

## Faktor-faktor Kejayaan dalam Pelaksanaan MS 1900:2005: Satu Kajian Kualitatif di Institusi Pengajian Tinggi Swasta, Malaysia

Hasan Al-Banna Mohamed<sup>a\*</sup>, Ab. Mumin Ab. Ghani<sup>a</sup>, Siti Arni Basir<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Fakulti Syari'ah dan Pengurusan, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya, Malaysia

<sup>b</sup>Fakulti Siasah Syar'iyah, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya, Malaysia

\*Corresponding author: addimity@gmail.com

### Abstract

MS 1900 is a standard of Quality Management Systems–Requirements From Islamic Perspective actually was introduced in Malaysia since 2005. The introduction of this system among others, to ensure implementation of the organization management meets the Islamic teaching and not involved in negative elements that forbidden by *Shari'ah*. The system was developed using the ISO 9001 standard as a basic for the effectiveness of the products or services to satisfy customers. QMS MS 1900 standard that differs from the others because there is infusion of *Shari'ah* compliance as an additional element. Therefore, this study aims to identify the factors that contribute to the successful of MS 1900's implementation in private higher education institution (HEI) in Malaysia. The methodology used qualitative design with the case study method by using semi-structured interviews which were recorded, transcribed and analyzed about the implementation of that quality system. Besides that, observation and documents review were also employed as data collection method. The interviewees consisted of various groups of employees who working in this institution and directly involved in the implementation of MS 1900. The findings found that majority of the interviewees in this private HEI explains there are six critical success factors in the implementation of MS 1900 which affect their job satisfaction, namely reward systems, communication, employee participation, leadership commitment, organization culture, and last factor is the leadership style. Thus, the implications for this system implementation, the limitations and several other recommendations were also presented as a guideline for improvement in the implementation of QMS from the Islamic perspective.

**Keywords:** Quality management system from Islamic perspective (MS 1900); employee satisfaction; critical success factors of QMS

### Abstrak

MS 1900 merupakan satu piawaian Sistem Pengurusan Kualiti–Keperluan Menurut Perspektif Islam yang sebenarnya diperkenalkan di Malaysia sejak tahun 2005 lagi. Pengenalan sistem ini antara lain bertujuan memastikan pelaksanaan pengurusan sesebuah organisasi menepati ajaran Islam dan tidak terlibat dengan gejala negatif yang dilarang dalam agama. Sistem ini dibangunkan menggunakan piawaian ISO 9001 sebagai asas untuk keberkesanan produk atau perkhidmatan yang mampu memuaskan hati pelanggan. MS 1900 berlainan dengan SPK yang lain disebabkan terdapat penerapan elemen kepatuhan kepada Syari'ah sebagai elemen tambahan. Oleh itu, kajian ini bertujuan mengenal pasti faktor-faktor pendorong yang menyumbang ke arah kejayaan pelaksanaan MS 1900 di institusi pengajian tinggi swasta (IPTS), Malaysia. Metodologi kajian menggunakan reka bentuk kualitatif iaitu jenis kajian kes dengan kaedah temu bual separa-struktur yang direkod, ditranskrip dan dianalisis berkaitan dengan pelaksanaan sistem tersebut. Di samping itu, kaedah pemerhatian dan analisis dokumen turut digunakan. Manakala informan kajian terdiri daripada pelbagai golongan pekerja yang bertugas dalam institusi kajian serta terlibat secara langsung dalam pelaksanaan MS 1900. Hasil kajian mendapati majoriti informan dalam IPTS berkenaan menjelaskan enam faktor kejayaan kritikal dalam pelaksanaan MS 1900 yang mempengaruhi kepuasan mereka dalam bekerja iaitu sistem ganjaran, komunikasi, penglibatan pekerja, komitmen pemimpin, budaya organisasi dan faktor terakhir ialah gaya kepimpinan. Justeru, implikasi kajian terhadap pelaksanaan sistem ini, batasan kajian serta beberapa cadangan lain turut dikemukakan sebagai panduan penambahbaikan dalam melaksanakan sistem pengurusan kualiti menurut perspektif Islam ini.

**Kata kunci:** Sistem pengurusan kualiti menurut perspektif Islam (MS 1900); kepuasan pekerja, faktor kejayaan kritikal SPK

© 2015 Penerbit UTM Press. All rights reserved

### 1.0 PENDAHULUAN

Pada tahun 2005, negara Malaysia satu-satunya negara pertama di dunia telah berjaya memperkenalkan satu piawaian sistem pengurusan kualiti yang mengikut keperluan Syari'ah iaitu bersesuaian dengan ajaran Islam yang dikenali sebagai MS 1900:2005 (Sistem Pengurusan Kualiti–Keperluan Mengikut Perpektif Islam). Sistem ini berasaskan kepada piawaian ISO 9000 sebagai asas untuk mempertingkatkan produktiviti dan keberkesanan perkhidmatan sesebuah organisasi. Antara tujuan diperkenalkan sistem ini adalah untuk memastikan pengeluaran produk atau penyampaian perkhidmatan dapat memuaskan hati para pelanggannya, dan yang paling utama mampu mematuhi keperluan Syari'ah itu sendiri. Menurut Siti Arni dan Ilhaamie (2011) sistem MS 1900 digubal hasil kejayaan perbincangan antara ahli jawatankuasa khas yang dibentuk pada peringkat awalnya oleh Mantan Ketua Setiausaha Negara, Ahmad Sarji melalui Jawatankuasa Standard Industri Malaysia berkenaan dengan Standard Halal (*Industrial Standards Committees - ISC I*) yang dikenali sebagai MS 1900:2005 (*Quality Management Systems - Requirements from Islamic Perspectives*).

