

Steps to Implement ISO 9000: 2005 Quality Management System: Case Study at Malaysian Higher Education Institutions

Langkah-Langkah Pelaksanaan Sistem Pengurusan Kualiti ISO 9000:2005: Kajian Kes Di Institusi Pengajian Tinggi Malaysia

Siti Arni Basir^{a*}, Ilhaamie Abdul Ghani Azmi^a, Sharifah Hayaati Syed Ismail al Qudsy^a, Musaiyadah Ahmadun^a, Syahrul Nizam Kamaruzzaman^b, Hasan Albanna Mohamed^c

^aAcademy of Islamic Studies, University of Malaya, 50603, Kuala Lumpur

^bFakulti Alam Bina, Universiti Malaya, 50603 Kuala Lumpur

^cFakulti Pengajian dan Pengurusan Pertahanan, Universiti Pertahanan Nasional Malaysia, 57000 Kuala Lumpur

*Corresponding author: sitiarni @um.edu.my

Article history: Received 26 June 2018 Received in revised form: 24 January 2019 Accepted: 11 April 2019 Published online: 31 August 2019

Abstract

ISO 9000 is a quality management system widely used. ISO 9000 has begun being implemented in Malaysia's IPT since the 1990s as one of the initiatives for quality assurance. While the number of HEIs in Malaysia that are implementing ISO 9000 is increasing, however, empirical studies of the implementation of the system are still underdeveloped. Therefore, the objective of this article is to study the implementation steps of ISO 9000 quality management system at Malaysian HEI. This study uses a qualitative approach by using case study as a research strategy. A public HEI located in Selangor was chosen as a research location. This study uses a semi-structured interview method carried out on fifteen informants who are actively involved in the implementation of ISO 9000. The informants represent the categories of faculty management, quality coordinator and lecturers. The data were analyzed using thematic analysis method which was assisted by Nvivo software. The research finding show that the implementation of ISO 9000 in the HEI involves seven steps; organizational context analysis, training, leadership, development of work groups, implementation, monitoring and improvement. All these steps have been well implemented with participation from all faculty members. The results of this study contribute to the development of knowledge related to the implementation of ISO 9000: 2015 in Malaysian HEI. The research findings can be employed as a guideline to university administrators, public sector officers or corporate managers in their effort to implement ISO 9000 effectively in their respective organizations.

Keywords: Quality management system, ISO 9000: 2015, implementation, higher education institution, Malaysia.

Abstrak

ISO 9000 merupakan sistem pengurusan kualiti yang digunakan secara meluas di seluruh dunia. ISO 9000 telah mula dilaksanakan di IPT Malaysia semenjak tahun 1990an sebagai salah satu inisiatif untk jaminan kualiti. Walaupun bilangan IPT di Malaysia yang melaksanakan ISO 9000 semakin meningkat, namun kajian empirikal mengenainya pelaksanaan sistem tersebut masih kurang dijalankan. Oleh itu, objektif kajian ini adalah untuk mengkaji langkah-langkah pelaksanaan sistem pengurusan kualiti ISO 9000 di IPT Malaysia. Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan kajian kes sebagai strategi kajian. Sebuah IPT awam yang terletak di Selangor dipilih sebagai lokasi kajian. Kajian ini menggunakan kaedah temubual separa-struktur yang dijalankan dengan lima belas informan yang terlibat secara aktif dalam pelaksanaan ISO 9000. Para informan mewakili kategori pihak pengurusan fakulti, penyelaras kualiti dan para pensyarah. Data telah dianalisis dengan menggunakan kaedah analisis tematik yang dibantu dengan perisian Nvivo. Hasil kajian menunjukkan pelaksanaan ISO 9000 di IPT tersebut melibatkan tujuh langkah iaitu analisis konteks organisasi, latihan, kepimpinan, membangunkan kumpulan kerja, pelaksanaan, pemantauan dan penambahbaikan. Kesemua langkah-langkah tersebut telah dilaksanakan dengan baik dengan mendapat penyertaan daripada seluruh warga kerja fakulti. Hasil kajian ini menyumbang kepada pembangunan ilmu berkaitan dengan topik pelaksanaan ISO 9000: 2015 di IPT Malaysia. Hasil kajian boleh dijadikan panduan kepada pentadbir universiti, pegawai di sektor awam mahupun pengurus di sektor korporat dalam usaha mereka untuk melaksanakan ISO 9000 secara efektif di organisasi masing-masing.

Kata kunci: Sistem pengurusan kualiti, ISO 9000: 2015, pelaksanaan, institusi pengajian tinggi, Malaysia.

■1.0 PENGENALAN

Institusi Pengajian Tinggi (IPT) mempunyai peranan penting dalam melahirkan modal insan yang diperlukan untuk membangunkan sesebuah negara. IPT juga berperanan penting dalam penerokaan ilmu-ilmu baru yang berguna untuk memacu negara ke arah kemajuan dan kecemerlangan. Dalam memenuhi peranan-peranan tersebut, IPT berhadapan dengan pelbagai cabaran seperti kemasukan bilangan pelajar yang ramai, bebanan kerja di kalangan pensyarah yang semakin bertambah dan sumber kewangan yang semakin terhad. Selain itu, IPT juga berhadapan cabaran daripada pihak luar seperti ekspektasi majikan yang semakin tinggi dan keperluan akreditasi program akademik yang membebankan.

Dalam menghadapi pelbagai cabaran tersebut, pelbagai kaedah telah diambil oleh pihak pengurusan IPT untuk mengatasinya. Antaranya ialah dengan melaksanakan Sistem Pengurusan Kualiti ISO 9000. Walaupun pelaksanaan ISO 9000 melibatkan kerja yang kompleks dan belanjawan yang tinggi, namun sistem pengurusan kualiti tersebut menjadi pilihan utama di kalangan pengurusan IPT tempatan. Ini dapat dilihat apabila kesemua dua puluh satu IPT awam di Malaysia menggunakan ISO 9000 sebagai sistem pengurusan kualiti. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji atau meneroka langkah-langkah pelaksanaan Sistem Pengurusan Kualiti ISO 9000: 2015 di IPT Malaysia.

■2.0 PERMASALAHAN KAJIAN

ISO 9000 adalah sistem pengurusan kualiti yang menyediakan garis panduan kepada organisasi untuk membangunkan jaminan kualiti bagi membuktikan bahawa produk atau perkhidmatan yang dikeluarkan mampu memenuhi kehendak pengguna (ISO, 2016). ISO 9000 merupakan instrumen pengurusan moden (Sidonie & Marco 2017) dan telah dilaksanakan secara meluas di seluruh dunia Luis et al. (2016). ISO 9000 menyediakan rangka atau garis panduan yang boleh dilaksanakan di mana-mana syarikat atau institusi tidak kira jenis industri dan saiz organisasi untuk membolehkan organisasi merekabentuk, menghasil dan menawarkan perkhidmatan berkualiti yang mampu bersaing di peringkat antarabangsa (Manders et al., 2016). Oleh itu, tidak hairanlah pensijilan ISO 9000 telah mendapat sambutan meluas di seluruh dunia sama ada daripada sektor pembuatan mahupun perkhidmatan.

Di Malaysia, ISO 9000 turut dilaksanakan secara meluas yang meliputi pelbagai sektor, sama ada sektor pembuatan, perkilangan, perkhidmatan mahupun pendidikan. Dalam hal ini, Suhaiza dan Rosly (2015) menjelaskan bahawa tekanan yang semakin tinggi untuk meningkatkan kualiti pendidikan telah mendesak IPT di Malaysia untuk melaksanakan ISO 9000 seterusnya mendapat pensijilan sistem pengurusan kualiti tersebut. ISO 9000 telah mula dilaksanakan di IPT Malaysia sebagai salah satu jaminan kualiti semenjak tahun 1990an dan sehingga kini, kesemua 21 IPT Awam Malaysia telah melaksanakan ISO 9000 (Laman Web KPT, 2018a). Walaupun jumlah IPT di Malaysia yang melaksanakan ISO 9000 semakin meningkat, namun kajian empirikal mengenai pelaksanaan sistem pengurusan kualiti tersebut masih kurang. Oleh itu, terdapat keperluan untuk melaksanakan kajian empirikal mengenai pelaksanaan ISO 9000: 2015 di IPT Malaysia.

Sigrun (2018) menjelaskan pelaksanaan sistem pengurusan kualiti di IPT sebenarnya merupakan gerak kerja yang kompleks dan mengambil masa yang lama. Manakala Suhaiza dan Rosly (2015) pula mendapati pelaksanaan ISO 9000 di IPT berhadapan dengan isu-isu tertentu, antaranya perdebatan mengenai kesesuaiannya sistem pengurusan kualiti tersebut yang dilaksanakan dalam konteks organisasi yang berorientasikan pendidikan.

Sohail Sadiq et al. (2003), Yun et al. (2004), Siti Arni Basir (2008), Antigoni & Don (2010), Ramune (2012), Liviu (2012), Sanuri Mohd Mokhtar Sany et al. (2013), Suhaiza dan Rosly (2015) dan Andrea (2015) telah menjalankan kajian mengenai pelaksanaan ISO 9000 di IPT, tetapi kajian tersebut ialah terhadap ISO 9000 tetapi versi terdahulu iaitu versi 2000 dan 2008 (ISO 9000: 2000 dan ISO 9000: 2008). Manakala Merita et al. (2017) dan Norreha Othman et al. (2017) telah mengkaji tentang inisiatif ISO 9000: 2015 di IPT, tetapi kajian tersebut hanya berbentuk kajian konseptual sahaja.

Imre et al. (2017) telah menjalankan kajian mengenai ISO 9000: 2015 di IPT di UAE, tetapi kajian beliau lebih berfokus kepada faedah-faedah yang diperolehi daripada pelaksanaan ISO 9000 di sebuah fakulti perniagaan. Manakala Bassam et al. (2017) telah menjalankan kajian mengenai inisiatif ISO 9000: 2015 di IPT di Lubnan, namun kajian tersebut hanya menumpukan kepada aspek cabaran dan potensi inisiatif sistem pengurusan kualiti tersebut.

