

SUNTIKAN NILAI-NILAI ISLAM KE ATAS PERLAKSANAAN PENAMBAHBAIKAN BERTERUSAN DALAM KONTEKS SISTEM PENGURUSAN KUALITI (SPK) ISO 9000*

Siti Arni Basir**

Bharudin Che Pa***

Raja Hisyamudin Raja Sulong****

ABSTRACT

It is an ultimate aim for any organization to deliver products and services that reach the standard of quality that can fulfill public and customer demand. With the improvement of standard of living, people today are becoming increasingly choosy in selecting any goods and services they used. In this context, Quality Management System (QMS) ISO 9000 can be employed as device to produce a high quality of products and services. This article explains why organization should produce a high quality of products and services. This article also discusses how continuous

* Draf awal artikel ini telah dibentangkan pada Seminar Ekonomi Islam Peringkat Kebangsaan 2009, anjuran Jabatan Syariah dan Ekonomi, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya, Kuala Lumpur, 10-11 Februari 2009.

** Lecturer, Department of Siasah Syar'iyah, Academy of Islamic Studies, University of Malaya, Kuala Lumpur, sitiarni@um.edu.my.

*** Senior Lecturer, Department of Siasah Syar'iyah, Academy of Islamic Studies, University of Malaya, Kuala Lumpur, bharudin@um.edu.my

**** Fellow SLAI, Department of Siasah Syar'iyah, Academy of Islamic Studies, University of Malaya, Kuala Lumpur, r_hisyamudin@um.edu.my

improvement implementation that is injected with Islamic values within the context of ISO 900 may help organizations in reaching their ultimate goal, i.e. to deliver a high quality of products and services. Continuous improvement elements that should be injected with Islamic values are, i) leadership, ii) focuses to human development, and iii) pay respect to all of manpower.

Keywords: *continuous improvement, Islamic values, ISO 9000*

PENGENALAN

Persaingan dalam dunia perniagaan mahupun pentadbiran awam telah mendesak organisasi untuk mempertingkatkan kualiti barangan dan perkhidmatan. Pelbagai kaedah telah digunapakai termasuklah pengurusan kualiti menyeluruh, SPK ISO 9000, perancangan strategik, petunjuk prestasi utama dan pelbagai lagi. SPK ISO 9000 misalnya telah menarik beratus ribu organisasi di seluruh dunia untuk mendapatkan pensijilan. Organisasi yang telah mendapatkan pensijilan ISO 9000 mestilah terus memperbaiki SPK ISO 9000 secara berterusan dan efektif agar pensijilan benar-benar membawa manfaat kepada organisasi. Artikel ini akan mengutarakan cadangan untuk menyuntik nilai-nilai Islam ke atas pelaksanaan penambahbaikan berterusan dalam konteks SPK ISO 9000 dengan tujuan utamanya untuk mempertingkatkan kualiti barangan dan perkhidmatan organisasi.

Bahagian pertama artikel ini akan menghuraikan mengapa pentingnya sesebuah organisasi menghasilkan barangan dan perkhidmatan berkualiti. Bahagian kedua akan membincangkan keperluan-keperluan ISO 9000, Pengurusan Kualiti Menyeluruh (PKM) dan hubungan ISO 9000 dengan PKM. Bahagian ketiga akan membincangkan impak pensijilan ISO 9000 dan penambahbaikan berterusan. Seterusnya bahagian akhir akan membincangkan bagaimana pelaksanaan penambahbaikan berterusan yang disuntik dengan nilai-nilai Islam akan membantu organisasi mencapai matlamat utama, iaitu menghasilkan barangan dan perkhidmatan berkualiti.

KEPENTINGAN MENGHASILKAN BARANGAN DAN PRODUK DAN PERKHIDMATAN BERKUALITI

Terdapat beberapa faktor mengapa organisasi mesti menawarkan barangan dan perkhidmatan yang berkualiti. Faktor-faktor tersebut ialah:

i. Dasar Kerajaan

Kerajaan Malaysia telah menjadikan program kualiti sebagai alat untuk mereformasikan pentadbiran awam iaitu dengan memperkenalkan program seperti *Total Quality Management*, *Quality Control Circle*, perancangan strategi, piagam pelanggan dan SPK ISO 9000.¹ Maka sebagai dasar kerajaan, adalah mesti bagi organisasi awam mahupun swasta mematuhi dasar tersebut iaitu dengan menawarkan perkhidmatan yang berkualiti. Program kualiti dilaksanakan untuk mempertingkatkan sistem penyampaian dengan tujuan memuaskan kehendak pengguna dan masyarakat.