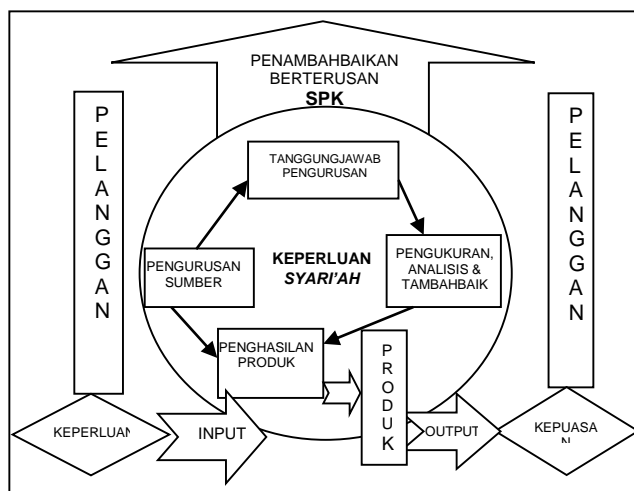
## 2.0 SOROTAN KAJIAN

### 2.1 Piawaian MS 1900:2005-Keperluan Menurut Perspektif Islam

Piawaian MS 1900 yang berasaskan kepada ISO 9000 telah diintegrasikan dengan keperluan-keperluan Syari'ah agar sentiasa mementingkan penghayatan nilai-nilai murni dan mematuhi ajaran agama Islam semasa proses awal sesuatu produk atau perkhidmatan, begitu juga ketika atau selepas pelaksanaannya. Seperti yang telah dinyatakan dengan jelas dalam buku Manual Malaysia Standard MS 1900 (2005) bahawa piawaian ini digubal bertujuan memastikan sesebuah organisasi dapat diuruskan selari dengan prinsip dan amalan yang dianjurkan Islam dengan dimasukkan elemen-elemen Syari'ah ke dalam keperluan ISO 9000 tersebut. Terdapat tiga objektif utama MS 1900 (2005) ini iaitu:

- (1) Menyuntik kehendak dan keperluan Syari'ah dalam amalan pengurusan kualiti dengan penekanan terhadap penghayatan nilai murni.
- (2) Meningkatkan tahap kecekapan dan keberkesanan pihak pengurusan organisasi menerusi amalan yang Mahmudah.
- (3) Meningkatkan tahap kepatuhan sesebuah organisasi terhadap kehendak Syari'ah serta meningkatkan keyakinan pengguna, pelanggan Muslim dan pihak yang berkepentingan.

Walaupun piawaian ini telah diperkenalkan sejak tahun 2005, masih menjadi persoalannya bahawa kebanyakan organisasi di Malaysia khususnya yang membabitkan institusi pengajian tinggi (IPT) yang melaksanakan sistem pengurusan kualiti Islam masih berada pada tahap yang sedikit. Menurut *Malaysian Certified* (2014) hanya terdapat 27 buah organisasi sahaja yang berjaya dipersijilkan dengan MS 1900, daripada jumlah itu hanya empat buah IPT sahaja yang mempunyai pensijilan MS 1900. Daripada jumlah itu pula, hanyalah sebuah sahaja IPTS yang berjaya mendapatkan sijilnya sejak tahun 2010 sehinggalah sekarang. Sesungguhnya, kewujudan sistem ini adalah untuk mengisi kelompangan yang terdapat dalam piawaian ISO 9000 yang hanya menumpukan kepada kejayaan dari aspek luaran sahaja bukannya kepada aspek dalaman (*spiritual*). Oleh kerana itu, MS 1900 diiktiraf oleh SIRIM dan Jabatan Standard Malaysia mengikut Akta Piawaian Malaysia 1996 (Akta 549) dengan menambah keperluan Syari'ah di dalamnya seperti dalam Rajah 1.



Sumber: Jabatan Standard Malaysia (2005: 3)

Rajah 1 Sistem Pengurusan Kualiti Menurut Perspektif Islam (MS 1900:2005)

### 2.2 Sistem Pengurusan Kualiti di IPT

Rahman *et al.* (2003) menyatakan adalah menjadi kesilapan jika wujud sikap menolak kepada pelaksanaan SPK di institusi akademik. Bagaimanapun, Motwani dan Kumar (1997) berpendapat terdapat skeptikal yang jelas terhadap pelaksanaan program kualiti di institusi pendidikan. Manakala Helms *et al.* (2001) menjelaskan bahawa pelaksanaan piawaian kualiti di IPT masih belum dapat memenuhi kehendak pelajar dan masih juga tidak dapat mengatasi isu-isu yang timbul berkaitan dengan pengajaran, penyelidikan dan kualiti perkhidmatan di IPT. Dalam konteks ini, Srivanci (2004) berpendapat bahawa IPT masih ketinggalan berbanding organisasi lain dalam melaksanakan program-program kualiti disebabkan struktur dan ciri-ciri IPT yang lebih bersifat tradisional dan unik.

Menurut Aly dan Apkovi (2001) mendapati pelaksanaan TQM tidak meninggalkan kesan signifikan terhadap aspek akademik di IPT dan cabaran utama pelaksanaan TQM ialah sikap penolakan dalam kalangan warga IPT sendiri. Malah, warga IPT juga tidak mahu berubah. Sehubungan dengan ini, Srivanci (2004) berhujah bahawa warga IPT menolak perubahan kerana faktor budaya dunia akademik yang tidak selari dengan keperluan TQM. Motwani *et al.* (1997) menjelaskan ahli akademik sebenarnya lebih sukar untuk ditembusi dan dimotivasikan berbanding dengan golongan pentadbir dalam sebarang program TQM di IPT. Menurut Srikanthan dan Dalrymple (2003) pula, motivasi warga kerja dalam melaksanakan program kualiti di IPT adalah rendah.

Jika disoroti ulasan penyelidikan yang lepas, banyak kajian dijalankan oleh pakar sarjana tentang keberkesanan pelaksanaan sistem pengurusan kualiti (SPK) dan faktor-faktor kejayaan kritikal pelaksanaannya oleh organisasi tertentu. Lebih-lebih lagi disebabkan hasil kejayaan SPK yang dilaksanakan di sektor industri dan pembuatan yang telah menyebabkan ia dilaksanakan dalam sektor pendidikan pula (Ping, 2009). Apatlah lagi peranan dan akauntabiliti IPT itu sendiri yang semakin meningkat serta persaingan sesama institusi pengajian (Gamboa

dan Melao, 2012) yang memerlukan kepada penekanan yang lebih kepada program-program pengurusan dan jaminan kualiti (Becket dan Brookes, 2006). Malah, menurut Gamboa dan Melao (2012) bahawa antara sebab lain IPT mula melaksanakan SPK ini disebabkan terpaksa mengurus dan membelanjakan pelbagai sumber mereka dengan cekap dan bertanggungjawab terhadap setiap badan-badan pembiayaan dan pihak berkepentingan yang lain.

Antaranya, kajian terhadap pelaksanaan pengurusan kualiti menyeluruh dalam IPT seperti yang dijalankan oleh Aly dan Akpovi (2001) yang mendapati bahawa sistem ini mampu meningkatkan perkhidmatan pelanggan, proses dalam universiti, moral pekerja dan sikap bekerjasama dan juga program-program kualiti. Tambahan pula, menurut Becket dan Brookes (2008) terdapat banyak model sistem kualiti (seperti TQM, ISO 9000, SERVQUAL, *Balanced Scorecard* dan sebagainya) yang telah diaplikasikan dalam institusi pengajian tinggi demi peningkatan pengurusan organisasinya, namun hingga kini masih tiada satu cara terbaik yang dianggap paling sesuai untuk diaplikasikannya (Martens dan Prosser, 1998).