Perbincangan di atas menunjukkan pelaksanaan ISO 9000 di IPT berhadapan dengan isu-isu tertentu. Misalnya isu pelaksanaannya yang kompleks dan memerlukan masa yang lama. Isu lain yang dihadapi ialah tentang persoalan mengenai kesesuaiannya sistem pengurusan kualiti tersebut untuk dilaksanakan dalam konteks organisasi yang berorientasikan pendidikan seperti IPT. Perbincangan di atas juga menunjukkan kajian empirikal mengenai langkah-langkah pelaksanaan ISO 9000 versi terbaru iaitu ISO 9000: 2015 di IPT belum pernah dijalankan oleh mana-mana pengkaji. Oleh itu, kajian empirikal mengenai pelaksanaan ISO 9000: 2015 di IPT perlu dilakukan. Objektif kajian ini ialah untuk mengkaji langkah-langkah pelaksanaan ISO 9000: 2015 di IPT di Malaysia. Kajian ini menyumbang kepada literatur sedia dengan mengetengahkan hasil kajian mengenai langkah-langkah pelaksanaan ISO 9000: 2015 di IPT di Malaysia. Kajian ini juga menyumbang kepada pembangunan ilmu dengan mengetengahkan hasil kajian mengenai pelaksanaan ISO 9000 dalam persekitaran institusi akademik.

■3.0 LITERATUR

Peranan Institusi Pengajian Di Tinggi Malaysia

Institusi Pengajian Tinggi (IPT) di Malaysia telah mengalami suatu transformasi besar-besaran bermula dari tahun 1900an lagi sehinggalah sekarang dengan mencapai jumlah keseluruhan sebanyak dua puluh satu buah IPT atau Universiti Awam (UA). UA tersebut dikategorikan mengikut tiga (3) kategori utama iaitu lima (5) buah adalah universiti penyelidikan (lebih tumpuan dalam aspek penyelidikan), empat (4) buah dikelompokkan dalam universiti komprehensif (yang menawarkan pelbagai kursus dan bidang pengajian) dan dua belas buah lagi sebagai universiti berfokus (teknikal, pendidikan, pengurusan dan pertahanan). Sebagai contohnya, pengiktirafan antarabangsa yang

diperoleh Universiti Sains Malaysia (USM) sebagai universiti APEX telah melonjakkan lagi nama Universiti awam di Malaysia untuk menjadi pusat kecemerlangan pengajian tinggi serantau menjelang tahun 2020 nanti (Laman Web JPT, 2017).

Begitu juga dengan perkembangan di Kolej Komuniti yang telah bertambah sehingga lapan puluh buah kesemuanya, manakala IPT Swasta turut memperlihatkan perkembangan yang sama seperti perkembangan IPT Awam bermula tahun 1950an lagi. Penubuhannya dipelopori oleh beberapa pusat pengajian seperti Maktab Kadir Adabi, Goon Institute dan Stamford College, dan perkembangannya semakin pesat dalam era 1980an (Laman Web JPT, 2017). Kategori IPTS ini terbahagi kepada dua iaitu IPTS bertaraf Universiti dan IPTS bukan bertaraf Universiti. IPTS bertaraf Universiti terbahagi pula kepada tiga (3) kategori iaitu IPTS bertaraf Universiti, Kolej Universiti dan Kampus Cawangan Universiti Luar Negara, manakala IPTS yang bukan bertaraf Universiti pula ialah IPTS berstatus Kolej (Laman Web JPT, 2016).

Sesungguhnya, tidak dapat dinafikan bahawa sumbangan pengajian tinggi dalam negara Malaysia amat besar kepada pembangunan sosioekonomi. Peranannya juga dapat melahirkan sumber manusia pada masa hadapan yang cemerlang serta mampu bersaing pada peringkat kebangsaan dan antarabangsa. Bagi memenuhi hasrat dan keperluan tersebut, warga IPT perlulah melaksanakan segala proses ke arah kelahiran modal insan kelas pertama melalui kaedah dan pendekatan pengurusan yang berkualiti. Di samping itu, IPT perlu mempunyai daya saing yang mapan sebagai pusat kecemerlangan pendidikan untuk berada dalam kelompok universiti yang terbaik di dunia (Zulkefli Abdul Hassan, 2007).

Pengurusan Kualiti di Institusi Pengajian Tinggi Malaysia

Sektor pengajian tinggi diberi perhatian serius oleh kerajaan Malaysia. Hal ini dapat dilihat daripada peruntukan besar yang diperuntukkan pada setiap tahun oleh pihak kerajaan. Dalam Rancangan Malaysia Kelapan (RMK-8) sebagai contohnya, sebanyak 20.6 peratus daripada keseluruhan perbelanjaan telah diperuntukkan dalam sektor pendidikan dan latihan yang meliputi sebanyak RM8,900 juta (48 peratus) kepada pendidikan dan pengajian tinggi. Manakala dalam Rancangan Malaysia Kesepuluh (RMK-10) pula, peruntukan untuk menyusun semula dan memperkukuhkan aspek pendidikan dan latihan telah bertambah menjadi sebanyak RM 10.2 bilion untuk Kementerian Pengajian Tinggi. Seterusnya, dalam bajet 2013, peruntukan sejumlah RM11.1 bilion telah diberikan bagi sektor sosial termasuklah memperkasakan bidang pendidikan dan latihan yang meliputi 21 peratus daripada keseluruhan belanjawan tersebut (Laman Web MyNewsHub, 2017).

Dasar pengajian tinggi Malaysia bermatlamatkan untuk membangunkan sistem pengajian tinggi bertaraf dunia yang akan membantu negara berubah daripada ekonomi berasaskan pengeluaran kepada ekonomi berasaskan pengetahuan untuk menjadikan Malaysia sebagai sebuah negara maju pada 2020. Untuk tujuan itu, negara bukan hanya memerlukan IPT awam, tetapi juga memerlukan penyertaan sektor swasta. Oleh itu, pada 1996, kerajaan telah meluluskan Akta Pendidikan Tinggi 1996, yang membuka peluang kepada pengembangan pendidikan tinggi swasta (Hon, 2007).

Selepas akta tersebut diluluskan, telah berlaku penambahan jumlah IPTS. Oleh itu, kerajaan pada masa tersebut telah menubuhkan Lembaga Akreditasi Negara (LAN). LAN mengawasi kualiti kursus-kursus IPT dengan melakukan lawatan untuk memantau bahan kurikulum, skrip jawaban, kertas kerja, hasil pembelajaran pelajar, sistem sokongan pelajar dan kelengkapan fakulti (Thangavelu, 2008). Bidang kuasa LAN tidak melangkaui universiti awam, oleh itu institusi tersebut memerlukan kelulusan kementerian untuk menjalankan kursus baru. Sebenarnya, kebanyakan universiti awam mempunyai Unit Audit Kualiti masing-masing. Pada 2001, Kementerian Pendidikan menubuhkan Bahagian Jaminan Kualiti (BJK), yang fungsinya sama seperti LAN, tetapi ia menyediakan perkhidmatan jaminan kualiti universiti awam. Kemudiannya, *Malaysia Qualification Agency* (MQA) telah ditubuhkan pada 2005 (Hon, 2007). MQA merupakan gabungan antara LAN dan BJK, untuk melaksanakan *Malaysian Qualifications Framework* (MQF). Fungsi utama MQA adalah untuk menyediakan perkhidmatan jaminan kualiti untuk IPTA, IPTS dan, institusi latihan dan kemahiran (Thangavelu, 2008).

Komitmen kerajaan terhadap agenda membangunkan program kualiti dapat dilihat melalui Perancangan Strategik Pengajian Tinggi 2020. Dalam perancangan tersebut terdapat tujuh teras dan dua daripadanya berkait rapat dengan aspek kualiti iaitu meluaskan akses dan meningkatkan kualiti, dan meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran (Morshidi Sirat, 2008). Di peringkat institusi pula, kebanyakan universiti di Malaysia melaksanakan Sistem Pengurusan Kualiti ISO 9000. Dalam hal ini, kesemua 21 IPT Awam di Malaysia telah melaksanakan sistem kualiti tersebut (Laman Web KPT, 2018b).

ISO 9000

ISO 9000 merupakan Sistem Pengurusan Kualiti yang banyak dilaksanakan di organisasi-organisasi di seluruh dunia. Sistem ini bertujuan untuk membantu organisasi memenuhi jangkaan dan kehendak pelanggan. ISO 9000 mampu membantu organisasi untuk mengurus dan memantau kualiti di seluruh peringkat dan unit dalam organisasi (BSI, 2018). Semenjak dilancarkan pada tahun 1984, lebih sejuta organisasi daripada 170 negara telah berjaya mendapat pensijilan ISO 9000 (ISO, 2015).

Terdapat tujuh keperluan ISO 9000 yang mesti dipenuhi untuk melayakkan sesebuah organisasi itu dianugerahkan pensijilan ISO 9000. Tujuh keperluan tersebut ialah konteks organisasi, kepimpinan, perancangan untuk sistem pengurusan kualiti, sokongan, operasi, penilaian prestasi dan penambahbaikan (ISO, 2017). Selain itu, ISO 9000 mengandungi tujuh prinsip iaitu fokus kepada pelanggan, kepimpinan, komitmen, pendekatan proses, penambahbaikan, pembuatan keputusan berasaskan fakta dan pengurusan perhubungan. Kesemua prinsip tersebut perlu diterapkan dalam melaksanakan ISO 9000 di mana-mana organisasi.