ii. Kemelesetan Ekonomi

Pertumbuhan Keluaran Negara Kasar (KNK) Malaysia pada 2008 telah jatuh kepada 5.5% berbanding 6.3% pada 2007. Manakala, indeks harga pengguna telah meningkat daripada 2.0 pada 2007 kepada 2.9 pada 2008.² Dengan meningkatnya kadar inflasi bermakna pendapatan bolehguna pengguna merosot. Dalam keadaan seperti ini, sudah pasti pengguna bersikap selektif terhadap barangan dan perkhidmatan yang akan mereka gunakan. Ini ditambah lagi dengan kempen kerajaan melalui media massa yang menyeru rakyat agar mementingkan kualiti dalam membeli barangan dan perkhidmatan.

iii. Peningkatan Taraf Pendidikan

Bilangan rakyat Malaysia yang mendapat pendidikan tinggi telah meningkat. Ini dapat dibuktikan iaitu pertambahan kemasukan di IPTA telah meningkat sebanyak 15% iaitu daripada 220,844 pada 2004 kepada 253,504 pada 2005.³ Lulusan universiti ini akan membentuk golongan pertengahan iaitu mereka yang berpendapatan tinggi dan berupaya mengakses lebih banyak maklumat. Dengan daya membeli yang lebih tinggi, golongan seperti ini sanggup membayar pada harga lebih tinggi semata-mata untuk mendapatkan barangan dan perkhidmatan berkualiti tinggi.

¹ Siddiquee, N. A. (2006), "Public Management Reform in Malaysia", *International Journal of Public Sector Management*, vol. 19(4), hh. 339-358.

² Laporan Ekonomi 2008, Perbendaharaan Malaysia, Kementerian Kewangan Malaysia, <http://www2.teasury.gov.my/index.php?option=com-content&view>, accessed on 15/12/2008.

³ Laporan Ekonomi 2005, Perbendaharaan Malaysia, Kementerian Kewangan Malaysia, <http://www2.teasury.gov.my/index.php?option=com-content&view>, accessed on 15/12/2008.

iv. Kepuasan Pelanggan

Lee *et al.*⁴ menegaskan bahawa adalah menjadi keperluan kepada organisasi untuk membangunkan sistem dan proses bagi menghasilkan produk berkualiti tinggi, pada kos berdaya saing yang akan memuaskan pelanggan. Menurut mereka lagi, keperluan dan kehendak pengguna sentiasa berubah, maka pengurus hendaklah memahami perubahan ini. Dalam dunia perniagaan misalnya, pelanggan adalah raja iaitu kemahuan mereka mestilah dituruti. Maka pengeluaran barangan dan perkhidmatan berkualiti tinggi mestilah menjadi agenda utama pengurusan kerana melalui inilah kepuasan pelanggan dapat ditunaikan.

v. Kesetiaan Pengguna

Lee *et al.*⁵ juga menyatakan bahawa organisasi hendaklah melaksanakan program untuk memupuk kesetiaan pelanggan yang membantu kepada peningkatan kualiti produk dan seterusnya pertambahan keuntungan. Dalam keadaan banyak organisasi mengeluarkan barangan dan perkhidmatan yang sama, pengguna mempunyai lebih banyak peluang membuat pilihan. Dalam konteks ini, kualiti menjadi agen pembezaan sesebuah organisasi dengan organisasi yang lain. Barangan yang berkualiti akan mengikat kesetiaan pengguna kepada sesebuah organisasi.

vi. Kerjasama Pekerja

Lee *et al.*⁶ mendapati bahawa pekerja juga adalah pelanggan kepada organisasi, iaitu pelanggan dalaman. Pekerja mempunyai banyak maklumat tentang keperluan pelanggan. Justeru, penglibatan pekerja dalam mereka bentuk produk akan membantu mempertingkatkan kualiti sesuatu produk. Dalam konteks ini, usaha mengeluarkan barangan dan perkhidmatan berkualiti akan memupuk semangat kerjasama antara pekerja, pengurusan dan majikan yang mana ianya penting untuk kelangsungan organisasi.

vii. Pertumbuhan Sektor Perkhidmatan

Bagi Sebastianelli & Tamimi⁷, kualiti adalah sejauh mana perkhidmatan memuaskan hati pengguna. Ini merujuk kepada situasi di Amerika Syarikat

⁴ Lee, C.C., Yang, J. & Yu L.M. (2001), "The Knowledge Value of Customers and Employees in Product Quality", *Journal of Management Development*, vol. 20(8), hh. 691-704.