### 2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan Sistem Pengurusan Kualiti di IPT

Siti Arni<sup>17</sup> dalam kajiannya mendapati bahawa terdapat beberapa faktor negatif yang mempengaruhi pelaksanaan SPK di IPT Malaysia termasuklah komunikasi yang lemah, kurang penghargaan, kurang sabar, kurang kefahaman, sikap suka menyalahkan pihak lain, kepelbagaian tanggungjawab pensyarah dan sikap mengelak kepada cabaran. Selain itu, ramai pensyarah yang tidak setuju dengan konsep kedudukan pelajar sebagai pelanggan IPT seperti yang termaktub dalam Manual Kualiti IPT.

Walaupun begitu, kajian beliau mendapati terdapat empat faktor positif yang memantapkan pelaksanaan SPK di IPT Malaysia iaitu kemahuan yang kuat dalam kalangan pemimpin dan warga kerja IPT, kepatuhan dalam kalangan pensyarah muda, kepimpinan berinspirasi, dan memberi ruang pertimbangan kepada pendapat-pendapat pensyarah lama.

Kajian-kajian tersebut dilihat lebih terfokus dalam aspek teknikal secara luaran sahaja, walaupun terdapat akhir-akhir ini kecenderungan sarjana untuk mengkaji dalam aspek kemanusiaan (*soft factors*) yang membabitkan faktor keinsanan (Insaniyyah) dalam pelaksanaan sistem pengurusan kualiti. Antaranya, kajian oleh Siti Arni, Ilhaamie dan Nor 'Azzah (2013) yang membuktikan bahawa faktor-faktor Insaniyyah sangat mempengaruhi pelaksanaan SPK MS 1900 di Pusat Zakat Melaka, Malaysia. Kajian kes mereka yang melibatkan seramai sepuluh informan mendapati bahawa terdapat lapan faktor kemanusiaan yang berperanan menjayakan pelaksanaan SPK Islam di institusi berkenaan iaitu faktor latihan, penambahanbaikan berterusan, kepuasan pelanggan, saluran komunikasi, kerjasama, kebajikan pekerja, ganjaran dan pengiktirafan serta pengamalan nilai-nilai Islam. Hal ini ditambah pula oleh dapatan kajian Pheng dan Alfelor (2000) yang menjelaskan bahawa kedua-dua aspek teknikal dan insaniah mampu membangunkan sistem kualiti dalam sesebuah organisasi. Selain itu, terdapat kajian lain yang turut dijalankan berkaitan dengan pelaksanaan pengurusan kualiti yang memberi impak terhadap kepuasan pelajar di institusi pengajian tinggi seperti kajian oleh Romadhani, Akhmad dan Teuku Yuri (2012). Dapatan mereka menunjukkan bahawa antara faktor yang mempunyai hubungan signifikan dengan pengurusan kualiti menyeluruh adalah komitmen pihak atasan, penyampaian kursus yang jelas, kemudahan kampus, sikap ihsan kalangan pekerja, maklum balas pelanggan dan tindakan penambahbaikan yang dilaksanakan.

Akan tetapi, kajian-kajian lepas tersebut seperti yang dijalankan oleh Sohail, Rajadurai dan Rahman (2003), Singh dan Sareen (2006), Thonhauser dan Passmore (2006) serta kajian Gamboa dan Melao (2012) lebih tertumpu mengkaji impak pelaksanaan ISO 9000 di IPT. Penyelidikan tersebut masih tidak membabitkan kajian secara empirikal terhadap piawaian MS 1900 secara langsung, lebih-lebih lagi membabitkan IPT di Malaysia. Oleh kerana itu, menjadi satu keperluan untuk pengkaji menjalankan satu penyelidikan secara mendalam bagi meneroka faktor-faktor kejayaan yang sebenarnya dalam pelaksanaan MS 1900 di IPTS yang terbabit.

### 3.0 LATAR BELAKANG INSTITUSI KAJIAN

Institusi pengajian tinggi ini adalah sebuah IPT Swasta di Malaysia yang mempunyai dua cawangan iaitu di Putrajaya dan Pahang. Ia adalah unik kerana menyediakan kedua-dua program akademik dan latihan kemahiran teknologi kejuruteraan dalam satu kampus yang sama. IPTS ini berfokuskan kepada bidang kejuruteraan, teknologi maklumat, pengurusan perniagaan dan bidang-bidang berkaitan yang merupakan satu-satunya IPTS pertama yang memperoleh pensijilan MS 1900:2005 (Sistem Pengurusan Kualiti–Keperluan Menurut Perspektif Islam) daripada pihak SIRIM pada 21 Mei 2010 dengan nombor pensijilannya AR 5182 (Malaysian Certified, 2014). Pihak pengurusan IPTS ini telah menubuhkan satu pusat kecemerlangan yang dikenali sebagai Pusat Pengurusan Kualiti (*Quality Management Centre - QMC*) bagi menyelaraskan kesemua aktiviti yang membabitkan pelaksanaan sistem pengurusan kualitinya yang terdiri daripada MS 1900:2005, ISO 9001:2008 dan Amalan 5S (Kualiti Persekitaran).

Pemilihan IPTS ini sebagai lokasi kajian disebabkan ia merupakan satu-satunya IPTS yang berjaya memperoleh pensijilan MS 1900 pada masa sekarang ini, manakala skop pensijilannya meliputi dua aspek utama iaitu bidang akademik dan perkhidmatan sokongan. Malah, institusi ini sendiri sehingga kini telah berjaya memperoleh pelbagai anugerah, pengiktirafan dan kejayaan yang dikenali sama ada peringkat tempatan mahupun antarabangsa. Antara pencapaiannya yang unggul seperti:

- (a) Universiti swasta yang mempunyai status syarikat–*Multimedia Super Coridor* (MSC).
- (b) Universiti tempatan pertama memperoleh sijil Persekitaran Kualiti (*Quality Environment Certified University*) daripada *Malaysia Productivity Corporation* (MPC).
- (c) Anugerah '*Asia-Pacific Business Excellence Standard Award*' iaitu memperoleh '*APBEST Grand Award Winner of the Year*' dan anugerah '*BEST Education Services in the Asia-Pacific*' yang dianjurkan oleh *Asia Pacific Business Excellence Standard Academy* (APBEST) daripada Hong Kong.

