada bagi menjayakan projek-projek KIK. Walau bagaimanapun, didapati seramai 23.1% responden tidak pasti tentang kesukaran para pegawai Kastam untuk mendapatkan sokongan untuk melaksanakan projek KIK daripada penyelia mereka memandangkan ia dianggap sebagai suatu aktiviti yang hanya membazirkan masa.

Merujuk kepada Jadual 11, didapati bahawa 36.6% responden atau seramai 111 responden tidak pasti sama ada pegawai Kastam terpaksa membuat perubahan jika mereka memberikan sesuatu cadangan atau pandangan. Peratusan terendah bagi faktor dalaman yang mempengaruhi

projek KIK adalah 18.5% yang mana para pegawai tidak pasti sama ada projek KIK sebagai membazir kerana ia hanya untuk pertandingan atau konvensyen semata-mata.

Jadual 11: Faktor dalaman yang mempengaruhi pelaksanaan KIK

Faktor	Skala Maksimum	Kekerapan	Peratus (%)
Terpaksa buat perubahan dengan cadangan yang diberi	4	111	36.6
Projek KIK dapat sokongan	4	95	31.4
Selesa dengan sistem sedia ada	4	90	29.7
Projek KIK dijadikan prosedur	4	88	29.0
Penyeragaman projek KIK	6	88	29.0
Pemahaman yang salah	4	84	27.7
Peluang menyuarakan pandangan	4	80	26.4
Projek KIK membazir	4	56	18.5

Jadual 12: Pengurusan sumber memberi kesan terhadap pelaksanaan KIK

Faktor	Skala Maksimum	Kekerapan	Peratus (%)
Pengurusan perlu bertindak balas terhadap cadangan pelanggan	6	97	32.0
Projek sukar dilaksanakan	5	92	30.4
Ganjaran kepada projek KIK yang berjaya	6	83	27.4
Sumber yang diperlukan disediakan	4	78	25.7
Cadangan diberi ganjaran	4	75	24.8
Markah prestasi tahunan tidak diutamakan	4	74	24.4

Jadual 13: Penambahbaikan berterusan dalam keberkesanan pelaksanaan KIK

Faktor	Skala Maksimum	Kekerapan	Peratus (%)
Maklum balas pelanggan dijadikan sumber penambahbaikan	6	90	29.7
Penambahbaikan berterusan dapat sokongan semua kakitangan	5	88	29.0
Prestasi dibandingkan dengan piagam pelanggan	6	87	28.7
Imej jabatan bertambahbaik	4	82	27.1
Penambahbaikan berterusan jadi budaya kerja	5	82	27.1
Terima latihan amalan dan pelaksanaan KIK secukupnya	4	82	27.1
Tindakan berterusan	6	81	26.7
Aduan pelanggan dapat perhatian	6	77	25.4
Latihan kepada bukan ahli KIK	6	75	24.8

Pihak pengurusan perlu bertindak balas terhadap cadangan/ aduan/ maklum balas kakitangan dan pelanggan mencatatkan peratusan tertinggi, iaitu sebanyak 32.0% yang mana 97 responden setuju dengan kenyataan tersebut. Pihak pengurusan atasan pula perlu memainkan peranan penting dalam mencari alternatif bagi menangani masalah yang timbul dan membuat tindakan pembetulan.

Walau bagaimanapun, markah prestasi tahunan dan kriteria kenaikan pangkat tidak diutamakan bagi ahli KIK mencatatkan 24.4%. Oleh itu, pihak pengurusan perlu memberi perhatian terhadap kriteria kenaikan pangkat dan markah prestasi bagi ahli-ahli KIK yang aktif,

kreatif dan berinovasi terutamanya ahli yang telah melibatkan diri dalam KIK lebih daripada 10 tahun.

Merujuk kepada Jadual 13, didapati 29.7% responden setuju bahawa maklum balas pelanggan dan pegawai digunakan sebagai sumber penambahbaikan dalam pelaksanaan KIK. Ini bermakna bahawa maklum balas daripada pelanggan dan pegawai di Jabatan Kastam menjadi fokus utama dalam proses penambahbaikan pelaksanaan projek KIK.

Jadual 14: Min aspek yang mempengaruhi keberkesanan tahap pelaksanaan KIK

Faktor	Min
Penambahbaikan Berterusan	5.02
Pengurusan Sumber	4.92
Penglibatan Pegawai	4.81
Komitmen Pengurusan	4.73
Faktor Dalaman	4.46

Jadual 15: Korelasi antara demografi responden dengan faktor yang mempengaruhi keberkesanan tahap pelaksanaan KIK

	Umur	Jantina	Bangsa	Taraf Pendidikan
Komitmen Pengurusan	-0.019	0.024	0.001	-0.060
Penglibatan Pegawai	-0.036	-0.057	-0.001	0.008
Faktor Dalaman	0.056	-0.039	-0.061	-0.027
Pengurusan Sumber	-0.037	-0.029	-0.036	0.064
Penambahbaikan Berterusan	0.015	-0.113*	0.029	0.027

*Bererti pada aras keertian 0.05 (dua hujung)

4.3. Analisis Min

Analisis min telah dijalankan bagi mengenal pasti faktor-faktor yang paling mempengaruhi keberkesanan tahap pelaksanaan projek KIK oleh Jabatan Kastam Diraja Malaysia.