⁵ *Ibid.*

⁶ *Ibid.*

⁷ Sebastianelli, R. & Tamimi, N. (2002), "How Product Quality Dimensions Relate to Defining Quality", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 19(4), hh. 442-453.

di mana pertumbuhan sektor perkhidmatan telah menyebabkan pandangan pengguna menjadi semakin penting dalam menentukan kualiti. Di Malaysia, pergerakan Malaysia ke arah negara maju menjadikan sektor ekonomi semakin kompleks dengan sektor perkhidmatan mengalami perkembangan pesat. Justeru untuk memacu pertumbuhan sektor perkhidmatan, adalah penting mereka menawarkan perkhidmatan berkualiti tinggi.

SISTEM PENGURUSAN KUALITI ISO 9000

ISO 9000 adalah siri Standard Pengurusan Kualiti⁸ yang penubuhannya adalah diasaskan daripada standard pentadbiran ketenteraan iaitu Allied Quality Assurance Publications (AQAPs). Standard ISO 9000 pertama kalinya diterbitkan pada 1987 dan ia telah diperbaiki pada 1994 dan 2000. Pembaikan standard SPK ISO 9000 secara besar-besaran yang dibuat pada 2000 adalah untuk memastikan ianya boleh diaplikasikan di pelbagai sektor.⁹

Sehingga 2008, lebih 800,000 sijil ISO 9000 telah dikeluarkan di seluruh dunia.¹⁰ Jumlah pensijilan ini menunjukkan wujudnya kepercayaan umum terhadap pensijilan ISO 9000 yang membawa penambahbaikan prestasi kepada organisasi dan perniagaan. Namun, sekiranya pensijilan ISO 9000 tidak membantu kepada penambahbaikan prestasi organisasi, ini akan menjejaskan kepercayaan orang ramai kepada standard ISO 9000 itu sendiri.¹¹

Keperluan-keperluan ISO 9000

Terdapat lima keperluan utama SPK ISO 9000 iaitu sistem pengurusan kualiti, tanggungjawab pengurusan, pengurusan sumber, realisasi produk serta

⁸ ISO Standard (2005), Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for Management Systems, International Organization for Standardization, Geneva, www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/iso9000/iso/9000_2000_approach.html, accessed on 21/04/2005.

⁹ Iwaarden, J.V., Van der Wiele, T., Williams, R. & Dale, B. (2005), "Perceptions About the ISO 9000(2000) Quality System Standard Revision and Its Value", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 22(2), hh. 101-119.

¹⁰ ISO Survey (2008), International Organization for Standardization, Geneva, www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/iso9000/iso/9000_index.html, accessed on 15/10/2008.

¹¹ Magd, H., Kadasah, N. & Curry, A. (2003), "ISO 9000 Implementation", *Managerial Auditing Journal*, vol. 18(4), hh. 313-322.

pengukuran dan perbaikan. Penerangan ringkas keperluan-keperluan tersebut adalah seperti berikut:

1. Sistem Pengurusan Kualiti

Keperluan-keperluan SPK ISO 9000 menyatakan bahawa “organisasi hendaklah membangun, mendokumentasi dan mempertahankan SPK iaitu organisasi dan secara berterusan membaikinya dengan memenuhi keperluan-keperluan standard ISO 9000”.¹²

Terdapat dua keperluan dalam SPK iaitu keperluan umum dan keperluan dokumentasi.¹³ Keperluan umum SPK ISO 9000:2000 mengandungi konsep penambahbaikan berterusan oleh Deming - iaitu *Plan, Do, Check & Act (PDCA)*.¹⁴ Manakala bagi keperluan dokumentasi, Seaver menyatakan bahawa terdapat 3 keperluan iaitu kualiti manual, kawalan dokumen dan kawalan rekod.¹⁵

2. Tanggungjawab Pengurusan

Pengurusan atasan hendaklah menunjukkan komitmen terhadap pembangunan dan pelaksanaan SPK dan secara berterusan mempertingkatkan keberkesannya.¹⁶ Menurut Biazzo & Bernardi,¹⁷ elemen tanggungjawab pengurusan adalah keperluan untuk membangun dan memperbaiki sistem kualiti, memberi perhatian kepada pendapat pelanggan, memformulasikan kualiti polisi dan perancangan, menerangkan tentang tanggungjawab, kuasa dan proses komunikasi untuk mempertingkatkan keberkesanan pengurusan kualiti.