Langkah-langkah Pelaksanaan ISO 9000

Berikut adalah langkah-langkah pelaksanaan ISO 9000 seperti yang dijelaskan oleh Magnus & Anna (2016), Luis et al. (2016), ISO (2017) dan Luis & Jose (2018).

i. Analisis Konteks Organisasi

Langkah pertama ini merujuk kepada konteks organisasi yang perlu difahami iaitu skop, aspek atau pendekatan yang digunakan oleh sesebuah organisasi untuk mencapai matlamat. Perhatian perlu diberikan kepada pengurus-pengurus kanan untuk memahami perkara-perkara penting yang berkaitan dengan organisasi. Mereka juga perlu mengetahui cabaran dalaman dan luaran yang boleh mengganggu gugat kebolehan organisasi untuk mencapai matlamat. Langkah ini berkait rapat dengan kepimpinan kerana sistem pengurusan kualiti ISO 9000 yang dilaksanakan perlu menjadi sebahagian daripada perancangan strategik organisasi (Magnus & Anna, 2016; Luis et al., 2016 dan ISO, 2017).

ii. Kepimpinan

Pemimpin organisasi hendaklah menunjukkan kepimpinan dan komitmen yang jelas terhadap pelaksanaan ISO 9000. Pada peringkat ini, pemimpin organisasi perlu menetapkan polisi kualiti dengan mengambilkira realiti yang dihadapi organisasi. Selain itu, pemimpin organisasi hendaklah membuat perancangan yang jelas tentang pelaksanaan sistem pengurusan kualiti perlu dilakukan dengan mengambilkira keperluan-keperluan ISO 9000. Dalam peringkat ini, kebanyakan organisasi membangunkan manual kualiti sebagai panduan pelaksanaan sistem pengurusan kualiti. Isu-isu yang berkaitan risiko yang dihadapi oleh organisasi perlu diberi perhatian pengurus pada peringkat ini. Tidak kurang penting pemimpin hendaklah juga membangunkan budaya kerja dan persekitaran yang sesuai untuk melancarkan pelaksanaan ISO 9000 (Magnus & Anna, 2016; Luis et al., 2016; ISO, 2017 dan Luis & Jose, 2018).

iii. Membangunkan Kumpulan Kerja

Organisasi hendaklah menubuhkan kumpulan kerja yang bertanggungjawab untuk melaksanakan ISO 9000. Kumpulan ini boleh ditubuhkan sebagai kumpulan utama yang mewakili semua jabatan, ataupun kumpulan yang ditubuhkan dalam satu-satu jabatan tertentu (Magnus & Anna, 2016; Luis et al., 2016 dan ISO, 2017).

iv. Latihan

Organisasi hendaklah menyediakan latihan kepada seluruh warga kerja berkenaan dengan kandungan dan keperluan ISO 9000. Latihan perlu diberi kepada pihak pengurusan tertinggi, eksekutif dan juga staf sokongan (Magnus & Anna, 2016; Luis et al., 2016 dan ISO, 2017).

v. Pelaksanaan

Pada peringkat ini, segala aktiviti dan gerak kerja yang dilakukan hendaklah selari dengan keperluan ISO 9000. Selain itu, warga kerja perlu menggunakan manual kualiti sebagai garis panduan asas kepada pelaksanaan sistem pengurusan kualiti yang dilakukan organisasi. Pihak pengurusan perlu memastikan seluruh warga kerja menunjukkan komitmen yang baik terhadap pelaksanaan ISO 9000. Untuk menggalakkan penyertaan menyeluruh dari seluruh warga kerja, kumpulan kerja kualiti perlu menerbitkan makalah atau bulletin mengenai perkembangan pelaksanaan ISO 9000 setiap bulan. Ini adalah cara untuk mewartakan perkembangan pelaksanaan ISO 9000 kepada seluruh warga kerja (Magnus & Anna, 2016; Luis et al., 2016 dan ISO, 2017).

vi. Pemantauan

Langkah pemantauan dan tindakan pembetulan ini boleh diambil melalui audit. Melalui audit, sebarang kelemahan dan ketidakakuran terhadap keperluan-keperluan ISO 9000 dapat dikesan, seterusnya tindakan pembetulan akan diambil. Melalui pemantauan, langkah-langkah pembetulan boleh diambil untuk memastikan ISO 9000 dapat dilaksanakan secara efektif dan membantu kepada pencapaian objektif yang telah ditetapkan. Setelah melalui audit dalaman, maka audit luaran pula akan datang untuk menilai pelaksanaan ISO 9000. Sekiranya auditor luaran berpuashati dengan prestasi pelaksanaan ISO 9000, maka organisasi tersebut akan dianggerahkan pensijilan ISO 9000 (Magnus & Anna, 2016; Luis et al., 2016 dan ISO, 2017).

viii. Penambahbaikan

Pelaksanaan ISO 9000 mementingkan penambahbaikan dalam operasi organisasi (Pankaj et al., 2018). Oleh itu, selepas pemantauan semakan akan dilakukan untuk melihat sama ada pelaksanaan ISO 9000 turut membantu kepada peningkatan prestasi organisasi. Semakan ini dilakukan semasa Mesyuarat Kajian Pengurusan yang dianggotai oleh pihak pengurusan tertinggi organisasi. Semakan ini mengambilkira input dan data seperti laporan audit, komen daripada pelanggan, hasil kaji selidik terhadap kepuasan pelanggan dan komen daripada pihak berkepentingan. Input dan data tersebut akan dianalisis bagi menggariskan langkah-langkah penambahbaikan bagi meningkatkan prestasi pelaksanaan ISO 9000 ke aras yang lebih tinggi (Magnus & Anna, 2016; Luis et al., 2016 dan ISO, 2017). Dalam erti kata lain, pelaksanaan ISO 9000 sebenarnya mampu menyuburkan penambahbaikan berterusan di organisasi yang melaksanakannya (Luis & Jose, 2018).

4.0 METODOLOGI

Kajian ini menggunakan kajian menggunakan pendekatan kualitatif seperti yang dicadangkan oleh Yin (2016), manakala kajian kes digunakan sebagai strategi kajian. Sebuah IPT awam di Selangor telah dipilih sebagai organisasi kajian. IPT tersebut merupakan universiti penyelidikan dan telah mendapat pensijilan ISO 9000 lebih daripada sepuluh tahun. Sebuah fakulti yang menawarkan program berorientasikan perniagaan iaitu Fakulti A telah dipilih sebagai unit kajian kes untuk melaksanakan kajian ini. Pemilihan sebuah entiti atau

fakulti yang dipilih sebagai unit kajian kes ini adalah mengikut saranan oleh Yin (2016) yang mengatakan pengkaji boleh memilih hanya sebuah unit atau entiti dalam sebuah organisasi untuk dijadikan unit kajian kes.

Sebelum memulakan kerja-kerja pengumpulan data, pengkaji telah menghubungi pihak pengurusan Fakulti A bagi memohon kebenaran untuk menjalankan kajian. Pihak pengurusan fakulti telah memberi kebenaran untuk menjalankan kajian ini tanpa adanya kelulusan jawatankuasa etika. Setelah mendapat kebenaran, kerja-kerja pengumpulan data telah dimulakan.

Penyelidik telah menggunakan kaedah temubual separa-struktur sebagai kaedah pungutan data dalam menyempurnakan kajian ini seperti yang dicadangkan oleh Robson (2002). Oleh itu, temubual separa-struktur telah dipilih sebagai protokol dalam kajian ini. Sebanyak 17 soalan telah diajukan kepada para informan. Soalan-soalan temubual telah dipecahkan kepada 4 kategori iaitu latar belakang informan, tempoh perkhidmatan, tempoh penglibatan dalam pelaksanaan ISO 9000 dan langkah-langkah pelaksanaan ISO 9000. Seramai lima belas orang informan telah ditemubual sepanjang kajian ini dijalankan. Kaedah *purposive sampling* atau pensampelan bertujuan telah digunakan untuk memilih para informan. Kaedah ini ialah kaedah di mana penyelidik tidak memilih secara rawak, tetapi memilih informan dengan tujuan yang spesifik iaitu untuk mendapatkan maklumat yang diperlukan berkenaan dengan isu yang dikaji. Dalam hal ini, isu yang dikaji ialah berkenaan dengan langkah-langkah pelaksanaan ISO 9000 di IPT di Malaysia. Oleh itu, penyelidik telah memilih mereka yang terlibat secara langsung dan aktif dalam pelaksanaan ISO 9000 di organisasi kajian yang telah dipilih.

Informan yang dipilih terdiri daripada daripada tiga kategori warga kerja di fakulti iaitu yang mewakili pihak pengurusan, penyelarar kualiti fakulti dan para pensyarah. Para informan ini terdiri daripada Timbalan Dekan yang mewakili kategori pengurusan fakulti, Pengurus Kualiti yang mewakili kategori penyelarar kualiti fakulti dan para pensyarah yang mewakili warga akademik. Pemilihan informan daripada kategori berbeza ini adalah seperti yang dicadangkan oleh Vousaz & Gotzamani (2005), iaitu penglibatan informan daripada beberapa kategori yang berbeza dalam kajian akan membolehkan penyelidik mendapatkan maklumat yang lebih komprehensif dan mendalam berkenaan dengan isu yang dikaji. Oleh itu, pemilihan informan yang terdiri daripada kategori pengurusan fakulti, penyelarar kualiti fakulti dan warga akademik ini membolehkan pengkaji mendapat maklumat yang komprehensif mengenai isu yang dikaji iaitu langkah-langkah dijalankan dalam melaksanakan ISO 9000. Maklumat yang komprehensif ini seterusnya membolehkan pengkaji menjalankan analisis secara tuntas untuk mencapai hasil kajian yang kredibel. Pemilihan informan sebenarnya turut mewakili pemegang taruh atau pihak berkepentingan dalam pelaksanaan ISO 9000. Pemilihan Timbalan Dekan sebenarnya mewakili pemegang taruh segmen pentadbiran iaitu penolong pendaftar, pembantu tadbir dan pembantu operasi. Manakala salah seorang pensyarah yang ditemubual merupakan pengawal dokumen jabatan. Selain itu, dua orang pensyarah yang menjadi auditor dalaman turut dipilih sebagai informan dalam kajian ini. Pemilihan pengawal dokumen dan auditor dalaman sebagai informan telah mewakili pemegang taruh di kalangan pensyarah dalam kajian ini.

Sebelum sesi temubual dilaksanakan, para informan telah diberitahu hak mereka iaitu mereka boleh menarik diri daripada menjadi informan dalam kajian ini. Selain itu, nama mereka tidak akan dinyatakan dalam penulisan artikel daripada kajian ini. Tempat kajian juga dirahsiakan dengan menamakan kajian kes sebagai 'Fakulti A' dalam sebarang penulisan artikel yang terhasil daripada kajian ini.