IPTS ini turut menetapkan dasar atau polisi kualiti bagi setiap warga institusi mengamalkannya pada setiap masa iaitu (Pusat Kecemerlangan Organisasi dan Pengurusan Kualiti, 2014):<sup>23</sup>

*"Tugas untuk mengemudikan institusi ke arah kecemerlangan bertaraf dunia menerusi program-program dan perkhidmatan inovatif yang mempersiapkan pelajar untuk industri, perniagaan dan akademik yang berkualiti tinggi".*

#### ■4.0 METODOLOGI

Kajian ini menggunakan metod kajian kualitatif dengan strategi kajian kes. Kajian kes yang dipilih adalah di sebuah IPTS yang berjaya memperoleh pensijilan MS 1900 sejak tahun 2010. Pemilihan metod ini bersesuaian seperti yang dinyatakan oleh Merriam (2001) dan Flick (2007) bahawa kajian kes merupakan satu penyelidikan bagi mengumpul maklumat secara mendalam terhadap sesuatu perkara yang unik dan menarik (Creswell, 2007), yang berkaitan dengan sesuatu tingkah laku secara khusus atau sebarang perubahan perasaan, emosi, empati dan keinginan seseorang (Piaw, 2006). Pengumpulan data utama pula adalah menerusi temu bual separa berstruktur dengan sokongan kaedah pemerhatian secara langsung dan semakan dokumen terpilih. Antara dokumen yang diteliti termasuklah rekod awam dan dokumen janaan sendiri oleh pihak institusi kajian. Rekod awam seperti dokumen-dokumen rasmi yang diperolehi secara terus daripada pihak IPTS seperti minit mesyuarat, prosedur kualiti dan rekod-rekod berkaitan. Manakala dokumen janaan sendiri oleh pihak institusi seperti foto, video, data-data secara maya (*online*) seperti laman sesawang dan mel elektronik.

Pengkaji menggunakan beberapa alat perakam agar aspek kebolehpercayaan kajian ini sentiasa berada pada tahap yang tinggi iaitu seperti pita rakaman, telefon bimbit berkamera digital, protokol temu bual dan nota lapangan. Seterusnya, seramai sebelas orang informan telah ditemu bual oleh pengkaji yang terdiri daripada pelbagai golongan pekerja iaitu pihak pengurusan, pentadbir, ahli-ahli akademik dan staf bukan akademik yang terlibat secara aktif dengan pelaksanaan MS 1900 di IPTS berkenaan seperti dalam Jadual 1 yang berkaitan dengan taburan demografi informan kajian.

**Jadual 1** Taburan demografi informan kajian kes

Bil	Tugas	Jantina	Umur	Gred	Pendidikan	Pengalaman	Golongan
1	Pengurusan Tertinggi	L	60 tahun	SGM 2	Doktor Falsafah	8 tahun	Pengurusan Atasan
2	Mantan Pegawai Syari'ah	L	31 tahun	UTE 12	Sarjana Muda	8 tahun	Pengurusan Atasan
3	Pegawai Syari'ah	L	39 tahun	UT 10 'B'	Sarjana	3 tahun	Pengurusan Atasan
4	Pensyarah dan Mantan Pegawai Syari'ah	L	44 tahun	UT 10 'B'	Sarjana	4 tahun	Tenaga Akademik
5	Pensyarah dan Penyelidik	L	37 tahun	UT 10 'A'	Sarjana	7 tahun	Tenaga Akademik
6	Ketua Audit Dalaman	P	47 tahun	UT 11 'D'	Sarjana	20 tahun	Tenaga Akademik
7	Pegawai Kewangan	L	35 tahun	E 14 (Gred 48)	Sarjana Muda	10 tahun	Staf Bukan Akademik
8	Pegawai, Unit Sukan dan Kebudayaan	P	32 tahun	UTE 13 (Gred 44)	Sarjana Muda	7 tahun	Staf Bukan Akademik
9	Penolong Pendaftar UTEB	L	38 tahun	UTE 13 (Gred 44)	Sarjana Muda	12 tahun	Staf Bukan Akademik
10	Pegawai Tadbir	P	32 tahun	UTE 12 (Gred 41)	Sarjana Muda	5 tahun	Staf Bukan Akademik
11	Pembantu Tadbir (Kerani Kanan)	P	40 tahun	PP 08 'A'	SPM	11 tahun	Staf Bukan Akademik

Kesemua maklumat yang diperolehi telah dianalisis menggunakan pendekatan analisis kandungan menerusi perisian NVivo™ versi 10 iaitu analisis '*Coding Query*' dengan mengikuti beberapa langkah utama seperti yang disarankan oleh Othman (2009) iaitu; Pertamanya menjadikan semua data kajian kepada suatu transkripsi yang bermakna, kemudian keduanya menyusun atur kod-kod tertentu melalui proses pengkodan (*coding*) dan langkah akhirnya ialah pembentukan sistem kategori dan tema-tema berkaitan berdasarkan sorotan kajian yang dijalankan. Malah, menurut Merriam (1998) bahawa analisis kandungan bersesuaian digunakan untuk mengenal pasti sesuatu tema, konsep dan makna bagi satu-satu fenomena. Seterusnya, dibangunkan kategori-kategori utama serta sub-kategori yang lebih kecil agar dapat menggambarkan keadaan yang sebenarnya berlaku dalam sesuatu kajian kes yang diselidiki (Burn, 1995).

Sehubungan itu juga, pengkaji turut menjalankan triangulasi data bagi memastikan kebolehpercayaan yang tinggi bagi kajian kualitatif ini. Hal ini kerana menurut Merriam (1998) bahawa kaedah triangulasi data yang melibatkan pelbagai sumber maklumat seperti temu bual separa berstruktur yang dijalankan dalam kajian ini, pemerhatian secara langsung dan juga bahan-bahan bukti dokumen adalah bertujuan memastikan kredibiliti penemuan dalam kajian ini. Di samping itu, aspek keesahan juga turut diambil perhatian oleh pengkaji dengan melakukan keesahan muka melalui semakan rakan sejawat yang mempunyai kepakaran yang berkaitan tentang soalan-soalan temu bual serta keesahan kandungan menerusi rujukan kepada pakar dan penyelia kajian. Akhir sekali, kesemua transkrip temu bual yang lengkap tersebut dihantar semula kepada setiap informan untuk pengesahan dan semakan semula.

#### ■5.0 HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN

Hasil kajian di IPTS ini terhadap faktor-faktor kejayaan dalam pelaksanaan MS 1900 dapat dikategorikan kepada beberapa faktor utama yang memberi kesan kepuasan bekerja dalam kalangan warga institusi tersebut seperti paparan dalam Jadual 2.

