

PELAKSANAAN ISO 9000: PENGAJARAN DARI KAJIAN LALU

AHMAD JUSOH¹ & SHAFUDDIN MOHD YATIM²

Abstrak. Kertas ini mengulas isu pelaksanaan sistem pengurusan kualiti dalam sesebuah organisasi. Penerangan am berkaitan ISO 9000 diberikan untuk memberikan kefahaman awal. Perbincangan dimulakan dengan analisis tumpuan dalam kajian sebelum ini. Lanjutan daripada itu, perbincangan dan ulasan akhirnya tertumpu kepada isu pelaksanaan ISO 9000, motif pensijilan dan kesan ke atas prestasi organisasi. Perbincangan dan ulasan yang dibuat adalah bersandarkan kepada dapatan kajian-kajian empirikal lalu. Pengajaran yang dapat dicungkil daripada perbincangan dan ulasan tersebut ialah pelaksanaan ISO 9000 mestilah dibuat atas dasar menambahkan kualiti bagi menikmati kesan positif yang berganda dalam jangka panjang.

Kata kunci: ISO 9000; prestasi organisasi; pengurusan kualiti menyeluruh; jaminan kualiti; kepuasan pelanggan

Abstract. This paper comments on the issue of quality management system implementation in an organization. General explanation on ISO 9000 is given to provide basic understanding on the subject. Analysis of the focus of studies in previous research was done to initiate the discussion. The following discussions and comments are focused on the issue of ISO 9000 implementation, certification motives and its impact on the performance of an organization. The discussions and comments are based on previous empirical findings. Finally, the lesson that can be learned from previous empirical research is that in order to gain positive impact in the long run, ISO 9000 should be implemented for quality improvement.

Keywords: ISO 9000; organization performance; total quality management; quality assurance; customer satisfaction

1.0 PENGENALAN

Amalan dan sistem pengurusan yang cemerlang umpamanya amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (PKM) dan Sistem Pengurusan Kualiti (SPK) siri ISO atau lebih biasa dikenali dalam versi Inggerisnya sebagai *Total Quality Management (TQM)* dan *Quality Management System (QMS)*, secara umumnya dipercayai boleh membantu organisasi memiliki kelebihan bersaing dari segi kualiti dan dapat memenuhi kepuasan pelanggan (Gotzami & Tsiotras, 2002). Dalam konteks Malaysia, pelaksanaan konsep PKM dan SPK ISO 9000 dalam mengurus organisasi secara relatifnya adalah lebih lewat jika dibandingkan dengan negara-negara maju seperti Jepun, Jerman, United

^{1&2} Jabatan Pengurusan Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia, Universiti Teknologi Malaysia, 81310 UTM Skudai, Johor Bahru, Malaysia
Tel: 012-7666097/07-5535154. Email: ahmadjutm@yahoo.com. Tel: 019-7130710/07-5535158.
Email: m-safudi@utm.my

Kingdom, Kanada dan Amerika Syarikat (Chua, Goh, & Tan, 2003; Idris, McEwan, & Belavendran, 1996). Dalam aspek pengamalan konsep PKM, Perbadanan Produktiviti Negara (NPC) dan Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU) merupakan agensi yang diberikan tanggungjawab untuk membuat promosi, latihan, audit dan penilaian serta penganugerahan Anugerah Kualiti Perdana Menteri bagi sektor swasta dan awam. Manakala SIRIM (*Standards and Industrial Research Institute of Malaysia*) pula merupakan syarikat milik kerajaan yang memainkan peranan utama dalam mempromosi, memberi latihan, pensijilan, audit dan penilaian bagi piawaian dan kualiti di Malaysia.

Sorotan daripada pelbagai literatur menunjukkan bahawa ISO 9000 boleh digunakan sebagai salah satu alat atau kaedah dalam usaha mencapai status 'organisasi PKM' (Bradley, 1994; Fenghueih, 1998; Jeng, 1998; Kanji, 1998; Prabhu, Appleby, Yarrow, & Mitchell, 2000; Williams, 1997). Walau bagaimanapun, kejayaan menggunakan ISO 9000 sebagai suatu strategi yang berkesan untuk meningkatkan prestasi organisasi adalah berbeza antara organisasi (Buttle, 1997; Dick, 2000; Gore, 1994; Gotzami & Tsiotras, 2002; Jones, Arndt, & Kustin, 1997; Singels, Ruel, & Van de Water, 2001). Ini bermaksud tidak semua organisasi yang memiliki sijil ISO, akan secara langsung dapat meningkatkan prestasi organisasi. Justeru itu, kertas kerja ini akan membincangkan apakah faktor utama yang mempengaruhi keberkesanan pelaksanaan ISO.