Pengkaji telah mengambil masa selama dua bulan untuk menyiapkan kesemua sesi temubual yang telah dijalankan. Masa yang diambil untuk setiap sesi temubual ialah di antara satu hingga dua jam. Pengkaji telah mendapat kerjasama dan layanan yang baik daripada informan sepanjang sesi temubual dijalankan. Pengkaji juga telah diberi kebenaran untuk menggunakan alat perakam digital MP3 untuk merakam kesemua sesi temubual. Ini membolehkan pengkaji menumpukan sepenuhnya perhatian terhadap sesi temubual dan hanya membuat catatan-catatan penting di atas buku nota hanya apabila perlu. Topik mengenai ISO 9000 adalah topik yang banyak mengandungi komponen dan istilah teknikal. Oleh itu, amat penting bagi pengkaji dan informan menumpukan sepenuhnya perhatian terhadap sesi temubual yang dijalankan.

Setelah selesai kesemua sesi temubual, pengkaji telah menulis semula kandungan sesi temubual bagi menyiapkan transkripsi. Daripada transkripsi-transkripsi tersebut, pengkaji telah memulakan kerja-kerja analisa data. Metod analisa data yang digunakan dalam kajian ini ialah metod analisis tematik seperti yang dicadangkan oleh Braun & Clarke (2006). Melalui metod ini, pengkaji telah menyelidik telah memahami dan menguasai data yang dikumpulkan, mencipta kod, mencari dan membangunkan tema dan akhirnya membawa kepada penulisan laporan hasil kajian. Bagi mengkaji pelaksanaan ISO 9000 di Fakulti A, pengkaji telah meletakkan label atau kod tertentu pada data yang dikumpulkan sehingga menghasilkan tema berkenaan dengan langkah-langkah pelaksanaan ISO 9000. Jadual 1 di bawah menunjukkan tema dan kod langkah-langkah pelaksanaan ISO 9000 di Fakulti A.

Jadual 1 Tema dan kod langkah-langkah pelaksanaan ISO 9000 di Fakulti A

| Tema | Kod | Kekerapan |
|-----------------------------|-----|-----------|
| Analisis konteks organisasi | AKO | 51 |
| Latihan | LT | 47 |
| Kepimpinan | KP | 43 |
| Membangunkan kumpulan kerja | MKK | 37 |
| Pelaksanaan | PL | 33 |
| Pemantauan | PM | 27 |
| Penambahbaikan | PB | 25 |

Apabila kesemua transkripsi temubual telah disiapkan, kesemua transkripsi tersebut telah diserahkan kepada para informan untuk mendapat pengesahan mereka. Langkah ini untuk menjamin isi kandungan temubual yang dipindahkan kepada transkripsi adalah benar seperti yang telah dimaksudkan oleh para informan semasa sesi temubual dijalankan. Kajian ini menggunakan sumber data yang berbeza iaitu data dari temubual dan pelbagai dokumen yang membolehkan proses triangulasi data dilakukan seterusnya membolehkan validiti konstruk dapat dicapai. Validiti dalaman pula tercapai dengan penggunaan metod pembinaan tema sebagai metod analisa data. Manakala bagi mencapai validiti luaran, kajian ini menggunakan generalisasi kepada teori iaitu literature atau kajian lepas mengenai pelaksanaan ISO

9000. Manakala bagi mencapai kebolehpercayaan kajian, kajian ini menggunakan protokol kajian iaitu temubual separa-struktur. Langkah-langkah proses pengumpulan data di kajian kes iaitu di Fakulti A telah diterangkan dengan jelas untuk memantapkan lagi kebolehpercayaan kajian ini. Langkah-langkah yang telah diambil berkenaan dengan pencapaian validiti dan kebolehpercayaan kajian ini telah menghasilkan penemuan kajian yang mantap, kredibel dan boleh dipercayai.

■5.0 HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN

Hasil kajian menunjukkan tujuh langkah telah dijalankan untuk melaksanakan ISO 9000 di Fakulti A. Langkah-langkah tersebut ialah analisis konteks organisasi, kepimpinan, membangunkan kumpulan kerja, latihan, pelaksanaan, pemantauan dan penambahbaikan. Pelaksanaan langkah-langkah tersebut dijelaskan dan dibincangkan seperti berikut:

Analisis Konteks Organisasi

Luis et al. (2016) menyatakan pihak pengurusan hendaklah melakukan analisis konteks organisasi sebelum memulakan pelaksanaan ISO 9000. Hasil kajian ini menunjukkan langkah pertama yang dilaksanakan dalam pelaksanaan ISO 9000 ialah dengan melakukan analisis terhadap konteks organisasi berkenaan dengan Fakulti A. Menurut Timbalan Dekan, analisis ini perlu dilakukan untuk menentukan skop dan pendekatan pelaksanaan ISO 9000. Pihak pengurusan telah menentukan skop pelaksanaan ISO 9000 di Fakulti A ialah skop pengajaran dan penyelidikan kerana ia merupakan aktiviti teras fakulti (manual prosedur kerja, 2017). Timbalan Dekan turut berkata pihak pengurusan telah melakukan analisis persekitaran yang dihadapi Fakulti A, iaitu dengan melihat kepada aspek peluang dan cabaran yang perlu difahami. Cabaran-cabaran yang dihadapi perlu difahami kerana jika tidak ditangani dengan betul, maka ia boleh mendatangkan kesan negatif kepada fakulti.

Sehubungan dengan ini, Pengurus Kualiti yang ditemubual menjelaskan bahawa pihak pengurusan telah mengenalpasti cabaran-cabaran yang dihadapi di Fakulti A iaitu jangkaan pihak industri terhadap kemampuan pelajar yang semakin tinggi, silibus yang kurang menepati pihak industri, kekurangan belanjawan, sikap pelajar semakin cerewet dan masalah berkenaan kegagalan sebahagian pelajar mendapat pekerjaan. Cabaran-cabaran tersebut turut terkandung dalam laporan kajian pengurusan (2017) Fakulti A. Melalui pelaksanaan ISO 9000, pihak pengurusan telah mengambil inisiatif untuk mengatasi cabaran-cabaran tersebut. Misalnya, untuk mengatasi sikap pelajar yang semakin cerewet, pihak pengurusan telah menjalankan kaji selidik untuk mengetahui pendapat dan keperluan pelajar sepanjang mereka menjalani pengajian di Fakulti A (laporan audit dalam, 2017). Daripada kaji selidik tersebut, jalan penyelesaian telah diambil. Dalam hal ini, Pengurus Kualiti telah berkata sebagaimana berikut:

'Pelajar pada hari ini tidak sama dengan pelajar masa lalu.....mereka hidup pada zaman langit terbuka. Mereka lebih mengetahui hak-hak mereka.....maka tidak hairanlah mereka ini semakin cerewet. Misalnya, jika mereka tidak berpuashati dengan kemudahan yang diberikan, mereka akan mempersoalkannya. Ada juga pelajar yang tidak berpuashati dengan pendekatan pengajaran oleh pensyarah tertentu. Untuk mengatasi masalah ini, kita telah melakukan soal selidik. Daripada dapatan soal selidik, kita telah mencari jalan penyelesaian.....misalnya dengan memperbaiki infrastruktur fakulti. Kita tidak mahu pelajar menulis surat kepada pihak luar mengenai isu yang dihadapi kerana ia boleh menjejaskan imej fakulti.'

Para pensyarah yang ditemubual pula menegaskan bahawa pihak pengurusan sering mengingatkan bahawa para pensyarah bekerja dalam konteks organisasi atau fakulti yang menghadapi isu kegagalan pelajar mendapat pekerjaan yang sesuai selepas tamat pengajian. Isu ini turut diketengahkan dalam laporan kebolehpasaran graduan (2017) Fakulti A. Untuk mengatasi masalah ini, para pensyarah telah memberi perhatian khusus untuk meningkatkan kemahiran insaniah para pelajar iaitu dengan menekankan aspek komunikasi dua hala dengan pelajar. Selain itu untuk program latihan industri, para pensyarah telah berusaha untuk menempatkan para pelajar di organisasi atau syarikat bereputasi tinggi. Melalui kaedah ini, dijangkakan para pelajar dapat meningkatkan kemahiran komunikasi dan pendedahan yang bagus di sektor industri. Ini akan memberi nilai tambah dan memberi kelebihan kepada pelajar untuk mendapatkan pekerjaan setelah mereka berjaya menamatkan pengajian. Kemahiran komunikasi adalah ciri graduan yang dipentingkan pihak industri. Oleh itu, graduan yang mempunyai ciri tersebut mampu memenuhi ekspektasi pihak industri. Hasil kajian ini mempunyai selari dengan hasil kajian oleh Magnus & Anna (2016) yang mendapati organisasi yang melaksanakan ISO 9000 memahami dan mengambil kira pandangan dan kehendak pihak-pihak berkepentingan. Hasil kajian ini menunjukkan pihak pengurusan dan pensyarah di Fakulti A telah berusaha untuk mengambil langkah-langkah tertentu untuk memenuhi kehendak pihak berkepentingan iaitu kehendak industri berkaitan dengan ciri-ciri pelajar yang boleh mendapat peluang pekerjaan.

Kepimpinan

Langkah seterusnya dalam pelaksanaan ISO 9000 ialah pihak kepimpinan menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap pelaksanaan sistem pengurusan kualiti tersebut. Komitmen awal yang diberikan ialah dengan menggubal polisi kualiti fakulti. Dasar kualiti Fakulti A memberi penekanan kepada penyediaan perkhidmatan secara profesional untuk menjamin dan mengawal kualiti pengurusan pengajian prasiswazah dan siswazah bertaraf dunia serta menambah baik secara berterusan di samping menepati keperluan pelanggan dan keperluan berkanun (laman web Fakulti A, 2018). Untuk merealisasikan pencapaian dasar kualiti tersebut, pihak pengurusan telah menunjukkan komitmen iaitu dengan memberi fokus kepada peruntukan sumber, penghargaan dan suntikan motivasi dalam memastikan tugas-tugas pentadbiran dapat dilaksanakan dengan baik dan efektif. Dalam hal ini, Timbalan Dekan yang ditemubual menyatakan pihak kepimpinan telah menyediakan sumber yang mencukupi untuk memastikan ISO 9000 dapat dilaksanakan dengan lancar. Sumber yang disediakan meliputi sumber manusia, kewangan dan infrastruktur. Beliau menerangkan lagi bilangan pensyarah dipastikan mencukupi untuk menampung tugas-tugas pengajaran dan penyelidikan. Selain itu, pihak pengurusan juga memastikan kemudahan infrastruktur di Fakulti A mencukupi dan diselenggara dengan baik. Pihak pengurusan juga telah menubuhkan Jawatankuasa Kualiti dan melantik auditor yang terdiri daripada para pentadbir dan pensyarah.