**Jadual 2** Dapatan analisis ‘coding query’ terhadap faktor-faktor pelaksanaan MS 1900:2005

Faktor pelaksanaan MS 1900:2005	Informan	Bilangan Kod Rujukan Berkaitan Isu	Jumlah
Sistem Ganjaran	Pengurusan Atasan	27	110
	Tenaga Akademik	27	
	Staf Bukan Akademik	56	
Komunikasi	Pengurusan Atasan	18	100
	Tenaga Akademik	43	
	Staf Bukan Akademik	39	
Penglibatan Pekerja	Pengurusan Atasan	7	60
	Tenaga Akademik	22	
	Staf Bukan Akademik	31	
Komitmen Pengurusan	Pengurusan Atasan	11	59
	Tenaga Akademik	15	
	Staf Bukan Akademik	33	
Budaya Organisasi	Pengurusan Atasan	10	56
	Tenaga Akademik	16	
	Staf Bukan Akademik	30	
Gaya Kepimpinan	Pengurusan Atasan	7	51
	Tenaga Akademik	22	
	Staf Bukan Akademik	22	

Sumber: Analisis ‘Coding Query’ NVivo™ versi 10, Kajian Kes IPTS, 2013

### 5.1 Faktor Sistem Ganjaran

Dapatan menunjukkan bahawa faktor kejayaan pelaksanaan MS 1900 yang paling banyak dikemukakan oleh majoriti *interviewee* semasa sesi temu bual ialah berkaitan dengan faktor sistem ganjaran. Pengkaji mendapati sebanyak seratus sepuluh kali rujukan kod (seperti dalam Jadual 2) telah dikemukakan oleh semua informan tentang aspek sistem ganjaran yang mempengaruhi pelaksanaan MS 1900 di IPTS ini. Hal ini demikian kerana menurut Ketua Auditor Dalaman (18 Mac 2013) yang ditemu bual menjelaskan bahawa sistem kenaikan pangkat adalah tertakluk kepada lima bidang penglibatan utama oleh seseorang pekerja khususnya tenaga akademik. Mereka mestilah melibatkan diri dalam bidang pengajaran, penulisan, penyelidikan, perundingan dan perkhidmatan. Budaya sebegini telah menjadikan pekerja gembira melaksanakan tugas mereka seharian kerana penglibatannya diambil kira oleh pihak pengurusan dalam urusan kenaikan pangkat sebagai salah satu KPI mereka. Tambahan pula, setiap pandangan atau idea yang diterima pakai untuk penambahbaikan program-program kualiti akan diberikan ganjaran berbentuk kupon wang ringgit kepada pekerja tersebut. Bukan itu sahaja, ganjaran berbentuk bukan kewangan seperti pengiktirafan dan sijil penghargaan turut dianugerahkan kepada individu yang berhak. Menerusi pemerhatian pengkaji secara langsung di persekitaran lobi bangunan pengurusan, mendapati banyak anugerah yang diperolehi IPTS ini sama ada piala, sijil dan seumpamanya. Antaranya seperti seperti ‘*BEST Education Services in the Asia-Pacific*’, Anugerah Perdana Menteri bagi Kecemerlangan Industri (APMK) dan Anugerah Kecemerlangan Pengurusan Kualiti (QMEA).

Dapatan ini menyamai dengan kajian yang dijalankan oleh Muhammad Madi (2007) terhadap 255 sektor pembuatan di Malaysia yang menegaskan bahawa faktor ganjaran merupakan kesan yang paling tinggi terhadap pencapaian sesebuah organisasi. Malah disokong oleh Roslina, Corner dan Tan (2011) yang mendapati penekanan terhadap aspek ganjaran kepada pekerja mampu meningkatkan penglibatan mereka untuk melaksanakan SPK dengan efektif. Begitu juga dengan kajian oleh Rowley (1996), Mumford (1999) dan kajian Ahmad, Francis dan Zairi (2007) yang menyatakan sistem ganjaran sangatlah penting yang perlu disesuaikan dengan persekitaran organisasi berkenaan serta hendaklah bersesuaian dengan individu itu sendiri bagi memuaskan hati mereka semasa bekerja khususnya semasa melaksanakan pengurusan kualiti.

### 5.2 Faktor Sistem Komunikasi

Manakala faktor kedua yang dikemukakan oleh majoriti informan ialah sebanyak seratus kali rujukan kod yang berkaitan dengan sistem komunikasi yang mempengaruhi pelaksanaan MS 1900. Dapatan ini sekaligus menunjukkan betapa pentingnya aspek komunikasi yang berkesan dapat melicinkan pelaksanaan sistem pengurusan MS 1900 dalam IPTS terbabit. Menurut Pembantu Tadbir (Kerani Kanan) (27 April 2013) yang ditemu bual menjelaskan bahawa panggilan yang sering digunakan sesama warga kerja hanyalah satu nama sahaja iaitu panggilan ‘SAHABAT’ walaupun pangkat mereka adalah tinggi. Hal ini menyebabkan tiada jurang yang besar kalangan para pekerja atasan hinggalah bawahan. Tambahan pula, jaringan komunikasi sesama mereka menggunakan sistem elektronik yang terkini, pantas dan berkesan. Setiap warga perlu berkomunikasi dengan menggunakan laman sesawang, mel elektronik, *intranet* dan juga paparan kenyataan di unit masing-masing. Menurut Pegawai Syari’ah (12 April 2013), terdapat dua jaringan komunikasi utama digunakan oleh setiap pekerja di IPTS ini iaitu dikenali sebagai ‘*I-Recommend*’ (untuk pihak luar) dan ‘*I-Care*’ (untuk warga kerja). Selain itu, pihak IPTS juga menerbitkan majalah tertentu untuk menyampaikan maklumat kepada warganya. Hasil kajian ini menyokong dapatan kajian yang dijalankan oleh Yusuf,

Gunasekaran dan Dan (2007) yang menegaskan bahawa sistem komunikasi berkesan mampu meningkatkan kepuasan bekerja dan prestasi organisasi itu sendiri. Jika tidak diendahkan, ia akan menghalang keberkesanan pelaksanaan sistem pengurusan yang berkualiti seperti yang dinyatakan dalam kajian oleh Amar dan Mohd Zain (2002).