3. Pengurusan Sumber

Organisasi hendaklah menyediakan sumber yang diperlukan untuk melaksana dan mempertahankan SPK dan secara berterusan memperbaiki keberkesannya. Organisasi juga hendaklah memenuhi keperluan pelanggan.¹⁸ Biazzo & Benardi¹⁹ menjelaskan organisasi hendaklah menyediakan sumber yang diperlukan untuk melaksana

¹² Keperluan ISO 9000 (2005), *op.cit*, h. 5.

¹³ Seaver. (2001), *Implementing ISO 9000:2000*, England: Gower Publishing Company, h. 50.

¹⁴ Oakland, J.S. (2003), *TQM: Text and Cases*. 3rd ed., Oxford: Butterworth-Heinemann, h. 17.

¹⁵ Seaver (2001), *op.cit*, h. 55.

¹⁶ Keperluan ISO 9000 (2005), *op.cit*, h. 10.

¹⁷ Biazzo, S. & Bernardi, G. (2003), “Process Management Practices and Quality Systems Standards”, *Business Process Management Journal*, vol. 9(2), hh. 149-169.

¹⁸ Keperluan ISO 9000 (2005), *op.cit*, h. 15.

¹⁹ Biazzo, S. & Benardi, G. (2003), *op.cit*, h. 156.

dan mempertahankan SPK dan secara berterusan memperbaiki keberkesannya. Pengurusan sumber di sini merujuk kepada sumber manusia dan infrastruktur.²⁰ Seaver²¹ pula mengelaskan 3 elemen pengurusan sumber iaitu sumber manusia, infrastruktur dan persekitaran kerja.

4. Realisasi Produk

Proses untuk realisasi produk hendaklah dirancang dan dibangunkan oleh organisasi.²² Menurut Seaver,²³ realisasi produk merujuk kepada “*day-to-day productive business whether they produce a tangible product or provide a service or combination of both*”. Lebih spesifik, Biazzo & Bernardi²⁴ menjelaskan realisasi produk mengandungi elemen seperti mengenalpasti keperluan pengguna, menilai semula keperluan produk, berkomunikasi dengan pengguna, merekabentuk dan membangunkan produk, pembelian, menawarkan perkhidmatan dan pengukuran kawalan.

5. Pengukuran, Analisis dan Penambahbaikan Berterusan

Menurut Keperluan SPK ISO 9000²⁵ dan Biazzo & Bernardi,²⁶ bahagian ini mengandungi keperluan pengawalan maklumat terhadap kepuasan pelanggan, pengukuran dan pengawalan produk dan proses, pengurusan audit dalaman, pengesanan ketakakuran dan langkah penambahbaikan. Seaver²⁷ pula menekankan teknik statistik dalam mendapatkan maklumat dan kemudiannya menilai keberkesanan SPK.

PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH (PKM)

PKM bermaksud suatu sistem pengurusan menyeluruh dan kawalan proses yang direkabentuk dengan melibatkan seluruh peringkat organisasi dan pekerja dengan matlamat utamanya agar organisasi dapat menyediakan barangan dan

²⁰ *Ibid.*, h. 157.

²¹ Seaver (2001), *op.cit*, h. 74.

²² Keperluan ISO 9000 (2005), *op.cit*, h. 20.

²³ Seaver (2001), *op.cit*, h. 79.

²⁴ Biazzo, S. & Bernardi, G. (2003), *op.cit*, h. 160.

²⁵ Keperluan ISO 9000 (2005), *op.cit*, h. 25.

²⁶ Biazzo, S. & Bernardi, G. (2003), *op.cit*, h. 161.

²⁷ Seaver (2001), *op.cit*, h. 75.

perkhidmatan yang memberi kepuasan kepada pengguna.²⁸ Falsafah PKM mengandungi empat kepercayaan atau pegangan, iaitu:²⁹

- i. Fokus kepada pelanggan
- ii. Penghakupayaan, penglibatan dan pemilikan pekerja
- iii. Penambahbaikan berterusan
- iv. Pemakaian pendekatan sistematik dalam pengurusan.