Hasil kajian juga menunjukkan kepimpinan fakulti menyediakan penghargaan kepada Pengurus Kualiti di Fakulti A. Penghargaan yang diberikan adalah dalam bentuk elaun bulanan. Dalam hal ini, Pengurus Kualiti yang ditemubual menjelaskan bahawa beliau sememangnya menerima elaun bulanan sebagai ganjaran kepada beliau dalam menguruskan pelaksanaan sistem pengurusan kualiti di Fakulti A. Menurut beliau, pelaksanaan ISO 9000 melibatkan banyak kerja dan menuntut komitmen yang tinggi. Oleh itu, beliau melihat elaun yang diberikan sebagai penghargaan dan perkara ini memberi motivasi kepada beliau untuk bekerja dengan bersungguh-sungguh.

Selain itu, Pengurus Kualiti juga menerangkan pihak kepimpinan bersama-sama para pegawai di Fakulti telah membuat perancangan mengenai rangka kerja pelaksanaan ISO 9000 di Fakulti A. Rancangan pelaksanaan sistem pengurusan kualiti tersebut dibangunkan dengan mengambilkira keperluan-keperluan ISO 9000 dan sasaran yang ingin dicapai. Pada peringkat ini, analisis risiko telah dilakukan untuk mengenalpasti risiko-risiko yang dihadapi fakulti dan cara-cara mengatasinya (laporan kajian pengurusan, 2017).

Manakala para pensyarah yang ditemubual mengakui pihak kepimpinan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan ISO 9000 di Fakulti. Mereka menjelaskan bahawa pihak kepimpinan fakulti iaitu Dekan dan Timbalan Dekan selalu mengingatkan tentang pentingnya melaksanakan tugas-tugas pengajaran, penyelidikan dan pentadbiran mengikut keperluan ISO 9000. Hasil kajian juga menunjukkan komitmen pihak kepimpinan dapat dilihat apabila pelaksanaan ISO 9000 dijadikan sebagai salah satu agenda dalam mesyuarat jabatan dan fakulti. Dalam hal ini, salah seorang pensyarah berkata sebagai berikut:

'Di fakulti ini, perkara mengenai pelaksanaan ISO 9000 telah dijadikan sebagai salah satu agenda dalam mesyuarat peringkat jabatan mahupun fakulti. Jadi, semua ahli fakulti dapat mengetahui status dan perkembangan pelaksanaan ISO 9000. Isu-isu yang timbul dapat dibincangkan secara tuntas antara pihak pengurusan dan warga fakulti. Perkara-perkara penting juga dapat disampaikan kepada para pensyarah dan pentadbir'.

Hasil kajian ini selari dengan hasil kajian oleh Sanuri et al (2013), Magnus dan Anna (2016) dan Diogo et al. (2018) yang mendapati pemimpin organisasi memainkan peranan penting dalam pelaksanaan ISO 9000 di organisasi yang melaksanakannya. Hasil kajian ini menunjukkan pihak kepimpinan Fakulti A memberi perhatian kepada peruntukan sumber sama ada sumber yang berbentuk infrastruktur mahupun yang berbentuk insentif kewangan. Selain itu, pihak kepimpinan juga terlibat sama dalam membuat perancangan mengenai rangka kerja pelaksanaan ISO 9000. Selain itu, pihak kepimpinan selalu mengingatkan tentang pentingnya melaksanakan tugas-tugas pengajaran, penyelidikan dan pentadbiran mengikut keperluan ISO 9000. Kajian ini menunjukkan komitmen kepimpinan terhadap pelaksanaan ISO 9000 memainkan peranan penting dalam usaha untuk menjayakan pelaksanaan sistem pengurusan kualiti tersebut di Fakulti A. Hasil kajian ini menunjukkan bahawa pihak kepimpinan Fakulti A telah menunjukkan komitmen yang tinggi untuk menjamin dasar kualiti telah mencapai maksudnya iaitu untuk menjamin kualiti pengurusan pengajian prasiswazah dan siswazah bertaraf dunia. Misalnya peruntukan sumber manusia, sumber kewangan dan infrastruktur telah disediakan bagi menjamin pelaksanaan pentadbiran dan pengajaran yang efektif, seterusnya menjamin kualiti pengurusan pengajian prasiswazah dan siswazah di Fakulti A.

Membangunkan Kumpulan Kerja

Penubuhan kumpulan kerja merupakan langkah seterusnya dalam pelaksanaan ISO 9000 di Fakulti. Timbalan Dekan menyatakan kumpulan kerja peringkat fakulti yang ditubuhkan ini dianggotai oleh wakil daripada semua jabatan di Fakulti A. Wakil ini terdiri daripada Ketua-Ketua Jabatan atau pensyarah yang mewakili Ketua Jabatan (manual prosedur kerja, 2017). Sehubungan dengan ini, Ketua Jabatan yang ditemubual mengakui bahawa beliau adalah salah seorang daripada ahli Jawatankuasa Perwakilan kualiti. Menurut beliau, jawatankuasa ini berfungsi sebagai penyelarar pelaksanaan ISO 9000 di peringkat fakulti. Antara fungsi jawatankuasa ini ialah mengadakan mesyuarat, membincangkan perkara-perkara penting mengenai pelaksanaan sistem pengurusan kualiti dan membincangkan status pelaksanaan ISO 9000. Keputusan yang diambil daripada mesyuarat atau perbincangan tersebut akan disampaikan ke peringkat jabatan untuk dilaksanakan di segi gerak kerja. Selain kumpulan kerja peringkat fakulti, kumpulan-kumpulan kerja peringkat jabatan juga ditubuhkan untuk melancarkan lagi gerak kerja pelaksanaan sistem pengurusan kualiti di peringkat fakulti.

Menurut para pensyarah yang ditemubual, kewujudan kumpulan kerja peringkat fakulti begitu membantu dalam usaha melaksanakan ISO 9000 secara berkesan di Fakulti A. Banyak perkara-perkara penting mengenai pelaksanaan ISO 9000 telah disampaikan kepada mereka melalui kumpulan kerja tersebut. Para pensyarah juga berpendapat dengan adanya wakil jabatan dalam kumpulan kerja tersebut, komunikasi dan gerak kerja berkaitan pelaksanaan ISO 9000 dapat dilaksanakan dengan lancar dan lebih pantas. Para pensyarah juga merasa lebih selesa untuk berhubung dengan wakil jabatan dalam kumpulan kerja tersebut mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan ISO 9000. Dalam hal ini, salah seorang pensyarah telah menyatakan sebagai berikut:

'Kumpulan kerja peringkat fakulti banyak membantu kami dalam melaksanakan ISO 9000 kerana setiap jabatan mempunyai wakil dalam kumpulan kerja tersebut.... perkara-perkara penting disampaikan kepada kami melalui kumpulan kerja tersebut dengan adanya maklumat-maklumat penting yang disampaikan, gerak kerja berkaitan ISO 9000 menjadi lebih lancar'.

Selain itu, hasil kajian juga mendapati kumpulan kerja peringkat jabatan pula turut membantu dalam menyuburkan sikap kerjasama sekaligus membantu dalam melancarkan pelaksanaan ISO 9000 di Fakulti A. Ini kerana kumpulan tersebut memainkan peranan penting dalam menggerakkan gerak kerja dan aktiviti-aktiviti yang dirancang untuk melaksanakan sistem pengurusan kualiti di jabatan masing-masing melalui kaedah kerjasama. Hasil kajian ini selari dengan saranan Siti Arni et al. (2009) bahawa kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan merupakan kaedah yang sangat dipentingkan dalam Islam.

Hasil kajian ini juga menepati saranan oleh Magnus dan Anna (2016), Luis et al. (2016) dan ISO (2017) yang mengesyorkan bahawa organisasi perlu menubuhkan kumpulan kerja yang bertanggungjawab untuk melaksanakan ISO 9000. Kumpulan kerja ini sama ada ditubuhkan sebagai kumpulan utama yang mewakili semua jabatan, ataupun kumpulan yang ditubuhkan dalam satu-satu jabatan atau unit tertentu. Hasil kajian ini menunjukkan kumpulan kerja di peringkat fakulti dan jabatan telah ditubuhkan sebagai salah satu inisiatif dalam melaksanakan ISO 9000. Penubuhan kumpulan-kumpulan kerja tersebut telah membantu dalam menyebarkan komunikasi dan mengaktifkan gerak kerja berkaitan pelaksanaan ISO 9000. Ini secara langsung telah membantu kepada pelaksanaan sistem pengurusan kualiti yang lancar di Fakulti A.

Latihan

Hasil kajian menunjukkan langkah seterusnya yang diambil dalam pelaksanaan ISO 9000 di Fakulti A ialah memberi latihan yang mencukupi mengenai ISO 9000 di kalangan warga kerja. Ini seperti yang dinyatakan oleh Timbalan Dekan Fakulti A. Menurut beliau, ISO 9000 mengandungi banyak istilah teknikal. Sehubungan dengan ini, laporan audit luar (2017) menunjukkan terdapat sebilangan pensyarah dan staf pentadbiran tidak mempunyai kefahaman yang tepat berkenaan dengan ISO 9000. Oleh itu Timbalan Dekan menyatakan amat penting semua warga kerja mendapat latihan dan kefahaman yang jelas mengenai ISO 9000 dan keperluannya sebelum sistem pengurusan kualiti tersebut dapat dilaksanakan secara efektif. Dalam hal ini, Pengurus Kualiti di Fakulti A menyatakan, para pensyarah dan pentadbir selalu diberi latihan dan taklimat mengenai kandungan dan keperluan ISO 9000. Manakala bagi pentadbir dan pensyarah yang memegang jawatan tertentu dan terlibat secara aktif dalam pelaksanaan ISO 9000, mereka diberi pendedahan dan latihan yang lebih spesifik mengenai pelaksanaan ISO 9000. Ini untuk membolehkan mereka mendapat kefahaman yang jelas mengenai ISO 9000 seterusnya mampu melaksanakan sistem pengurusan kualiti tersebut secara berkesan. Sehubungan dengan ini, Pengurus Kualiti tersebut berkata seperti berikut:

'Bagi pentadbir dan pensyarah, latihan dan taklimat mengenai ISO 9000 diberikan kepada mereka secara berterusan. Manakala bagi pentadbir dan pensyarah yang memegang jawatan tertentu dan aktif dalam pelaksanaan ISO 9000, mereka diberi pendedahan dan latihan yang lebih spesifik...supaya mereka dapat kefahaman yang jelas. Ini akan membantu mereka melaksanakan ISO 9000 dengan berkesan'.