### 5.3 Faktor Penglibatan Pekerja

Faktor ketiga pula ialah membabitkan penglibatan pekerja dalam menjayakan pelaksanaan sistem MS 1900 dalam institusi berkenaan. Informan telah mengemukakan sebanyak enam puluh kali rujukan kod terhadap isu tersebut. Dapatan juga menunjukkan bahawa tenaga akademik lebih banyak mengemukakan faktor ini berbanding pihak lain disebabkan menurut Pegawai Syari'ah dan Pensyarah bahawa kerjasama yang padu memang ditunjukkan oleh mereka khususnya semasa penyediaan awal draf Manual Kualiti MS 1900 serta prosedur-prosedur terlibat. Pada saat ini, terutamanya tenaga akademik yang mempunyai latar belakang Syari'ah dan ilmu agama diperlukan untuk memasukkan elemen-elemen bukti atau dalil-dalil daripada al-Qur'an, hadis, pandangan sahabat dan fatwa ulama' berkaitan dengan setiap prosedur kualiti. Sehubungan itu juga, pembahagian tugas yang seimbang, perbincangan secara bersama (Syura) turut menggalakkan penglibatan mereka untuk melakukan sebarang tugas berkaitan dengan sistem kualiti agar mematuhi keperluan Syarak. Hasil kajian ini yang melibatkan faktor kritikal iaitu penglibatan para pekerja menjayakan pelaksanaan SPK adalah selaras dengan dapatan oleh Sany Sanuri *et al.* (2013) yang mendapati bahawa pekerja yang bekerjasama mampu memberi impak positif terhadap organisasi serta meningkatkan kepuasan bekerja antara mereka.

### 5.4 Faktor Komitmen Pengurusan

Seterusnya, faktor keempat yang mempengaruhi pelaksanaan MS 1900 di IPTS ini ialah komitmen pihak pengurusan. Hasil kajian mendapati sebanyak lima puluh sembilan kali rujukan kod dikemukakan oleh informan terhadap faktor ini. Seperti yang didakwa oleh Pegawai Kewangan di IPTS ini bahawa pihak pengurusan sentiasa turun padang memantau setiap aktiviti kualiti yang dianjurkan sama ada oleh pihak Pusat Kualiti ataupun yang lain di dalam ataupun di luar institusi. Penyertaan mereka sekaligus membantu menyampaikan pandangan yang berguna khususnya bagi penambahbaikan prosedur kualiti jika diadakan bengkel semakan dokumen contohnya. Malah pandangan Pensyarah dan Mantan Pegawai Syari'ah (3 April 2013) di IPTS ini menegaskan bahawa pemimpin institusi merupakan contoh ikutan yang seharusnya diteladani oleh setiap warga kerjanya. Dapatan ini adalah selaras dengan kajian yang dijalankan oleh Sharif (2009) serta kajian Roslina dan Corner (2009) yang mendapati bahawa faktor kejayaan pelaksanaan SPK ISO 9001 berpaksikan kepada komitmen pemimpin organisasi tersebut. Bukan setakat itu sahaja, pemimpin di IPTS ini juga terbukti berupaya memperuntukkan belanjawan khas bagi program-program kualiti iaitu sejumlah RM 2 juta pada tahun 2013. Perkara ini selari dengan dapatan kajian oleh Dreyfus, Ahire dan Ebrahimpour (2004) yang menyatakan antara cara pemimpin menunjukkan komitmen mereka dalam SPK ialah menyediakan peruntukan kewangan, sumber manusia dan prasarana yang mencukupi agar pelaksanaan SPK berjaya dijalankan.

### 5.5 Faktor Budaya Organisasi

Kemudian, faktor budaya organisasi juga tidak kurang pentingnya dalam menjayakan pelaksanaan MS 1900 di IPTS ini. Hal ini disebabkan majoriti informan mengemukakan sebanyak lima puluh enam kali rujukan kod yang diperoleh menerusi analisis 'Coding Query' menggunakan perisian Nvivo versi 10. Keseluruhan informan menjelaskan bahawa budaya yang sering diterapkan dalam IPTS ini adalah amalan perbincangan sesama pekerja, budaya tegur-menegur antara mereka, serta panggilan 'SAHABAT' untuk semua lapisan golongan warga sama ada pengurusan tertinggi ataupun peringkat bawah. Budaya organisasi yang terbuka dan mesra sebegini amat diperlukan dalam memastikan kejayaan bagi pelaksanaan SPK tersebut disebabkan kerja-kerja membabitkan kualiti adalah sukar, banyak dan berulang-ulang prosesnya. Apatah lagi standard MS 1900 bersifat teknikal dan susah difahami jika tidak betul-betul menguasainya. Di samping itu, budaya mematuhi keperluan Syari'ah turut menjadi kebiasaan kalangan pekerja dan para pelajar semasa menjalani sesuatu program anjuran IPTS ini. Mereka akan terus mengasingkan diri antara pihak lelaki dan perempuan ketika berada di lokasi bagi program-program tertentu. Justeru, hasil kajian ini selaras dan menyokong dapatan kajian yang dijalankan oleh Faisal, Zillur dan Qureshi (2013) yang mendapati bahawa faktor budaya organisasi seperti ini berupaya menyumbang ke arah peningkatan prestasi organisasi serta mengeratkan silaturrahim antara pekerja yang akhirnya melahirkan rasa gembira berada di dalamnya.

### 5.6 Faktor Gaya Kepimpinan

Akhir sekali faktor yang mendorong piawaian MS 1900 terlaksana dengan sempurna dalam IPTS ini ialah faktor gaya kepimpinan. Para informan menyatakan sebanyak lima puluh satu kali rujukan kod diperoleh terhadap isu gaya kepimpinan di institusi mereka. Menerusi hasil temu bual bersama Pegawai Kebudayaan (3 April 2013), beliau menceritakan tentang pemimpin di IPTS ini bahawa:

*"Pengaruh saya pada waktu itu ialah Tuan Haji Ariffin, beliau sangat menyokong dan kemudiannya dari segi..dia sebenarnya memahami bahawa kita semua mempunyai limitasi waktu. Sebenarnya pihak pengurusan tertinggi sangat menyokong perkara MS 1900 ini".*

Malah, kesemua pihak pengurusan di IPTS ini bersikap terbuka dan tidak menyekat sebarang program aktiviti kualiti yang hendak dilaksanakan. Seseengah daripada mereka juga ada yang menawar diri secara sukarela untuk menyumbangkan tenaga dan idea untuk sama-sama memberi penerangan bagi memastikan pelaksanaan MS 1900 berjalan lancar. Mereka juga sering dijadikan contoh teladan atau diminta memberi panduan kepada institusi lain yang turut sama melaksanakan piawaian yang serupa iaitu MS 1900 tersebut. Gaya kepimpinan mereka lebih terserlah apabila pengkaji mendapati bahawa pengurusan tertinggi sendiri mengambil inisiatif menggalakkan penghayatan nilai Islam, memastikan pengurusan kewangan tiada bercampur dengan unsur larangan serta budaya memulakan sesuatu program dengan bacaan doa atau ayat-ayat suci al-Qur'an bagi mendapat keberkatan daripada Allah SWT. Hal sebegini menyebabkan majoriti informan menyatakan kegembiraan mereka dan keseronokan bekerja semakin bertambah di IPTS ini.