Falsafah PKM adalah untuk mencapai “keberkesanan dan kecekapan” dengan menggalakkan organisasi merekabentuk sistem yang dapat mengeluarkan barangan dan perkhidmatan yang dapat memenuhi jangkaan pelanggan. Beberapa kajian telah membuktikan bahawa dalam jangka panjang, syarikat-syarikat yang melaksanakan PKM menunjukkan peningkatan produktiviti, keuntungan dan pemilikan saham.³⁰ Menurut Martins & Toledo, PKM mempunyai 9 ciri utama iaitu:³¹

- i. Mengutamakan kualiti – sasaran kepada kepuasan pelanggan secara total
- ii. Mengutamakan pelanggan dalam isu pemasaran
- iii. Pengurusan menggunakan pendekatan saintifik
- iv. Pengurusan menggunakan pendekatan proses – pencegahan, perancangan dan pelaksanaan
- v. Keutamaan pemasaran sebagai petunjuk kualiti
- vi. Memberi fokus kepada isu-isu penting organisasi
- vii. Langkah pencegahan untuk mengurangkan kesilapan kerja
- viii. Penghormatan kepada pekerja
- ix. Komitmen pengurusan atasan – kepimpinan.

Walaupun pelaksanaan PKM membuahkan hasil kepada organisasi, falsafah dan amalannya didapati memiliki kekurangan tertentu iaitu mengabaikan aspek kebajikan manusia dan terlalu bergantung kepada pengurusan tertinggi. Justeru itu, penerapan nilai Islam iaitu ihsan adalah dicadangkan dalam melaksanakan PKM. Menerapkan nilai ihsan dalam

²⁸ Talha, M. (2004), “TQM: An Overview”, *Managing Library Finance*, vol. 17(1), hh. 15-19.

²⁹ Khan, J.H. (2003), “Impact of TQM on Productivity”, *Journal of TQM*, vol. 15(6), hh. 374-380.

³⁰ *Ibid.*

³¹ Martins, R.A. & Toledo, J.C. (2000), “TQM Programs: A Framework Proposal”, *Work Study*, vol. 49(4), hh. 145-151.

objektif PKM bermaksud pengurus bukan hanya menekankan prestasi organisasi, tetapi juga hendaklah juga menjaga kebajikan pekerja. Pada masa ini, banyak organisasi mencapai kejayaan tetapi kualiti hidup pekerja, keluarga dan masyarakat telah terabai.³²

Majikan atau pengurus yang cemerlang adalah pengurus yang mampu mengimbangi matlamat organisasi dan keperluan pekerja. Syarikat-syarikat kecil dan sederhana di Jepun, Eropah dan Amerika Syarikat telah berjaya dan berubah menjadi syarikat besar kerana para pengurusnya bijak menyusun strategi perniagaan. Para pengurus tersebut juga telah berjaya mengimbangi matlamat organisasi dengan keperluan pekerja. Dalam hal ini, Rahmat Hashim Roslan iaitu Ketua Sumber Manusia Standard Chartered Bank Malaysia Bhd. bagi zon Malaysia, Brunei dan Mekong telah berkongsi pandangan beliau mengenai pentingnya pengurus mengimbangi matlamat organisasi dan keperluan pekerja.³³

“To see whether a company is considered to be a good employer or the opposite, much depends on how it delivers this balance of need. A best employer is one that is able to identify and deliver in the most effective approach and apply the most accurate balance of needs for its organisation and its workforce”.

Perlaksanaan PKM tidak boleh terlalu bergantung kepada pengurusan tertinggi organisasi semata-mata. Dengan menerapkan nilai ihsan, tanggungjawab pelaksanaan PKM hendaklah digalas bersama-sama dengan pengurusan pertengahan kerana bekerja secara berkumpulan akan menjamin kejayaan PKM.³⁴ Ini adalah bertepatan dengan kaedah syura yang amat ditekankan dalam Islam. Pengurusan tertinggi mestilah mengenalpasti pekerja yang berpotensi tinggi dan mereka ini hendaklah dilatih agar pekerja-pekerja tersebut memiliki kemahiran dan kualiti kepimpinan. Langkah ini adalah penting agar golongan ini mampu mempertingkatkan kerjaya mereka ke tahap lebih tinggi³⁵ dan sama-sama menjayakan program organisasi seperti PKM.