Para pensyarah yang ditemubual pula menyatakan pihak pengurusan sering memberikan latihan dan taklimat mengenai pelaksanaan ISO 9000. Latihan mengenai ISO 9000 dianjurkan pada masa-masa tertentu. Manakala taklimat pula diberi dengan cara mengadakan perjumpaan khas, misalnya sewaktu hendak memulakan kerja-kerja penambahbaikan prosedur kerja. Selain itu, taklimat juga diberi dalam mesyuarat di peringkat jabatan ataupun fakulti. Misalnya taklimat khas mengenai persediaan untuk menghadapi audit. Taklimat yang diberikan secara berterusan membantu mereka memahami kehendak ISO 9000 dan melaksanakannya dalam tugas mereka. Misalnya, melaksanakan tugas-tugas pengajaran dan kemudiannya menyediakan fail pengajaran yang lengkap seperti yang terkandung dalam keperluan-keperluan ISO 9000.

Para pensyarah juga menyatakan kefahaman mengenai ISO 9000 juga menyuntik kesedaran kepada mereka untuk menunjukkan komitmen terhadap kerja-kerja melengkapkan fail, iaitu kerja yang berkaitan dengan pelaksanaan system pengurusan kualiti tersebut. Manakala salah seorang pensyarah menjelaskan bahawa setelah menyiapkan fail kursus selama bertahun-tahun, beliau semakin mahir memahami keperluan ISO 9000 dan mampu menyiapkan fail kursus mengikut masa yang ditetapkan. Hasil kajian ini mempunyai persamaan dengan hasil kajian oleh Magnus & Anna yang (2016) iaitu latihan yang diberikan membolehkan warga kerja mempunyai kefahaman yang baik mengenai ISO 9000. Kefahaman ini seterusnya membolehkan mereka untuk melaksanakan tugas-tugas berkenaan dengan pelaksanaan ISO 9000 dengan baik. Kefahaman mengenai ISO 9000 juga menyuntik kesedaran kepada warga kerja untuk menunjukkan komitmen terhadap pelaksanaan system pengurusan kualiti tersebut. Hasil kajian ini boleh dikaitkan dengan Mohd Nizam Mokhtar (2011) yang menyatakan kesedaran warga kerja memainkan peranan penting dalam usaha menjayakan pelaksanaan ISO 9000.

Pelaksanaan

Langkah seterusnya ialah melaksanakan Sistem Pengurusan Kualiti ISO 9000 dalam aktiviti teras di fakulti iaitu pengajaran dan penyelidikan. Dalam hal ini, Timbalan Dekan menyatakan setelah membuat perancangan dan menyiapkan prosedur kerja, maka seluruh warga kerja perlu mengikut prosedur sepenuhnya dalam hal-hal pengurusan yang berkaitan dengan pentadbiran, pengajaran dan penyelidikan. Ini kerana mematuhi prosedur kerja merupakan antara perkara utama yang ditekankan dalam pelaksanaan ISO 9000. Pematuhan kepada prosedur kerja dalam aspek pengajaran dan pentadbiran juga dapat menjamin kepada kualiti pengurusan pengajian di Fakulti A seperti yang terkandung dalam dasar kualiti yang telah ditetapkan (laman web fakulti A). Manakala Pengurus Kualiti pula menjelaskan, setakat ini ISO 9000 dapat dilaksanakan dengan lancar kerana semua pihak menyedari tanggungjawab masing-masing. Selain itu, warga kerja menunjukkan kerjasama yang baik sepanjang proses ISO 9000 dilaksanakan di Fakulti A. Contohnya kerjasama yang ditunjukkan oleh para pensyarah dalam usaha menyiapkan fail kursus masing-masing.

Para pensyarah yang ditemubual menceritakan, penyediaan dan penyempurnaan fail kursus sememangnya antara perkara yang ditekankan oleh pihak fakulti. Mereka mengatakan, oleh kerana ISO 9000 telah dilaksanakan lebih 10 tahun di Fakulti A, mereka semakin mahir dan tidak menghadapi sebarang masalah dalam menyiapkan fail kursus. Para pensyarah menyatakan mereka mula mengisi fail kursus sewaktu memulakan pengajaran di awal semester. Oleh itu, mereka mereka dapat mengelakkan daripada tergesa-gesa menyiapkan fail kursus pada saat akhir. Fail kursus yang lengkap akan memudahkan auditor menjalankan kerja-kerja audit pada masa-masa yang ditetapkan.

Dalam melaksanakan pengajaran, para pensyarah menggunakan kemudahan pembelajaran secara talian yang disediakan fakulti. Tugas pengajaran menjadi lebih efektif kerana pelbagai bahan menarik dan boleh disalurkan kepada pelajar melalui kemudahan tersebut. Selain itu, melalui kemudahan pembelajaran secara talian, para pensyarah boleh berinteraksi dengan pelajar sepanjang masa walaupun diluar waktu pejabat. Salah seorang pensyarah yang ditemubual pula menyatakan pihak fakulti turut menyediakan kemudahan *E-Notes* untuk digunakan dalam tugas-tugas pengajaran. Kemudahan ini membolehkan pensyarah memuatkan nota atau dokumen pengajaran secara *softcopy* untuk kegunaan pelajar. Oleh itu para pensyarah tidak perlu menyediakan salinan *hardcopy* atau membawa *pendrive* untuk ke dewan kuliah untuk kegunaan mengajar. Para pensyarah dan pelajar hanya perlu membuat akses kepada *E-Notes* untuk mendapatkan bahan-bahan tersebut. Dalam hal ini salah seorang pensyarah berkata sebagai berikut:

'Di fakulti ini kita ada kemudahan E-Notes untuk tugas-tugas pengajaran.... dengan adanya kemudahan ini, kita boleh memuatkan nota atau dokumen, dalam bentuk softcopy. Jadi kami tidak perlu sediakan salinan hardcopy untuk pelajar, dan

tidak perlu bawa pendrive ke dewan kuliah. Apa yang perlu dibuat ialah pensyarah dan pelajar kena akses kepada E-Notes untuk melihat dan mendapatkan bahan-bahan tersebut'.

Hasil kajian menunjukkan kemudahan pembelajaran secara talian dan kemudahan I-Folio merupakan kemudahan yang dapat meningkatkan keberkesanan pengajaran. Ini selari dengan objektif pelaksanaan ISO 9000 iaitu untuk meningkatkan keberkesanan penyampaian perkhidmatan pengajaran kepada para pelajar. Kajian ini menunjukkan ISO 9000 dapat dilaksanakan dengan baik di Fakulti A. Kajian ini juga menunjukkan wujud kerjasama di kalangan warga kerja dalam menjalankan tugas berkaitan pelaksanaan ISO 9000. Komunikasi dengan pelanggan iaitu dengan pelajar juga menjadi lebih mudah dengan adanya kemudahan pembelajaran secara talian. Hasil kajian ini boleh dihubungkan dengan kajian oleh Fadhilah Annaim Huda Hashim et al. (2016) yang mendapati organisasi yang melaksanakan ISO 9000 berjaya melaksanakan sistem pengurusan kualiti tersebut secara berkesan, dengan adanya kerjasama dan komunikasi yang baik di organisasi tersebut. Sifat kerjasama dan kemudahan komunikasi sememangnya penting untuk menjayakan pelaksanaan ISO 9000 di mana-mana organisasi. Hasil kajian ini menunjukkan bahawa sifat kerjasama dan kemudahan pembelajaran secara talian menjadi pemangkin kepada pelaksanaan ISO 9000 yang baik di Fakulti A.

Pemantauan

Pemantauan terhadap sistem pengurusan kualiti merupakan langkah seterusnya dalam pelaksanaan ISO 9000 di Fakulti A (manual prosedur kerja, 2017). Menurut Timbalan Dekan, audit merupakan instrumen yang digunakan dalam proses pemantauan tersebut. Audit yang dilaksanakan di Fakulti A ialah audit dalaman dan luaran. Audit dalaman dijalankan oleh auditor daripada fakulti, manakala audit luaran dijalankan oleh auditor daripada SIRIM. Sehubungan dengan ini, Pengurus Kualiti menjelaskan auditor dalaman di Fakulti A merupakan auditor yang cekap dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Ini kerana auditor tersebut telah menjalani latihan berterusan yang diadakan oleh pihak universiti mahupun pihak luar. Bukan itu sahaja, sebahagian daripada auditor tersebut merupakan auditor bertauliah yang diiktiraf oleh SIRIM. Pengurus Kualiti turut menjelaskan bahawa insentif kewangan diberikan kepada para auditor sebagai tanda penghargaan ke atas tugas-tugas audit yang telah dijalankan. Menurut beliau, tugas auditor memerlukan komitmen dan kecekapan yang tinggi, oleh itu amat wajar mereka diberi insentif tertentu.

Para pensyarah yang ditemubual menyatakan persediaan untuk menghadapi audit sebenarnya dibuat lebih awal. Ini kerana pada awal semester, mereka telah diberi surat arahan daripada pihak pengurusan fakulti untuk sentiasa mengemaskini fail kursus masing-masing. Manakala apabila semester berakhir, pihak pengurusan mengeluarkan arahan agar pensyarah menyiapkan fail yang telah lengkap ke pihak jabatan untuk persediaan audit. Jika pensyarah yang gagal menyerahkan fail kursus pada waktunya, pihak pengurusan telah mengeluarkan surat amaran kepada mereka.