2.0 MODEL ISO 9000: 2000

Siri piawaian ISO 9000 adalah bersifat umum. Ia direka sedemikian rupa untuk mudah disesuaikan dengan keperluan organisasi merangkumi organisasi besar atau kecil, sektor pembuatan atau perkhidmatan. Ia boleh diaplikasikan dalam pelbagai sektor. Terdapat tiga siri piawaian, iaitu ISO 9000: 2000, ISO 9001: 2000 dan ISO 9004: 2000. Perbezaan ketiga-tiga piawaian ini adalah seperti berikut:

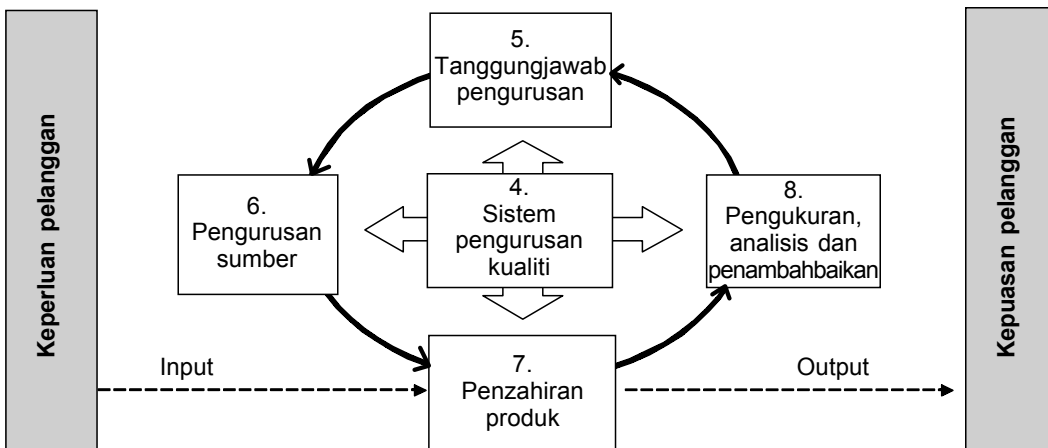
Sistem Pengurusan Kualiti (SPK) ISO 9000: 2000 merujuk kepada piawai **asas** dan **perbendaharaan kata** (fundamentals and vocabulary). Piawai ini membincangkan konsep asas yang berkaitan SPK dan menyediakan terminologi yang digunakan dalam dua piawai ISO 9001: 2000 dan ISO 9004: 2000.

Sistem Pengurusan Kualiti (SPK) ISO 9001: 2000 merujuk kepada piawai **keperluan** yang perlu dipatuhi dalam SPK oleh organisasi bagi mendapatkan pensijilan ISO 9001. Keperluan ini turut merangkumi pematuhan terhadap keperluan pelanggan, perundangan dan organisasi itu sendiri.

Sistem Pengurusan Kualiti (SPK) ISO 9004: 2000 merujuk kepada piawai **panduan untuk penambahbaikan prestasi** yang boleh digunakan oleh organisasi untuk tujuan penambahbaikan prestasi.

Bagi tujuan memperoleh sijil, syarikat perlu menunjukkan keupayaan memenuhi semua keperluan dalam ISO 9001: 2000. Piawai ISO 9001: 2000 ini mempunyai lapan klausa, iaitu Skop, Rujukan Normatif, Definisi, Sistem Pengurusan Kualiti, Tanggungjawab Pengurusan, Pengurusan Sumber, Penzahiran Produk/Servis dan Pengukuran, Analisis dan Penambahbaikan. Tiga klausa yang pertama, iaitu Skop, Rujukan Normatif dan Definisi hanya memberikan informasi berkaitan skop proses yang akan disijilkan, rujukan dan definisi bagi konsep SPK mengikut ISO 9000: 2000. Manakala lima klausa berikutnya merupakan keperluan yang wajib dipatuhi oleh organisasi. Rajah 1 berikut menunjukkan model SPK ISO 9001: 2000

Secara konsepnya, Rajah 1 menjelaskan keperluan organisasi untuk membangun dan melaksanakan satu sistem yang dikenali sebagai Sistem Pengurusan Kualiti (SPK) yang memberikan fokus kepada keperluan untuk mengenal pasti dan memenuhi keperluan pelanggan melalui pelaksanaan tanggungjawab kualiti dalam aspek pengurusan atasan, pengurusan sumber, penzahiran produk/servis dan pengukuran, analisis dan penambahbaikan.



Rajah 1 Model proses Sistem Pengurusan Kualiti ISO 9001: 2000

3.0 KAJIAN LALU BERKAITAN ISO 9000

Siri ISO 9000 yang pertama telah diterbitkan pada tahun 1987 oleh *International Organization for Standardization*. Dari semasa ke semasa didapati permintaan terhadap keperluan pensijilan telah meningkat dengan tinggi (Dick, 2000). Ini dapat dilihat daripada angka yang dikeluarkan oleh *International Organization for Standardization* pada tahun 1999. Didapati bahawa sejak siri ISO 9000 dilancarkan hingga akhir tahun 1998, lebih daripada 270,000 organisasi atau firma di 143 negara telah memperoleh sijil ISO 9000 (Dick, 2000).