³² Sohod, M.S. & Yusof, R.Z. (1996), “Re-addressing The TQM Movements”, dalam Sadeq, AbulHasan and Ahmad, A.Khaliq (eds.), *Quality Management from Islamic Perspectives*. Kuala Lumpur: Leeds Publications, hh. 69-96.

³³ *The Star*, “What it Takes to be a Top Employer?”, 3/4/2010, h. 14.

³⁴ Sohod, M.S. & Yusof, R.Z. (1996), *op.cit*, h. 91.

³⁵ *The Star*, *op.cit*, h. 14.

ISO 9000 DAN PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH (PKM)

PKM adalah falsafah pengurusan kualiti yang telah diamalkan dengan jayanya di syarikat-syarikat di Jepun. Kejayaan Jepun telah mendorong syarikat-syarikat di Amerika Syarikat dan Eropah untuk sama-sama melaksanakan PKM. Oleh kerana PKM lebih bercorak falsafah dan tidak menyediakan garis panduan yang lengkap untuk pelaksanaan, maka timbul kekeliruan kepada syarikat-syarikat yang ingin mengamalkannya.³⁶ Justeru itu, timbul keperluan kepada garis panduan atau standard untuk mengamalkan PKM. Maka wujudlah pelbagai sistem atau standard pengurusan kualiti yang mana salah satunya adalah SPK ISO 9000³⁷ untuk memenuhi keperluan tersebut.

Kartha³⁸ menyatakan bahawa ISO 9000 dibangunkan dengan berasaskan 8 prinsip yang mengambil kira nilai teras dan konsep PKM. 8 prinsip tersebut adalah fokus kepada pelanggan, kepimpinan, penglibatan pekerja, pendekatan proses, pendekatan sistem kepada pengurusan, penambahbaikan berterusan, pembuatan keputusan berasaskan fakta dan perhubungan yang menguntungkan dengan pembekal. Magd & Curry³⁹ menyatakan bahawa komponen Pengurusan Kualiti Menyeluruh (PKM) atau *Total Quality Management (TQM)* dan ISO 9000 berinteraksi antara satu sama lain dan tidak boleh dipisahkan. Sharif⁴⁰ pula menjelaskan ISO 9000 mengandungi beberapa aspek persamaan dengan PKM seperti berorientasikan pelanggan, pengurusan sumber dan penambahbaikan berterusan.

IMPAK PENSIJILAN ISO 9000 TERHADAP KUALITI PRODUK DAN PERKHIDMATAN

Perlaksanaan dan pensijilan ISO 9000 telah membawa pelbagai faedah (yang bersifat jangka pendek) kepada organisasi seperti pembaikan operasi dan prosedur, pengurangan kos, persekitaran kerja lebih positif, kesedaran terhadap isu kualiti, kepuasan pelanggan dan komunikasi lebih baik.⁴¹

³⁶ Sun, H., Li, S., Ho, K., Gertsen, F., Hansen, P., & Frick, J. (2004), "The Trajectory of Implementing ISO 9000 Standards Versus TQM In Western Europe", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 1(2), hh. 131-153.

³⁷ Kartha (2004), *op.cit*, h. 331.

³⁸ *Ibid*, h. 335.

³⁹ Magd, H. & Curry, A. (2003), *op.cit*, h. 250.

⁴⁰ Sharif, I.M. (2005), "The Barriers Affecting the Implementation of Quality Management System – ISO 9001 in Libyan Manufacturing Public Sector Organisations", *PhD Thesis*, University of Salford, UK. h. 56.

⁴¹ Cebeci, U. & Beskese, A. (2001), "Total Quality Management and ISO 9000 Applications in Turkey", *The TQM Magazine*, vol. 13(1) hh. 69-73; Magd, H. &

Walau bagaimanapun, pelaksanaan ISO 9000 juga menghadapi banyak masalah seperti kos yang tinggi, kekurangan sumber, kurang sokongan pengurus atasan, kurang penglibatan pekerja, terlalu banyak melibatkan kertas dan prosedur kerja, meningkatkan birokrasi dan kurang serasi dengan sektor perkhidmatan.⁴² Lo⁴³ pula mendapati organisasi yang telah mendapat pensijilan ISO 9000 mengkritik bahawa sistem pengurusan kualiti telah menambah beban kepada operasi pengurusan dan perniagaan. Justeru itu, kualiti barangan dan perkhidmatan tidak mengalami penambahbaikan. Pendapat para sarjana tersebut menunjukkan bahawa pelaksanaan ISO 9000 tidak dapat lari daripada masalah dan ini adalah bercanggah dengan matlamat dan falsafah PKM yang menjadi teras kepada ISO 9000 iaitu untuk mempertingkatkan keberkesanan dan kecekapan organisasi.