Setakat ini, audit yang dijalankan telah menemui hanya beberapa kes ketakakuran. Misalnya kes pensyarah yang tidak hadir kerja tanpa sebab. Kes lain ialah borang-borang tertentu yang tidak dimasukkan dalam fail pengajaran. Kebanyakan kes lain yang dijumpai hanyalah kes-kes pemerhatian iaitu kelemahan-kelemahan minor yang hanya perlu ditambahbaik. Contoh kes-kes pemerhatian yang ditemui auditor ialah kes-kes perlanggaran prosedur kerja oleh para pentadbir dan pensyarah (laporan audit dalam, 2017). Warga kerja Fakulti A menunjukkan komitmen yang baik untuk mengambil tindakan terhadap kes-kes ketakakuran mahupun kes-kes pemerhatian. Dalam hal ini, salah seorang pensyarah berkata sebagai berikut:

'Para pensyarah dan pentadbir menunjukkan kerjasama yang baik untuk mengambil tindakan terhadap penemuan dalam audit. Kalau dalam kes ketakakuran, pensyarah akan mencari dokumen yang tertinggal untuk diisi dalam fail kursus. Manakala bagi kes pemerhatian, para pentadbir akan menyediakan maklumat yang diperlukan untuk menutup kes tersebut. Selain itu, penyebab kepada perlanggaran prosedur turut dinyatakan.'

Hasil kajian ini selari dengan dapatan kajian oleh Magnus & Anna (2016) dan Fadhilah Annaim Huda Hashim et al. (2016) iaitu audit merupakan instrument utama yang digunakan untuk memantau pelaksanaan ISO 9000 di organisasi yang melaksanakan sistem pengurusan kualiti tersebut. Audit dilaksanakan untuk memantau status dan operasi pelaksanaan ISO 9000 untuk mengesan kekuatan pelaksanaan sistem pengurusan kualiti. Selain itu, audit juga berfungsi untuk mengesan sebarang kelemahan yang wujud seterusnya mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.

Penambahbaikan

Langkah terakhir dalam dalam pelaksanaan ISO 9000 di Fakulti A ialah penambahbaikan. Menurut Timbalan Dekan, langkah tersebut penting kerana ia menjamin kepada kesinambungan pelaksanaan ISO 9000 yang mapan. Menurut beliau, langkah-langkah penambahbaikan diambil dengan mengambilkira input-input daripada beberapa sumber iaitu input daripada Mesyuarat Kajian Semula Pengurusan, komen pelanggan, penilaian pelajar, soal selidik kepuasan pelanggan dan pendapat daripada pihak berkepentingan. Sehubungan dengan ini, Pengurus Kualiti yang ditemubual menjelaskan langkah-langkah penambahbaikan yang diambil memang berasaskan input-input tersebut. Melalui input-input tersebut, para pentadbir fakulti dan para pensyarah dapat mengesan aspek-aspek kelemahan yang perlu diperbaiki bagi memastikan ISO 9000 dapat dilaksanakan secara efektif dan membawa kesan baik kepada fakulti. Sebahagian langkah-langkah penambahbaikan dicadangkan oleh pihak pengurusan fakulti, manakala sebahagian lagi dicadangkan oleh pihak jabatan atau para pensyarah sendiri (laporan kajian pengurusan, 2017).

Beberapa orang pensyarah yang ditemubual bersetuju bahawa penilaian pelajar pada akhir semester terhadap kursus yang diajar adalah input yang sangat berguna untuk mereka. Daripada penilaian tersebut, mereka dapat mengesan aspek kelemahan yang perlu diperbaiki. Dalam hal ini, salah seorang pensyarah menyatakan seperti berikut:

'Penilaian pelajar memang bagus.....saya terbuka menerima komen dan cadangan pelajar. Misalnya, saya pernah menerima komen pelajar yang mengatakan penyampaian kursus tidak menarik.....jadi saya telah memperbaiki cara pengajaran dengan

meningkatkan interaksi dua hala dengan pelajar. Saya juga berusaha meningkatkan penggunaan kemudahan pengajaran secara talian agar saya boleh berkomunikasi dengan pelajar sepanjang masa walaupun di luar waktu pejabat’.

Hasil kajian ini mempunyai persamaan dengan dapatan kajian oleh Magnus & Anna (2016) iaitu kehendak pelanggan diberi keutamaan dalam pelaksanaan ISO 9000. Kajian ini menunjukkan para pensyarah telah mengambil langkah-langkah penambahbaikan dalam pengajaran berasaskan komen-komen daripada pelanggan iaitu pelajar fakulti. Dalam hal ini, pelanggan telah diberi keutamaan dalam pelaksanaan ISO 9000 di Fakulti A kerana para pensyarah telah mengambilkira komen-komen mereka. Manakala seorang lagi pensyarah menyatakan sebagaimana berikut:

‘Untuk penilaian pelajar terhadap kursus yang diajar, pihak fakulti menetapkan pensyarah hendaklah memperoleh 80 peratus daripada markah keseluruhan. Jika tidak mencapai markah tersebut, maka pensyarah tersebut dipanggil oleh pihak pengurusan. Tetapi hanya segelintir pensyarah sahaja yang menghadapi masalah tersebut. Pihak pengurusan akan bertanya masalah yang dihadapi pensyarah terlibat...dan tindakan akan diambil untuk membantu pensyarah tersebut.....misalnya dengan mengarahkan pensyarah meghadiri kursus-kursus yang berkaitan dengan pengajaran’.

Menurut beberapa orang pensyarah yang ditemubual, pihak fakulti turut menerima input atau komen daripada pihak berkepentingan berkenaan pengajaran dan kesediaan pelajar menghadapi dunia pekerjaan. Misalnya, pihak industri memberi komen bahawa silibus fakulti lebih menekankan aspek teori dan tidak relevan sepenuhnya untuk sektor industri. Isu tentang kelemahan silibus fakulti ini turut terkandung dalam laporan audit luar (2017). Oleh itu, setiap 5 tahun silibus program akademik akan diperbaharui dengan mengambilkira saranan pihak industri. Pihak industri juga memberi komen bahawa para pelajar kurang bersedia memasuki dunia pekerjaan. Oleh itu, pihak pengurusan fakulti telah memanggil pemimpin-pemimpin korporat daripada syarikat-syarikat terkenal untuk memberi ceramah kepada pelajar tentang dunia pekerjaan yang sebenar.

Hasil kajian ini selari dan boleh dihubungkan dengan hasil kajian oleh Federica & Laura (2017), Andreas & Eleni (2018) dan Scott & John (2018) iaitu ISO 9000 menjadi instrument kepada penambahbaikan dan peningkatan prestasi di organisasi yang melaksanakan sistem pengurusan kualiti tersebut. Kajian ini menunjukkan melalui pelaksanaan ISO 9000, input-input daripada pelanggan iaitu pelajar dan daripada pihak berkepentingan telah diambilkira untuk menambahbaik pengajaran dan menambahbaik kesediaan pelajar di Fakulti A menghadapi dunia pekerjaan. Ini menunjukkan sekiranya ISO 9000 dilaksanakan dengan baik, ia mampu membantu organisasi menambahbaik kualiti perkhidmatan yang diberikan.

6.0 KESIMPULAN

Hasil kajian menunjukkan kesemua langkah-langkah dalam pelaksanaan ISO 9000 iaitu analisis konteks organisasi, kepimpinan, membangunkan kumpulan kerja, latihan, pelaksanaan, pemantauan dan penambahbaikan telah dilaksanakan dengan baik di Fakulti A. Semua pihak telah menunjukkan kerjasama yang baik terhadap pelaksanaan kesemua tujuh langkah tersebut. Pihak kepimpinan Fakulti A menunjukkan komitmen yang baik, manakala para pentadbir dan pensyarah pula menunjukkan komitmen yang diperlukan untuk melaksanakan ISO 9000 secara efektif. Komitmen dan kerjasama yang diberikan membolehkan aktiviti-aktiviti yang berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran dapat dilaksanakan dengan lancar di Fakulti A. Pelaksanaan ISO 9000 bukan hanya mementingkan kepatuhan kepada pematuhan prosedur, tetapi turut menekankan kepada penambahbaikan berterusan. Penambahbaikan yang dilaksanakan mengambil input daripada pelajar mahupun pihak berkepentingan seperti pihak industri. Penambahbaikan yang dilaksanakan secara berterusan membolehkan ISO 9000 dilaksanakan secara efektif dan dapat memenuhi ekspektasi pelanggan dan pihak berkepentingan.

Hasil kajian ini menyumbang kepada pembangunan ilmu berkaitan dengan topik pelaksanaan Sistem Pengurusan Kualiti ISO 9000: 2015 dalam persekitaran pengajian tinggi. Kajian ini juga menambah literatur berkenaan dengan pelaksanaan ISO 9000: 2015 di IPT Malaysia. Hasil kajian ini boleh digunakan sebagai panduan oleh para pentadbir di IPT di Malaysia dalam usaha mereka untuk melaksanakan ISO 9000 secara berkesan di IPT masing-masing. Hasil kajian ini juga boleh digunakan sebagai panduan oleh para pengurus sama ada di sektor perkhidmatan atau korporat dalam menjayakan agenda pelaksanaan program kualiti yang efektif.

Kajian ini telah dijalankan di sebuah IPT awam. Oleh itu, pengkaji akan datang boleh melaksanakan kajian pelaksanaan ISO 9000 di IPT swasta pula. Kajian ini telah dijalankan di sebuah institusi pengajian tinggi. Maka pengkaji akan datang boleh menjalankan kajian di sektor lain pula seperti sektor korporat, hospitaliti ataupun sektor pembuatan. Kajian ini memfokuskan kepada langkah-langkah pelaksanaan ISO 9000. Oleh itu, pengkaji akan datang perlu memfokuskan kepada isu lain pula. Misalnya, isu mengenai cabaran-cabaran yang dihadapi dalam melaksanakan ISO 9000 dengan jayanya.