Terdapat banyak kajian yang dijalankan di luar negara berkaitan keberkesanan pelaksanaan ISO 9000 (Gotzamani dan Tsiostas, 2002; Magd dan Curry, 2003; Singels *et al.*, 2001). Namun secara relatifnya, kajian yang memfokuskan kepada ISO 9000 masih lagi kurang berbanding dengan cabang-cabang lain dalam bidang pengurusan kualiti. Jadual 1 menunjukkan beberapa kajian yang telah dilaksanakan berkaitan ISO 9000 di luar negara dan juga dalam negara. Penulis berpendapat, memandangkan ISO 9000 ini masih dikira baru dalam konteks negara Malaysia ada baiknya kajian lanjutan berhubung isu ISO 9000 diperkembangkan agar ia boleh membantu memantapkan disiplin ilmu pengurusan kualiti secara khususnya.

Selain daripada itu, penulis juga telah melakukan analisis berkaitan fokus atau isu-isu utama dalam beberapa penyelidikan lampau di Malaysia seperti yang dibentangkan dalam Jadual 2. Dalam Jadual 2, isu-isu yang dibincangkan oleh pengkaji-pengkaji terdahulu kebanyakannya memfokus kepada faedah pelaksanaan ISO 9000, hubungan prestasi syarikat dengan pelaksanaan ISO 9000, motif pelaksanaan ISO dan hubungannya dengan kejayaan PKM. Dapatan dari kajian-kajian lalu tersebut dapat memberi panduan berguna kepada kita untuk melihat sejauhmana kebaikan yang boleh diperolehi dan apakah prasyarat penting yang harus dipenuhi agar manfaat yang maksimum dapat diraih oleh organisasi apabila sistem ISO dilaksanakan oleh organisasi.

4.0 PELAKSANAAN ISO DAN MOTIFNYA

Umumnya terdapat dua motif utama, iaitu pertamanya untuk meningkatkan kecekapan sistem kualiti dan prestasi, dan keduanya untuk meningkatkan daya saing (Fenghueih, 1998; Hall, 1997; Madu, 1997; Magd & Curry, 2003; Prabhu *et al.*, 2000). Selain daripada itu, kajian yang dilakukan oleh Buttle (1997) mendapati motif untuk mendapatkan sijil lebih didorong oleh faktor penambahbaikan proses dan keuntungan berbanding motif keperluan pemasaran.

Terdapat percanggahan pendapat tentang motif sebenar. Walaupun kebanyakan syarikat menyatakan bahawa tujuan pensijilan adalah untuk meningkatkan kualiti dan kepuasan pelanggan tetapi tujuan sebenar adalah lebih kepada untuk memenuhi desakan pelanggan, pesaing dan atas keperluan pengiklanan (Gotzami & Tsiostas, 2002; Jones *et al.*, 1997; Raynor & Porter, 1991). Satu kajian yang menarik telah dilakukan oleh Jeng (1998) di Taiwan. Beliau mendapati bahawa sekurang-kurangnya 30% daripada pengurus atasan menyatakan bahawa ISO 9000 bukanlah penyebab utama atau kaedah terbaik yang boleh digunakan untuk meningkatkan prestasi organisasi.

Dalam kajian lain yang dilakukan di Australia, Jones *et al.* (1997) mengkategorikan motif pensijilan kepada tiga motif utama, iaitu pertamanya untuk tujuan pembaikan proses dalaman dan meningkatkan prestasi yang kompetitif bagi keseluruhan syarikat. Motif yang pertama ini dirumuskan sebagai penambahbaikan kualiti. Motif yang kedua pula berkaitan dengan tujuan memenuhi kehendak pelanggan, mengikut

Jadual 2 Isu-isu ISO dalam kajian terdahulu

Pengkaji	Isu utama kajian									
	Hubungan PKM & ISO	Faedah ISO	Masalah ISO	Aktiviti/program kualiti ISO & Prestasi Organisasi	ISO & Prestasi Kewangan	Motif pensijilan	Sikap, tabiat & komitmen	Peglibatan pekerja	Kesan negatif	Kos kualiti
Buttle (1997)		/				/				
Dunu & Ayokanmbi (2008)					/					
Martinez-Costa & Martinez-lorente (2007)					/					
Taylor (1995)							/			
Han, Chen & Ebrahimpour (2007)			/							
Lin & Jang (2008)			/							
Bayati & Taghavi (2007)			/							
Williams (1997)	/									
Prabhu <i>et al.</i> (2000)	/			/						
Casadesus & Gimenez (2000)		/								
Torre <i>et al.</i> (2001)		/	/			/		/		
Jones <i>et al.</i> (1997)		/				/				
Rahman (2001)	/			/						
Gupta (2000)			/						/	/
Chaudhuri & Acharya (2000)		/	/	/						
Jeng (1998)				/			/			
Fenghueih (1998)	/	/								
Gotzamani & Tsiotras (2002)	/	/		/		/			/	
Chua <i>et al.</i> (2003)		/	/		/					
Singels <i>et al.</i> (2001)				/		/			/	
Magd & Curry (2003)	/					/	/			
Dick (2000)	/			/		/			/	
Naser <i>et al.</i> (2004)*					/					
Sohail & Teo (2003)*				/						
Idris <i>et al.</i> (1996) *	/	/	/	/						