Oleh yang demikian, dapatan ini bertepatan dengan kajian oleh Khaliq dan Ogunsola (2011) yang mendapati bahawa gaya kepimpinan yang mementingkan perhubungan sesama manusia, terbuka dan bersikap hamba (rendah diri) merupakan faktor dorongan dalam memastikan kejayaan pelaksanaan SPK dalam sesebuah organisasi. Sikap pemimpin yang saling mengutamakan kerjasama antara pihak bawahannya

demi membawa ke arah kebaikan amatlah dituntut dalam ajaran Islam selagi tidak menyalahi peraturan-peraturan yang ditetapkan. Hal ini bersesuaian dengan maksud firman Allah SWT dalam Surah al-Maidah, ayat 5 yang bererti:

“Dan hendaklah kamu bertolong-tolongan untuk membuat kebajikan dan bertaqwa, dan janganlah kamu bertolong-tolongan pada melakukan dosa (maksiat) dan pencerobohan. Dan bertaqwalah kepada Allah, kerana sesungguhnya Allah Maha berat azab seksa-Nya (bagi sesiapa yang melanggar perintah-Nya)”.

## 6.0 KESIMPULAN

Secara keseluruhannya, faktor-faktor kejayaan dalam pelaksanaan MS 1900 dalam IPTS yang dikaji telah mempengaruhi secara langsung kepuasan bekerja kalangan warga institusi berkenaan. Hal ini sekali gus meningkatkan keberkesanan pentadbiran dan pengurusan organisasi mereka yang akan menjadi contoh kepada IPT lain untuk sama-sama memperoleh pensijilan sistem pengurusan kualiti Islam. Apabila kesemua faktor berkenaan diambil berat oleh pihak pengurusan institusi, akan melahirkan suatu perasaan gembira untuk menjalankan tugas khususnya yang membabitkan program-program kualiti. Perkara sebegini akhirnya bukan setakat meningkatkan produktiviti organisasi, malah berupaya melahirkan modal insan yang bersifat Ihsan dan ikhlas demi mencapai kejayaan sebenar (al-Falah) di dunia mahupun di akhirat kelak.

Justeru, hasil kajian menunjukkan beberapa langkah perlu diambil untuk menambah baik pelaksanaan MS 1900 di IPT terbabit iaitu:

1. Pihak pengurusan hendaklah memahami dan menguasai MS 1900 terlebih dahulu sebelum meletakkan jangkaan seluruh warga kerja dapat memahaminya. Oleh itu, program atau bengkel kefahaman tentang MS 1900 untuk pihak pengurusan IPT hendaklah diberi perhatian.
2. Komitmen pihak atasan perlu diperoleh terutamanya dari aspek kelulusan peruntukan kewangan yang mencukupi untuk pelaksanaan SPK MS 1900 agar ianya dapat dijalankan tanpa sebarang gangguan. Di samping, pihak terlibat harus memperuntukkan sumber manusia dan prasarana yang lengkap dan sempurna agar penganjuran program-program kualiti dapat dijalankan dengan berkesan.
3. Kepimpinan IPT hendaklah mengamalkan komunikasi terbuka, toleransi dan menerima pendapat pelbagai pihak untuk memastikan pelaksanaan MS 1900 dapat dijalankan dengan berkesan.
4. Pihak yang dilantik perlu melakukan pemantauan berterusan dan membuat penilaian secara berkala khususnya bagi aktiviti kualiti yang dilaksanakan, misalnya membuat penilaian terhadap keputusan audit dalaman mahupun luaran.
5. Warga kerja yang terlibat dalam pengurusan sistem kualiti MS 1900 hendaklah diberikan penghargaan dan pengiktirafan sama ada berbentuk kewangan dan bukan kewangan agar mereka sentiasa bermotivasi dalam melakukan tugas yang diberikan.

Namun, kajian kes ini masih mempunyai batasan tertentu kerana ia hanya berfokuskan kepada faktor-faktor utama yang mempengaruhi pelaksanaan MS 1900 di IPTS sahaja. Faktor-faktor lain yang dapat memberi kepuasan bekerja kalangan pekerja serta kepuasan pelajar dalam konteks pelaksanaan MS 1900 tidak dikaji. Pengkaji akan datang perlu melanjutkan kajian ini agar faktor-faktor lain yang akan dapat ditemui. Kajian ini merupakan kajian kualitatif yang melibatkan satu kajian kes sahaja. Maka kajian akan datang hendaklah menggunakan kaedah kuantitatif agar lebih banyak institusi kajian dan responden dapat dilibatkan.

## Rujukan

- Ahmad, Hartini., Francis, Arthur dan Zairi, Mohamed. (2007). Business Process Reengineering: Critical Success Factors in Higher Education. *Buss. Process Mgt. J.* 13(3), 451–469.
- Aly, N. dan Akpovi, J. (2001). Total Quality Management in California Public Higher Education. *Quality Assurance in Edu*, 9(3), 127–131.
- Amar, K. dan Mohd Zain, Z. (2002). Barriers to Implementing TQM in Indonesian Manufacturing Organizations. *The TQM Magazine*, 14(6), 367–372.
- Becket, N. dan Brookes, M. (2006). Evaluating Quality Management in University Departments. *Quality Assurance in Edu*, 14(2), 123–142.
- Becket, N. dan Brookes, M. (2008). Quality Management Practice in Higher Education—What Quality are We Actually Enhancing? *J. of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Edu*, 7(1), 40–54.
- Burn, R. B. (1995). Introduction to Research Methods, Melbourne: Longman.
- Creswell, John W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design, Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Dreyfus, L. P., Ahire, S. L. dan Ebrahimpour, M. (2004). The Impact of Just-In-Time Implementation and ISO 9000 Certification on Total Quality Management. *IEEE Transactions on Engineering Mgt*, 51(2), 125–141.
- Faisal Talib, Zillur Rahman dan Qureshi, M. N. (2013). An Empirical Investigation of Relationship between Total Quality Management Practices and Quality Performance in Indian Service Companies. *International J. of Quality & Reliability Mgt*, 30(3), 280–318.
- Flick, U. (2007). *Designing Qualitative Research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Gamboa, Antˆnio Jorge dan Melao, Nuno Filipe. (2012). The Impacts and Success Factors of ISO 9001 in Education Experiences from Portuguese Vocational Schools. *Int. J. of Quality & Reliability Mgt*, 29(4), 384–401.
- Helms, M. M., Williams, A. B. dan Nixon, J. C. (2001). TQM Principles and Their Relevance to Higher Education. *The Inter. J. of Edu. Mgt*, 15(7), 322–331.
- Khaliq Ahmad dan Ogunsola, O. K. (2011). An Empirical Assessment of Islamic Leadership Principles. *Inter. J. of Commerce and Mgt*, 21(3), 291–318.
- Malaysian Certified. (2014). Laman sesawang *Malaysian Certified*, dicapai 8 April 2014, <http://www.malaysian-certified.my/QMSCert>.
- Manual Malaysia Standard MS 1900:2005. (2005). *Quality Management Systems-Requirements from Islamic Perspectives*. Selangor: Department of Standards Malaysia.
- Martens, E. dan Prosser, M. (1998). What Constitutes High Quality Teaching and Learning and How to Assure It. *Quality Assurance in Edu*, 6(1), 28–36.
- Merriam, Sharon B. (1998). *Case Study Research in Education: A Qualitative Approach*. California: Josey-Bass Inc.
- Merriam, Sharon B. (2001). *Qualitative Research and Case Study: An Interactive Approach*. Thousand Oaks: SAGE.
- Motwani, J. dan Kumar, A. (1997). The Need for Implementing TQM in Education. *Inter. J. of Edu. Mgt*, 11(3), 131–135.
- Motwani, J., Michael, R. K. dan Sower, V. E. (1997). A Comprehensive Model for Implementing Total Quality Management in Higher Education. *Benchmarking for Q. Mgt and Technology*, 4(2), 104–120.
- Muhammad Madi Abdullah. (2007). Influence of Critical Soft Factors on Quality Improvement and Organizational Performance. Tesis Kedoktoran. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Mumford, E. (1999). Routinisation, Re-Engineering, And Socio-Technical Design: Changing Ideas on the Organisation of Work. Dalam Currie, W. L. dan Galliers, B. (Eds), *Rethinking Management Information Systems: An Interdisciplinary Perspective*, Oxford University Press, New York.