Manakala pengkaji-pengkaji yang lain seperti Brown *et al.*⁴⁴, Antoni⁴⁵ *et al.*, Williams⁴⁶ dan Magd & Curry⁴⁷ mendapati bahawa pelaksanaan ISO 9000 telah membawa kepada pembaikan kualiti barangan dan perkhidmatan.

Curry, A. (2003), "ISO 9000 and TQM", *The TQM Magazine*, vol. 15(4), hh. 244-256; McAdam, R. & Fulton, F. (2002), "The Impact of the ISO 9000:2000 Quality Standards in Small Software Firms", *Managing Service Quality*, vol. 12(5), hh. 336-345; Casadesus, M. & Karapetrovic, S. (2005), "Has ISO 9000 Lost Some of Its Lustre? A Longitudinal Impact Study", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 25(6), hh. 580-596.

⁴² Amar, K. & Zain, M.Z. (2002), "Barriers to Implementing TQM in Indonesian Manufacturing Sector", *The TQM Magazine*, vol. 14(6), hh. 367-372; Lo, V. & Humphreys, P. (2000), "Project Management Benchmarks for SMEs Implementing ISO 9000", *Benchmarking: An International Journal*, vol. 7(4), hh. 247-259; Bhuiyan, N. & Alam, N. (2005), "A Case Study of Quality System Implementation in a Small Manufacturing Firm", *International Journal of Productivity Management*, vol. 54(3), hh. 172-186; Vouzas, F. (2004), "HR Utilisation and Quality Improvement", *The TQM Magazine*, vol. 16(2), hh. 125-135; Lipovatz, D., Stenos, F. & Vaka, A. (1999) "Implementation of ISO 9000 Quality Systems in Greek Enterprise", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 16(6), hh. 534-551.

⁴³ Lo, T.Y. (2002), "Quality Culture", *Managerial Auditing Journal*, vol. 17(5), hh. 272-276.

⁴⁴ Brown, A., Wiele, T.V.D. & Loughton, K. (1997), "Smaller Enterprises' Experiences With ISO 9000", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 15(3), hh. 273-285.

⁴⁵ Antoni, M., Poksinska, B. & Dahlgaard, J. J. (2002), "The State of ISO 9000 Certification", *The TQM Magazine*, vol. 14(5), hh. 297-306.

⁴⁶ Williams, J.A. (2004), "The Impact of Motivating Factors on Implementation of ISO 9001:2000 Registration Process", *Management Research News*, vol. 27(1), hh. 74-84.

⁴⁷ Magd and Curry (2003), *op.cit.* h. 250.

Menurut Buttle⁴⁸ dan Williams⁴⁹, salah satu motif pensijilan ISO 9000 adalah untuk memperbaiki kualiti barangan dan perkhidmatan. Menurut Gotzamani & Tsiotras⁵⁰ pula, walaupun standard ISO 9000 hanya menjamin kualiti proses pengeluaran dan bukannya kualiti produk, tetapi harapan organisasi yang melaksanakan SPK ISO 9000 adalah untuk memperbaiki kualiti produk.

Para pengkaji mempunyai pandangan yang berbeza bagi sama ada pelaksanaan SPK ISO 9000 membantu memperbaiki kualiti produk dan perkhidmatan. Tambahan pula, tidak banyak kajian yang dilakukan untuk melihat impak SPK ISO 9000 terhadap kualiti barangan dan perkhidmatan. Justeru, agak sukar untuk mengiyakan bahawa pelaksanaan SPK ISO 9000 telah membawa kesan signifikan kepada kualiti produk dan perkhidmatan.

Walau bagaimanapun, langkah penting boleh diambil iaitu dengan melaksanakan secara bersungguh-sungguh langkah penambahbaikan berterusan agar SPK ISO 9000 membantu organisasi mencapai kecemerlangan dalam menghasilkan *output* berkualiti. Penambahbaikan berterusan hendaklah dilaksanakan dengan melihat kembali keperluan-keperluan penting dalam ISO 9000. Sebelum melanjutkan perbincangan, akan diterangkan kepentingan penambahbaikan berterusan dalam SPK ISO 9000 yang juga ditinjau daripada perspektif Islam.