Nota* : Kajian di Malaysia

trend keperluan semasa dan sebagai strategi pemasaran atau perhubungan awam. Motif yang kedua ini dirumuskan sebagai keperluan pemasaran. Manakala motif yang ketiga merupakan gabungan kedua-dua motif penambahbaikan kualiti dan keperluan pemasaran. Kategori ketiga ini dirumuskan sebagai motif bercampur-campur. Jones *et al.*, (1997) mendapati bahawa 14.3% responden yang menjadikan motif penambahbaikan kualiti sebagai motif utama, 42.6% responden meletakkan motif bercampur-campur dan 43% responden mengakui bahawa motif keperluan pemasaran sebagai motif utama.

Kajian yang dilakukan oleh Torre *et al.*, (2001) menunjukkan adanya perkaitan antara saiz syarikat atau kedudukan syarikat dengan motif pensijilan. Beliau mendapati syarikat yang bersaiz kecil dan sederhana cenderung untuk menjadikan motif pemasaran, iaitu untuk meningkatkan imej syarikat pada khalayak umum. Manakala syarikat besar lebih bermotifkan kepada peningkatan kualiti produk. Selain daripada itu, didapati juga bahawa syarikat berasaskan perkhidmatan memberikan penekanan yang lebih kepada aspek meningkatkan imej berbanding dengan syarikat dalam sektor pembuatan. Justeru itu, motif pensijilan dilihat tidak konsisten bagi organisasi yang dikaji. Keadaan ini dapat memberi gambaran bahawa pelaksanaan ISO dipengaruhi oleh jenis dan saiz perniagaan, perkembangan semasa dan keadaan persaingan di pasaran. Kajian lalu jelas menunjukkan bahawa selain daripada motif kualiti yang dilaungkan oleh organisasi, terdapat motif lain yang mendesak kepada usaha pensijilan. Kesimpulannya penulis berpendapat, sekiranya motif kualiti tidak jelas dan menjadi dasar utama perniagaan, pensijilan ISO tidak akan mampu memberikan nilai tambah yang signifikan ke atas syarikat.

5.0 PELAKSANAAN ISO DAN PRESTASI ORGANISASI

Organisasi yang memperolehi dan melaksanakan ISO 9000 akan menikmati faedah-faedah yang dijanjikan seperti peningkatan kualiti dan kepuasan pelanggan sekiranya motif memperoleh sijil ISO 9000 adalah semata-mata untuk mewujudkan dan mempraktikkan sistem jaminan kualiti bagi menghasilkan produk atau servis yang berkualiti. Namun sekiranya motif pensijilan adalah didorong oleh faktor promosi atau pengiklanan, maka sistem ISO yang dilaksanakan akan menemui kegagalan kerana ia bersifat jangka pendek (Gotzami & Tsiotras, 2002).

Secara mudah, analisis perbandingan boleh dilakukan untuk melihat adakah sesuatu kesan yang dijangkakan itu berlaku atau tidak. Sohail dan Teo (2003) telah melakukan kajian kes di Malaysia bagi mengkaji hubungan amalan PKM dengan prestasi organisasi. Dalam kajian tersebut, mereka telah membandingkan prestasi organisasi yang mempunyai sijil ISO 9000 dan organisasi yang tidak mempunyai sijil ISO 9000. Mereka mendapati terdapatnya perbezaan prestasi yang signifikan antara dua jenis organisasi ini di mana organisasi yang mempunyai sijil ISO 9000 menunjukkan prestasi yang lebih baik berbanding organisasi yang tidak mempunyai sijil ISO 9000.