Berdasarkan Jadual 14, didapati bahawa penambahbaikan berterusan paling mempengaruhi keberkesanan tahap pelaksanaan KIK yang mana nilai minnya adalah 5.02. Ini bermakna penambahbaikan berterusan sangat memberi impak kepada keberkesanan tahap pelaksanaan projek-projek KIK yang dijalankan yang mana faktor ini perlu dititik beratkan oleh pihak pengurusan atasan.

Min terendah adalah min bagi faktor dalaman, iaitu sebanyak 4.46. Kebanyakan responden beranggapan bahawa faktor dalaman kurang mempengaruhi keberkesanan tahap pelaksanaan projek KIK. Ini mungkin kerana majoriti responden, iaitu sebanyak 74% tidak pernah terlibat dalam projek KIK. Maka, faktor dalaman ini lebih sesuai bagi mereka yang berada dalam kumpulan KIK atau yang pernah terlibat dengan projek KIK.

Jadual 15 memaparkan korelasi demografi responden dengan tahap faktor yang mempengaruhi keberkesanan tahap pelaksanaan KIK. Terdapat satu hubungan yang memberi nilai bererti, iaitu hubungan antara jantina dengan faktor penambahbaikan berterusan. Jantina dengan faktor penambahbaikan berterusan memberi nilai korelasi yang negatif dengan nilai -0.113. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa kelainan jantina mampu menyumbang kepada faktor penambahbaikan berterusan dalam keberkesanan terhadap tahap pelaksanaan KIK. Walau bagaimanapun, kekuatan hubungannya adalah amat lemah kerana memberi nilai kurang daripada -0.5.

5. Kesimpulan

Aspek yang paling penting dalam mempengaruhi kejayaan KIK di Jabatan Kastam Diraja Malaysia ialah faktor penambahbaikan berterusan. Selain itu, sistem latihan, ganjaran atau pengiktirafan kepada pekerja serta sikap pekerja itu sendiri terhadap program-program peningkatan kualiti di tempat kerja masing-masing mempengaruhi kejayaan KIK. Usaha pengurusan Jabatan Kastam Diraja Malaysia (JKDM) ini amat bertepatan dengan Dasar Inovasi JKDM “Melaksanakan sistem penyampaian perkhidmatan yang cemerlang dan memenuhi kehendak pelanggan dan pemegang taruh melalui inovasi dan kreativiti yang dihasilkan oleh warga selaras dengan usaha untuk menjana transformasi perkhidmatan Kastam”. Menurut Ross (1995), Ishikawa (1988) dan Feigenbaum (1986), tugas dan tanggungjawab untuk melaksanakan program kualiti patut dipikul oleh setiap pekerja, manakala semua pihak dalam sesebuah organisasi perlu memahami dan bersungguh-sungguh menyertai program kualiti di tempat kerja masing-masing.

Penghargaan

Penulis merakamkan terima kasih kepada Universiti Kebangsaan Malaysia di atas saluran dana penyelidikan UKM-INDUSTRI-2012-013 bagi menjayakan penyelidikan ini.

Rujukan

- Alauddin Sidal. 2004. *Kerja Berpasukan dalam Organisasi*. Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam.
- Baxter L. F. & Hirschhauser C. 2004. Reification and representation in the implementation of quality improvement programmes. *International Journal of Operations & Production Management* **24**(2): 207–224.
- Ching C.Y. 2006. The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management: An empirical study on high-tech firms. *The TQM Magazine* **18**(2): 162 – 173.
- Dewar D. L. 1984. *The Quality Circle Guide to Participative Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Feigenbaum S.W. 1986. *Total Quality Control*. Ed. ke-3. New York: Mc Graw-Hill.
- Gliem J. A. & Gliem R. R. 2003. Calculating, interpreting, and reporting Cronbach’s Alpha reliability coefficient for Likert-type scales. Midwest Research-to-Practice in Adult, Continuing, and Community Education Seminar. The Ohio State University. Columbus, OH. Oktober 8-10.
- Greenberg J. & Baron R. 1995. *Behavior in Organisations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ishikawa K. 1980. *QC Circle Koryo General Principles of the QC Circle*. Tokyo: JUSE.
- Ishikawa K. 1988. *Kawalan Mutu Menyeluruh Gaya Jepun*. Terjemahan Rashid Azad Khan. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka .
- Jabatan Perdana Menteri. 2009. Garis Panduan mengenai Kumpulan Inovatif dan Kreatif (KIK).
- Jagawa T. 2011. Ucapan: President and CEO Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE). International Convention on QC Circle, Yokohama, Jepun. 12 September.
- JKDM. 2012. Portal Rasmi Jabatan Kastam Diraja Malaysia. <http://www.customs.gov.my/index.php/bm/arkib-beritapemakluman> (Jun 2012)
- Rae L. 1997. *How to Measure Training Effectiveness*. Ed. ke-3. Aldershot: Gower.
- Ross J. 1995. *Total Quality Management*. Florida: St. Lucie Press.
- Singh K.J. 2011. Kaedah mengajar masyarakat berfikir bertentangan daripada kebiasaan untuk mencipta kehebatan. *Berita Harian*, 19 Februari: 19.
- Zaini Hussein. 2004. *Kerjaya dan Organisasi*. Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam.

*Pusat Pengajian Sains Matematik
Fakulti Sains Teknologi
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi
Selangor DE, MALAYSIA
Mel-e: ramlee.musa@yahoo.com, nurfhathyhah@gmail.com, zbhbm@ukm.my**

* Penulis untuk dihubungi