- Othman Lebar. (2009). *Penyelidikan Kualitatif: Pengenalan Kepada Teori dan Metod*. Tanjong Malim, Perak: Penerbit Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI).
- Pheng, L. S. dan Alfelor. W. M. (2000). Cross-cultural Influences on Quality Management Systems. *Work Study*, 49(4), 134–144.
- Piaw, Chua Yan. (2006). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan: Kaedah Penyelidikan*. Buku 1. Kuala Lumpur: McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Ping, C.Y. (2009). *QFD-based Curriculum Planning for Vocational Education*. Tesis Doktor Falsafah. Hong Kong: The Hong Kong Polytechnic University.
- Pusat Kecemerlangan Organisasi dan Pengurusan Kualiti. (2014). Laman sesawang IPTS, dicapai 8 April 2014, [http://www.uniten.edu.my/newhome/content\\_list.asp?contentid=273](http://www.uniten.edu.my/newhome/content_list.asp?contentid=273).
- Rahman, N. A. A., Rajadurai, J. dan Sohail, M. S. (2003). Managing Quality in Higher Education: A Malaysian Case Study. *The Inter. J. of Edu. Mgt*, 17(4), 141–146.
- Romadhani Ardi, Akhmad Hidayatno dan Teuku Yuri M. Zagloe. (2012). Investigating Relationships among Quality Dimensions in Higher Education. *Quality Assurance in Edu*, 20(4), 408–428.
- Roslina Ab Wahid dan Corner, James. (2009). Critical Success Factors and Problems in ISO 9000 Maintenance. *International J. of Quality & Reliability Mgt*, 26(9), 881–893.
- Roslina Ab Wahid., Corner, James dan Tan, Peck-Leong. (2011). ISO 9000 Maintenance in Service Organisations: Tales From Two Companies. *International J. of Quality & Reliability Mgt*, 28(7), 735–757.
- Rowley, J. (1996). Motivation and Academic Staff in Higher Education. *Quality Assurance in Edu*, 4(3), 11–16.
- Sany Sanuri Mohd Mokhtar, Nur Adiana Hiau Abdullah, Nordin Kardi dan Mohd Idzwan Yacob. (2013). Sustaining a Quality Management System: Process, Issues and Challenges. *Buss. Strategy Series*, 14(4), 123–130.
- Sharif, A. (2009). Critical Success Factors Affecting the Implementation of the ISO 9001:2000 Quality Management System in Libyan Manufacturing Companies. Tesis kedoktoran. UK: Universiti Salford.
- Singh, P. dan Sareen, K. (2006). Effectiveness of ISO 9000 Standards in Indian Educational Institutions: A Survey. *Inter. J. of Services Technology and Mgt*, 7(4), 403–415.
- Siti Arni Basir, Ilhaamie Abd Ghani Azmi dan Nor ‘Azzah Kamri. (2013). *Sistem Pengurusan Kualiti Islam MS 1900 Sebagai Program Inovasi Pentadbiran Awam: Kajian Kes di Pusat Zakat Melaka (PZM)*. Prosiding Seminar Inovasi Sektor Awam Peringkat Kebangsaan 2013. Anjuran bersama Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) dan Pusat Inovasi dan Produktiviti Pentadbiran Awam (PIPA), USM. Pulau Pinang, 18–19 November 2013, 62–71.
- Siti Arni Basir. (2008). *Investigating the Influence of the Elements of Academic Culture in ISO 9001 Maintenance within Malaysian Public Higher Education*. Tesis Doktor Falsafah (tidak diterbitkan). United Kingdom: Universiti Salford.
- Siti Arni, Basir dan Ilhaamie, Abd Ghani Azmi. (2011). Malaysian Islamic Quality Management System MS 1900 from an Islamic Perspective: An Implementation Model. *Syariah J*, 19(2), 85–106.
- Sohail, M., Rajadurai, J. dan Rahman, J. (2003). Managing Quality in Higher Education: A Malaysian Case Study. *Inter. J. of Educ. Mgt*, 17(4), 141–146.
- Srikanthan, G. dan Dalrymple, J. F. (2003). Developing Alternative Perspectives for Quality in Higher Education. *The Inter. J. of Edu. Mgt*, 17(3), 126–136.
- Srivanci, M. B. (2004). Critical Issues for TQM Implementation in Higher Education. *The TQM Magazine*, 16(6), 382–386.
- Thonhauser, T. dan Passmore, D. (2006). ISO 9000 in Education: A Comparison between the United States and England. *Research in Comparative and Inter. Edu*, 1(2), 156–173.
- Yusuf, Y., Gunasekaran, A. dan Dan, G. (2007). Implementation of TQM in China and Organizational Performance: An Empirical Investigation. *TQM*, 18(5), 509–530.