Kajian-kajian yang dilakukan di luar negara juga menunjukkan bahawa pelaksanaan ISO memberikan kesan positif terhadap prestasi perniagaan atau organisasi (Bayati & Taghavi, 2007; Lin & Jang, 2008). Secara lebih khusus, antara kesan positif yang boleh dinikmati oleh syarikat yang melaksanakan ISO 9000 ialah membantu memperbaiki operasi dalaman syarikat, meningkatkan mutu komunikasi antara pihak luaran dan dalaman kerana adanya deskripsi kerja dan tanggungjawab yang jelas, menaikkan kesedaran terhadap isu kualiti, meningkatkan produktiviti, meningkatkan kepuasan pelanggan dan kepercayaan mereka terhadap produk syarikat (Gotzami & Tsiotras, 2002; Singels *et al.*, 2001). Casadesus dan Giménez (2000) dalam kajian mereka turut mendapati bahawa terdapat pembaikan dari segi kefahaman prosedur kerja, tanggungjawab dan obligasi, meningkatnya keyakinan terhadap kualiti dan penglibatan pekerja yang lebih baik. Dapatan yang hampir sama ditunjukkan dalam kajian yang dibuat oleh Buttle (1997) dan Fenghueih (1998). Faedah yang paling ketara adalah peningkatan kualiti produk, peningkatan kecekapan operasi, pembaikan dalam proses prosedur kerja, pembaikan dalam aspek pengurusan dan kawalan, meningkatnya motivasi pekerja dan kurangnya masalah berkaitan kualiti produk (Buttle, 1997; Fenghueih, 1998). Gotzamani dan Tsiotras (2002) turut menyatakan bahawa pensijilan ISO 9000 ini berupaya untuk meningkatkan usaha dan semangat pekerja, meningkatkan tanggungjawab dan komitmen terhadap kualiti dan seterusnya menjadikan kualiti itu sebagai satu budaya. Jones *et al.*, (1997) pula mendapati organisasi akan menikmati kesan positif dari segi piawaian prosedur operasi yang lebih baik, kurangnya kesilapan dan kecacatan kerja. Dapatan yang hampir sama diperolehi oleh kajian yang dibuat oleh Magd dan Curry (2003) di mana mereka mendapati terdapat pembaikan dari segi dokumentasi, kecekapan sistem dan pemilihan pembekal yang lebih berkesan. Di samping itu, pelaksanaan ISO 9000 juga didapati mampu membantu pengamalan polisi kualiti dengan lebih baik (Torre *et al.*, 2001).

Selain dari faedah yang bersifat dalaman, syarikat juga memperolehi faedah luaran. Antara faedah luaran yang utama ialah yang dikaitkan dengan kelebihan dalam aspek pemasaran, iaitu meningkatkan kepuasan pelanggan, meneroka pasaran baru, mengurangkan ketidakpuasan dan bilangan aduan serta meningkatkan kadar pembelian semula oleh pelanggan (Casadesus & Gimenez, 2000; Raynor & Porter, 1991; Singels *et al.*, 2001). Jones *et al.*, (1997) turut berkongsi pandangan ini dan mereka menyatakan bahawa faedah yang diperolehi adalah pengurangan aduan pelanggan dan meningkatnya peluang perniagaan. Torre *et al.*, (2001) melihat faedah-faedah yang dinyatakan oleh Casadesus dan Gimenez (2000) dalam aspek pembaikan dari segi imej dan perhubungan pelanggan. Dalam konteks yang lebih luas, Fenghueih (1998) melihat pelaksanaan ISO 9000 memberikan kelebihan bersaing di peringkat antarabangsa.

Faedah dari aspek prestasi kewangan juga dapat dilihat kesan daripada pelaksanaan sistem ISO 9000. Didapati terdapat peningkatan syer pasaran, pulangan pelaburan dan peningkatan hasil dan jualan (Casadesus & Gimenez, 2000; Dunu & Ayokanmbi,

2008; Fenghueih, 1998; Forker, Vickery, & Droge, 1996; Jacobson & Aaker, 1987; Quazi & Padibjo, 1998; Rust, Zahorik, & Keiningham, 1994). Di Malaysia kajian yang telah dilakukan oleh Naser *et al.* (2004) turut menunjukkan hubungan antara pensijilan ISO 9000 dengan pulangan atas jualan (Return on sales-ROS) dan nilai tambah ekonomi (Economic Value Added-EVA). Penurunan kos kualiti dan kos operasi juga turut berlaku (Fenghueih, 1998; Jones *et al.*, 1997; Singels *et al.*, 2001). Namun begitu, terdapat juga dapatan sebaliknya seperti kajian yang dilakukan oleh Heras, Casadesus dan Dick (2002) dan Aarts dan Vos (2001) menunjukkan tidak ada hubungan antara pensijilan ISO 9000 dan prestasi kewangan.

Tidak kurang juga kajian yang menunjukkan terdapatnya kesan-kesan negatif. Menurut Corrigan, Henkoff, Johannsen dan Stephens dalam Gotzamani dan Tsiotras (2002), pelaksanaan sistem ISO 9000 boleh memberikan kesan negatif seperti kestatikan sistem dan sistem yang kurang fleksibel, meningkatkannya birokrasi dan seterusnya mengurangkan tahap inovasi. Keadaan ini berlaku kerana fokus operasi lebih kepada pematuhan prosedur-prosedur yang didokumenkan dan ini boleh menghalang daripada berlakunya pemikiran yang kreatif dan kritikal yang merupakan satu pra syarat dalam konsep inovasi.