Penghargaan

Sekalung penghargaan untuk Universiti Malaya yang membiayai kajian ini melalui Dana Penyelidikan RP001C-14HNE.

Rujukan

- Andrea, C. (2015). *“Effects of ISO 9001 Certification on Academic Processes: A First Exploratory Research from Italy”*. The Conference Proceedings of 18th Toulon-Verona International Conference of Excellence in Services, August 31-September 1, 2015, University of Palermo, Italy.
- Andrea, C. (2017). Risk-based Thinking According to ISO 9001:2015 Standard and The Risk Sources European Manufacturing SMEs Intend to Manage. *The TQM Journal* 29(2), 310-323.
- Andreas P. K. & Eleni S. (2018) Impacts of ISO 9000 on Greek SMEs business performance. *International Journal of Quality & Reliability Management* 35(10), 2248-2271.
- Antigoni, P. & Don, F. W. (2010). Adoption of ISO-Oriented Quality Management System in Greek Universities: Reactions to Isomorphic Pressures. *The TQM Journal* 22(3), 229-241.
- Bassam, H., Samir, A.N., Mona, A., Mohammad, C., Hassan, K. (2017). Challenges and Prospects of Implementing ISO 9001:2015 in Lebanese Higher Education Institutions. *Journal of Resources Development and Management* 33:41-51.

- Diogo A., Ninad P. & Jorge M. J. (2018). Assessment of ISO 9001:2015 implementation factors based on AHP: Case study in Brazilian automotive sector. *International Journal of Quality & Reliability Management* 35(7), 1343-1359
- Fadhilah Annaim Huda Hashim, Maria Ibrahim, Mohd Rashid Rabu & Khairudin Mat Yusof. (2016). Laporan Kajian Sosioekonomi 2015. Dlm. A.D. Rozhan (Ed.), *Kajian Impak Pelaksanaan MS ISO 9001 Kepada Prestasi Penyelidikan dan Pembangunan Teknologi MARDI*, 47-64. Serdang: Institut Penyelidikan dan Kemajuan Pertanian Malaysia.
- Federica, M. & Laura, B. (2017). Empirical Evidence About ISO 9001 and ISO 9004 in Italian Companies. *The TQM Journal* 29(5), 650-665.
- Hon, C.C. (2007). *The Business of Higher Education in Malaysia, Commonwealth Education Partnership*. <http://www.cedol.org/wp-content/uploads/2012/02/114-118-2007.pdf>.
- Imre, R., Roudaina, H. & Mohamad, A. (2017). Advantages of Implementing Quality Management System in Higher Education, *Journal of Arts, Science & Commerce* 8(2), 74-89.
- International Organization for Standardization (ISO) (2015). *ISO 9000 Quality Management System*. https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_9001-2015_-_how_to_use_it.pdf, accessed 17.6.2015
- International Organization for Standardization (ISO). (2017). *ISO 9000 Quality Management System*. www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm.
- International Organization for Standardization (ISO). (2016). *ISO 9000 Quality Management System*. www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm.
- Jabatan Pendidikan Tinggi, Laman Web Jabatan Pengajian Tinggi. (2017). <http://jpt.mohe.gov.my/index.php>, dicapai pada 28 Julai 2019.
- Kementerian Kewangan Malaysia, (2013). Ucapan Budget 2013, <https://www.treasury.gov.my/pdf/bajet/ucapan/ub13.pdf>, dicapai pada 28 Julai 2019.
- Kementerian Pendidikan Malaysia, (2017). The List of Malaysia's Public Universities. <http://www.mohe.gov.my/ms/institusi/universiti-awam>, date access 28 July 2019
- Kementerian Pengajian Tinggi. (2018). The List of Malaysia's Public Universities. <http://www.mohe.gov.my/ms/institusi/universiti-awam>, date access 28 July 2019.
- Kementerian Pengajian Tinggi. (2018b). The List of Malaysia's Public Universities. <http://www.mohe.gov.my/ms/institusi/universiti-awam>, date access 28 July 2019.
- Lina, A.Q. (2017). Framework for Establishing Records Control in Hospitals as An ISO 9001 Requirement. *International Journal of Health Care Quality Assurance* 30(1), 37-42.
- Liviu, M. (2012). Integration of Strategic Management and Quality Assurance in the Romanian Higher Education. 8th International Strategic Management Conference, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Elsevier Ltd. Selection 58: 1458 – 1465.
- Luis M. F. & José P. D. (2018). The best of both worlds? Use of Kaizen and other continuous improvement methodologies within Portuguese ISO 9001 certified organizations. *The TQM Journal* 30(4), 321-334
- Luis, F., Jessica, L. & Catia, C. (2016). Guidelines for The Implementation of a Quality Management System in Industrial Companies. *The Romanian Review Precision Mechanics, Optics & Mechatronics* 50, 195-201.
- Magnus, B. & Anna, J. (2016). ISO 9001:2015 Implementation at A Manufacturing Company. Master's Thesis. Halmstad University, Sweden.
- Manders, B., Vries, H.J. & Blind, K. (2016). ISO 9001 and Product Innovation: A Literature Review And Research Framework. *Technovation* 48, 41-55
- Merita, B., Mery, C.S. & Deru R.I. (2017). Model of Quality Management System to Maintain Quality Consistency in Higher Education. *Review of Integrative Business and Economics Research* 6(4), 235-242.
- Mohd Nizam Mokhtar. (2011). Pelaksanaan ISO 9000 di Jabatan Agama Islam Melaka (JAIM). Disertasi Sarjana. Universiti Malaya.
- Morshidi Sirat. (2010). Strategic Planning Directions of Malaysia's Higher Education: University Autonomy in The Midst of Political Uncertainties. *Higher Education* 59 (4), 461-473.
- Norreha Othman, Sany Sanury Mohd Mokhtar & Mohd Norhasni Mohd Asaad. (2017). Quality Management System ISO 9001:2008 and ISO 9001:2015 Standard Within Higher Education Institutions. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship* 3(6), 40-46.
- Pankaj K., Maiti J & Angappa G. 2018. Impact of quality management systems on firm performance. *International Journal of Quality & Reliability Management* 35(5), 1034-1059.
- Ramune, K. (2012). Approach of Higher Education Institutions to ISO 9001 Standard: Motives, Issues and Benefits of Implementation. *Public Policy and Administration* 11(4), 672-689.
- Robson, C. (2002). *Real World Research*. Oxford: Blackwell Publications.
- Sanuri Mohd Mokhtar Sany, Adiana Hiau Abdullah Nur, Kardi Nordin & Idzwan Yacob (2013). Sustaining a Quality Management System: Process, Issues and Challenges. *Business Strategy Series* 14(4), 123-130.
- Scott D. & John K. (2018). ISO 9001 and supply chain quality in the USA. *International Journal of Productivity and Performance Management* 67(2), 297-317.
- Sidonie D. & Marco A.R.C. (2017). Implementation of ISO 9001 in the Spanish Tourism Industry. *International Journal of Quality & Reliability Management* 34(1), 18-37.
- Sigrun, N. (2018). *The Challenge of Implementing Institutional Quality Management Systems in German Higher Education Institutions: A Case Study Series*. Centre for Higher Education Development (CHE), Germany. Retrieved March 3, 2018, from https://www.che.de/downloads/EU_QM_Forum_Nickel_738.pdf.
- Siti Arni Basir, Bharudin Che Pa & Raja Hisyamudin Raja Sulong. (2009). *Jurnal Syariah* 17(2), 327-352.
- Siti Arni Basir. (2008). The Influence of Academic Culture on ISO 9000 Maintenance Within Malaysian Higher Education Institutions. PhD Thesis. University of Salford, United Kingdom.
- Sohail Sadiq, Jegatheesan Rajadurai, Nor Azlin Abdul. (2003). Managing Quality in Higher Education: a Malaysian Case Study. *International Journal of Educational Management* 17(4), 141-146.
- Suhaiza Zailani & Rosly Othman. (2018). *In Search of Quality Education: The Implementation of ISO 9000 Quality Management Standards*. Buletin Universiti Sains Malaysia. http://eprints.usm.my/34637/1/Bulletin_13_Part_5.pdf.
- Thangavelu, M. (2008). The Role of the Private Sector in Higher Education in Malaysia. In D. Johnson & R. Maclean (Eds.), *Teaching: Professionalization, Development and Leadership*, 271-282. Singapore: Springer.
- Universiti Kebangsaan Malaysia (2017). Laporan kebolehpasaran graduan Unit Kualiti, Fakulti A, Selangor: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Universiti Kebangsaan Malaysia (2017). Laporan audit dalam 2017 Unit Kualiti, Fakulti A, Selangor: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Universiti Kebangsaan Malaysia (2017). Laporan audit luar 2017, Unit Kualiti, Fakulti A, Selangor: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Universiti kebangsaan Malaysia (2017). Laporan kajian pengurusan, Unit Kualiti, Fakulti A, Selangor: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Universiti Kebangsaan Malaysia (2017). Manual Prosedur Kerja, Unit Kualiti, Fakulti A, Selangor: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Universiti Kebangsaan Malaysia, Laman web Fakulti A. (2017). Latar belakang kualiti, http://www.ukm.my/fep/latarbelakang_kualiti/, dicapai pada 28 Julai 2019.
- Jabatan Pendidikan Tinggi, Laman Web Jabatan Pengajian Tinggi. (2016). <http://jpt.mohe.gov.my/menupit.php>, dicapai pada 28 Julai 2019.
- Vousaz, F.K. and Gotzamani, K.D. (2005). Best Practices of Selected Greek Organisations on Their Road to Business Excellence. *The TQM Magazine* 17(3), 259-266.
- Yin, R.K. (2016). *Case Study Research*. London: Sage Publications.
- Yun, Y.C., Jrjung, L. & Yi, C.L. (2004). Education Improvement Through ISO 9000 Implementation: Experiences in Taiwan. *International Journal Engineering Education* 20(1), 91-95.
- Zulkefli Abdul Hassan (2007). Isu dan Strategi Ke Arah Pembangunan Modal Insan Sektor Pengajian Tinggi Bertaraf Dunia. *Jurnal Pengurusan Awam*, 6(1), 23-44.