Dibahaskan juga bahawa pensijilan ini tidak boleh menjamin kecekapan organisasi kerana audit yang dilakukan adalah untuk menilai pematuhan kepada prosedur dan tidak melihat kepada kecekapan prosedur itu sendiri (Gotzamani & Tsiotras, 2002; Torre *et al.*, 2001). Jadi keadaan seperti pematuhan kepada prosedur yang tidak cekap boleh berlaku walaupun ia tidak sepatutnya berlaku. Selain daripada itu, organisasi juga perlu menampung kos yang tinggi untuk melaksanakan sistem ISO 9000 ini bermula dari program kesedaran hinggalah kepada mempertahankan kestabilan amalan atau prosedur yang telah disijilkan (Singels *et al.*, 2001; Torre *et al.*, 2001). Seterusnya kajian yang dilakukan oleh Martinez-Costa dan Martinez-Lorento (2007) turut membuktikan bahawa syarikat yang hanya bertujuan mencapai keakuran kepada prosedur melalui pensijilan ISO tidak akan mempunyai kelebihan bersaing kerana usaha penambahbaikan berterusan tidak menjadi keutamaan.

Selain daripada kesan positif dan negatif, pelaksanaan ISO juga tidak semestinya dapat menghasilkan kesan yang signifikan (Dunu & Ayokanmbi, 2008; Han *et al.*, 2007). Dunu dan Ayokanmbi (2008) dalam kajian mereka membuktikan bahawa tidak ada perbezaan prestasi yang signifikan antara organisasi yang memiliki sijil ISO dengan organisasi yang tidak memiliki ISO. Kajian oleh Han *et al.* (2007) juga turut mendapati tidak ada hubungan langsung antara ISO dan prestasi organisasi. Kedua-dua kajian ini menyedarkan kita bahawa terdapat kepelbagaian faktor selain dari pensijilan ISO yang mampu menyumbang kepada prestasi organisasi atau mungkin juga kesilapan dalam proses pelaksanaan yang memberikan kesan yang tidak baik terhadap prestasi organisasi.

Berdasarkan perbincangan di atas, dapat kita fahami bahawa pelaksanaan ISO mempunyai kesan yang bercampur-campur dengan prestasi organisasi sepertimana yang ditunjukkan dalam Jadual 3. Keadaan ini pastinya memberikan kita kesedaran

Jadual 3 Kesan pelaksanaan ISO terhadap prestasi organisasi

Kajian	Kesan terhadap prestasi organisasi		
	Positif	Negatif	Tiada Kesan
Bayati & Taghavi (2007); Buttle (1997); Casadesus dan Giménez (2000); Fenghueih (1998); Forker, Vickery, & Droge (1996); Gotzami & Tsiotras (2002) Jacobson & Aaker (1987); Jones <i>et al.</i> (1997) Lin & Jang (2008); Magd dan Curry (2003) Quazi & Padibjo (1998); Rust, Zahorik, & Keiningham, 1994) Sohail dan Teo (2003); Singels <i>et al.</i> (2001).	/		
Gotzamani dan Tsiotras (2002); Gotzamani & Tsiotras (2002); Torre <i>et al.</i> (2001); Martinez-Costa dan Martinez-Lorento (2007).		/	
Dunu & Ayokanmbi (2008); Han <i>et al.</i> (2007).			/

bahawa pelaksanaan ISO perlu dilakukan dengan penuh hati-hati dengan meletakkan fokus kepada peningkatan kualiti dan penambahbaikan proses sebagai mekanisme bagi mencapai kepuasan pelanggan. Pelaksanaan yang tergopoh-gapah dan tanpa fokus yang jelas hanya membazirkan usaha dan sumber yang ada dalam organisasi.

6.0 MOTIF PENSIJILAN ISO DAN PRESTASI ORGANISASI

Jones *et al.* (1997) dalam kajiannya berjaya menunjukkan terdapatnya perbezaan faedah perlaksanaan sistem ISO 9000 akibat daripada motif pensijilan yang berbeza. Beliau mendapati organisasi yang mempunyai motif penambahbaikan kualiti dan motif bercampur-campur (penambahbaikan kualiti dan keperluan pemasaran) telah menunjukkan prestasi yang lebih tinggi berbanding organisasi yang hanya bermotifkan keperluan pemasaran.

Sememangnya dapat dilihat di sini bahawa membetul dan memurnikan motif itu adalah amat penting. Pendapat ini dibuktikan oleh kajian yang dilakukan oleh Singels *et al.* (2001). Menurut mereka, motif pensijilan atau motivasi yang betul akan memberikan kesan yang baik terhadap prestasi organisasi. Adanya sijil semata-mata tanpa motif yang baik tidak akan menjamin akan meningkatnya prestasi organisasi. Kenyataan ini disokong oleh kajian yang dilakukan oleh Terziovski *et al.* (1997) dan Han *et al.* (2007) yang mendapati bahawa pensijilan ISO 9000 tidak mempunyai hubungan secara langsung dengan prestasi perniagaan. Pendapat yang lebih sederhana diberikan oleh Chua *et al.* (2003) yang mengatakan bahawa pensijilan ISO 9000 tidak secara automatiknya akan menjamin kualiti malah hanya sekadar memastikan pelaksanaan prosedur yang konsisten dan terkawal. Justeru itu,

pengajaran yang dapat kita perolehi di sini ialah, prestasi organisasi banyak bergantung kepada motif pensijilan ISO. Sekiranya motif pensijilan adalah berorientasikan penambahbaikan kualiti dan kepuasan pelanggan, prestasi organisasi sama ada dari segi kewangan atau bukan kewangan akan menunjukkan perkembangan yang positif.

7.0 KESIMPULAN

Berdasarkan kajian-kajian lalu maka jelaslah kepada kita bahawa pensijilan ISO bukan sahaja boleh menjadi pemangkin kepada lonjakan prestasi organisasi (Bayati & Taghavi, 2007; Lin & Jang, 2008) malah dalam keadaan yang lain ianya tidak mampu memberikan kesan yang signifikan (Dunu & Ayokanmbi, 2008; Han *et al.*, 2007) seperti yang diharapkan. Adalah lebih membimbangkan apabila berlaku ketidakjelasan motif pelaksanaan ISO dan pelaksanaan yang berorientasikan keuntungan jangka pendek lebih diutamakan. Jika ini berlaku, ia akan memberikan kesan yang negatif kepada organisasi dan juga pekerja seperti peningkatan kos dan kemerosotan motivasi pekerja. Adalah lebih baik pensijilan ISO hanya sebagai satu kaedah pembudayaan kualiti dan bukannya matlamat akhir dalam gerak kerja kualiti (Terziovski & Power, 2007).

Oleh yang demikian adalah disarankan agar pihak pengurusan atasan syarikat memahami falsafah, konsep dan tujuan ISO dan mengkomunikasikannya dengan jelas kepada seluruh warga organisasi bagi mendapatkan komitmen secara menyeluruh dalam pelbagai peringkat organisasi. Hanya melalui fokus yang jelas dan komitmen yang tinggi dapat memastikan pensijilan ISO 9000 dapat membuahkan hasil dan memberikan kesan maksimum kepada pengurusan proses dan sistem kualiti dalam organisasi. Akhirnya, pengajaran yang dapat dicungkil daripada kajian-kajian lalu ialah pelaksanaan ISO 9000 mestilah dibuat atas dasar dan motif kualiti bagi menikmati kesan positif yang berganda dalam jangka panjang.

RUJUKAN

- Aarts, F. M. dan E. Vos. 2001. The Impact of ISO Certification on New Zealand Firms' Performance: A Financial Perspectives. *The TQM Magazine*. 13(3): 180-191.
- Bayati, A. dan A. Taghavi. 2007. The Impact of Acquiring ISO 9000 Certification on the Performance of SMEs in Tehran. *The TQM Magazine*. 19(2): 140-150
- Bradley, M. 1994. Starting Total Quality Management from ISO 9000. *The TQM Magazine*. 6(1): 50-54.
- Buttle, F. 1997. ISO 9000: Marketing Motivations and Benefits. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 14(9): 936-947.
- Casadesus, M. dan G. Gimenez. 2000. The Benefits of the Implementation of ISO 9000 Standard: Empirical Research in 288 Spanish Companies. *The TQM Magazine*. 12(6): 432-441.
- Chaudhuri, A. K. dan U. H. Acharya. 2000. Measuring Effectiveness and Suitability of a Quality System. *Total Quality Management*. 11(2): 149-153.
- Chua, C. C., Goh, M. dan B. W. Tan. 2003. Does ISO 9000 Certification Improve Business Performance? *International Journal of Quality & Reliability Management*. 20(8): 936-953.
- Dick, G. P. M. 2000. ISO Certification Benefits, Reality or Myth? *The TQM Magazine*. 12(6): 365-371.
- Dunu, E. S. dan M. F. Ayokanmbi. 2008. The Impact of ISO Certification on the Financial Performance of Organization. *Journal of Global Business Issues*. 2(2): 135-145

- Fenghueih, H. 1998. Intergrating ISO 9000 with TQM Spirits: A Survey. *Industrial Management & Data System*. 98(8): 373-379.
- Foraker, L. B., S. K. Vickery dan C. L. Droge. 1996. The Contribution of Quality to Business Performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 16(8): 44-62.
- Garvin, D. A. 1991. How the Baldrige Award Really Works. *Harvard Business Review*. 69(6): 80-95.
- Gore, M. 1994. The Quality Infrastructure. *Purchasing and Supply Management, February*. 41-43.
- Gotzami, K. D. dan G. D. Tsiotras. 2002. The True Motives behind ISO 9000 Certification: Their Effect on the Overall Certification Benefits and the Long Term Contribution Towards TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 19(2): 151-169.
- Gupta, A. 2000. Quality Management Practice of ISO vs non-ISO Companies: A Case of Indian Industry. *Industrial Management & Data System*. 100(9): 451-455.
- Hall, I. W. 1997. Using ISO 9000 to Improve Customer Service. *Training for Quality*. 5(3): 126-129.
- Han, S. B., S. K. Chen dan M. Ebrahimpour. 2007. The Impact of ISO 9000 on TQM and Business Performance. *The Journal of Business and Economic Studies*. 13(2): 1-25.
- Heras, I., M. Casadesus dan G. P. M. Dick. 2002. ISO Certification and the Bottom Line: A Comparative Study of the Profitability of Basque Region Companies. *Managerial Auditing Journal*. 17(1): 72-78.
- Idris, M. A., McEwan, W. dan N. Belavendran. 1996. The Adoption of ISO 9000 and TQM in Malaysia. *The TQM Magazine*. 8(5): 65-68.
- Jacobson, R. dan D. Aaker. 1987. The Strategic Role of Product Quality. *Journal of Marketing*. 51: 31-34.
- Jeng, Y. C. 1998. Performance Evaluation of ISO 9000 Registered Companies in Taiwan. *The TQM Magazine*. 10(2): 132-138.
- Jones, R., G. Arndt dan R. Kustin. 1997. ISO 9000 among Australian Companies: Impact of Time and Reasons for Seeking Certification on Perception of Benefits Received. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 14(7): 650-660.
- Kanji, G. K. 1998. An Innovative Approach to Make ISO 9000 Standards More Effective. *Total Quality Management*. 9(1): 67-68.
- Lin, C. I. dan W. Y. Jang. 2008. Successful ISO 9000 Implementation in Taiwan: How Can we Achieve it and What Does It Mean? *International Journal of Productivity and Performance Management*. 57(8): 600-615.
- Madu, C. N. 1997. Quality Management in Developing Economies. *International Journal of Quality Science*. 2(4): 272-291.
- Magd, H. dan A. Curry. 2003. An Emperical Analysis of Management Attitudes Towards ISO 9001:2000 in Egypt. *The TQM Magazine*. 15(6): 381-390.
- Martinez-Costa, M. dan A. R. Martinez-Lorente. 2007. A Triple Analysis of ISO 9000 Effect on Company Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 56(5/6): 484-495.
- Naser, K., Y. Karbhari dan M. Z. Mohtar. 2004. Impact of ISO 9000 Registration Company Performance: Evidence from Malaysia. *Managerial Auditing Journal*. 19(4): 509-516.
- Prabhu, V., A. Appleby, D. Yarrow dan E. Mitchell. 2000. The Impact of ISO 9000 and TQM on Best Practice/Performance. *The TQM Magazine*. 12(2): 84-91.
- Quazi, H. A. dan S. R. Padibjo. 1998. A Journey Towards Total Quality Management Through ISO Certification: A Study on Small and Medium-sized Enterprises in Singapore. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 15(5): 364-371.
- Rahman, S. U. 2001. A Comparative Study of TQM Practice and Organizational Performance of SMEs with and without ISO Certification. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 18(1): 35-49.
- Raynor, P. dan L. J. Porter. 1991. BS 5750/ISO 9000: The Experience of Small and Medium-sized Firms. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 8(6): 16-28.
- Rust, R. T., A. J. Zahorik dan T. I. Keiningham. 1994. Return on Quality: Making Service Quality Financially Accountable. *Journal of Marketing*. 59: 58-70.
- Singels, J., G. Ruel dan H. Van de Water. 2001. ISO 9000 Series: Certification and Performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 18(1): 62-75.
- Sohail, M. S. dan B. H. Teo. 2003. TQM Practices and Organizational Performance of SMEs in Malaysia: Some Emperical Observation. *Benchmarking: An International Journal*. 10(1): 37-53.
- Taylor, W. A. 1995. Senior Executive and ISO 9000: Attitudes, Behaviors and Commitment. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 12(4): 40-57.

- Terziowski, M. dan D. Power. 2007. Increasing ISO 9000 Certification Benefits: A Continuous Improvement Approach. *The International Journal of Quality & Reliability Management*. 24(2): 141-151.
- Torre, P. G., B. Adenso-Diaz dan B. A. Gonzalez. 2001. Emperical Evidence about Managerial Issues of ISO Certification. *The TQM Magazine*. 13(5): 355-360.
- Williams, N. 1997. ISO 9000 as a Route to TQM in Small to Medium Sized Enterprises: Snake or Ladder? *The TQM Magazine*. 9(1): 8-13.