Penambahbaikan Berterusan

Kehoe & Najmi⁵¹ berpendapat organisasi tidak boleh hanya bergantung kepada pelaksanaan dan pensijilan ISO 9000 untuk menghasilkan *output* berkualiti. Van der Wiele *et al.*⁵² pula berpendapat pensijilan ISO 9000 hanyalah langkah awal untuk organisasi mencapai kecemerlangan kualiti. Justeru, Dale (1998) dalam Yusof & Aspinwall⁵³ mencadangkan agar diwujudkan garis panduan untuk melanjutkan pensijilan ISO 9000 kepada Anugerah Kualiti Eropah.

⁴⁸ Buttle, F. (1997), "ISO 9000: Marketing Motivations and Benefits", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 14(9), hh. 936-947.

⁴⁹ Williams (2004), *op.cit*, h. 76.

⁵⁰ Gotzamani, K.D. & Tsiotras, G.D. (2002), "The True Motive Behind ISO 9000 Certification", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 19(2), hh. 151-169.

⁵¹ Kehoe, D.F. & Najmi, M. (2000), "An Integrated Framework for Post-ISO 9000 Quality Development", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 17(3), hh. 226-258.

⁵² Van der Wiele, William A.R.T & Dale B.G. (2000), "ISO 9000 Series Registration to Business Excellence", *Business Process Management Journal*, vol. 6, no. 5, hh. 417-427.

⁵³ Yusof, S.M. & Aspinwall, E. (2000), "A Conceptual Framework For TQM Implementation For SMEs", *The TQM Magazine*, vol. 12(1), hh. 31-36.

Pandangan di atas menunjukkan bahawa pensijilan ISO 9000 tidak menjanjikan kecemerlangan kualiti produk dan perkhidmatan organisasi. Ini sudah tentu tidak mudah diterima memandangkan pelaksanaan dan pensijilan ISO 9000 menelan perbelanjaan yang besar. Tambahan lagi, jumlah organisasi yang mendapatkan pensijilan ISO 9000 sentiasa meningkat di seluruh dunia. Sehingga akhir 2008, sebanyak 982,832 sijil ISO 9000 telah dikeluarkan di 176 buah negara. Jumlah ini adalah peningkatan sebanyak 31,346 (3.2 peratus) daripada tahun 2007, di mana jumlah pensijilan pada tahun itu adalah sebanyak 951,486. Pada 2006 pula, lebih daripada 800,000 sijil telah dikeluarkan dengan China, Itali, Jepun, Sepanyol dan Jerman menjadi penerima terbesar.⁵⁴ Berdasarkan sebab ini, sudah pasti pengurus mahukan pensijilan ISO 9000 bukan hanya membawa faedah jangka pendek, tetapi juga faedah jangka panjang termasuklah meningkatkan kualiti barangan dan perkhidmatan. Kegagalan organisasi yang telah mendapat pensijilan untuk memperbaiki prestasi sudah tentu menjejaskan kredibiliti standard ISO 9000.⁵⁵

Pensijilan ISO 9000 mampu untuk memperbaiki prestasi organisasi, dengan syarat penekanan diberi kepada aspek penambahbaikan berterusan.⁵⁶ Antoni *et al.*⁵⁷ menegaskan bahawa penambahbaikan berterusan merupakan strategi penting untuk memperbaiki prestasi organisasi. Institute of Quality Assurance (IQA, UK) dalam kembarannya di muka surat 7 mendefinisikan penambahbaikan berterusan sebagai perubahan berperingkat yang sentiasa berterusan (tiada akhirnya)⁵⁸, iaitu:

“.....focused on increasing the effectiveness and/or efficiency of an organisation to fulfil its policy and objectives. It is not limited to quality initiatives. Improvement in business strategy, business results, customer, employee and supplier relationships can be subject to continuous improvement (CI). Put simply, it means ‘getting better all the time’.”

⁵⁴ ISO Survey (2008), *op.cit.*

⁵⁵ Magd *et al.*, (2003), *op.cit.*, h. 320.

⁵⁶ Terziovski, M. & Power, D. (2007), “Increasing ISO 9000 Certification Benefits”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 24(2), hh. 141-163.

⁵⁷ Antoni, M., Nilsson-Witell, L., Bosch, R. & Dahlgaard, J.J. (2005), “Continuous Improvement In Product Development”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 22(8), hh. 753-768.

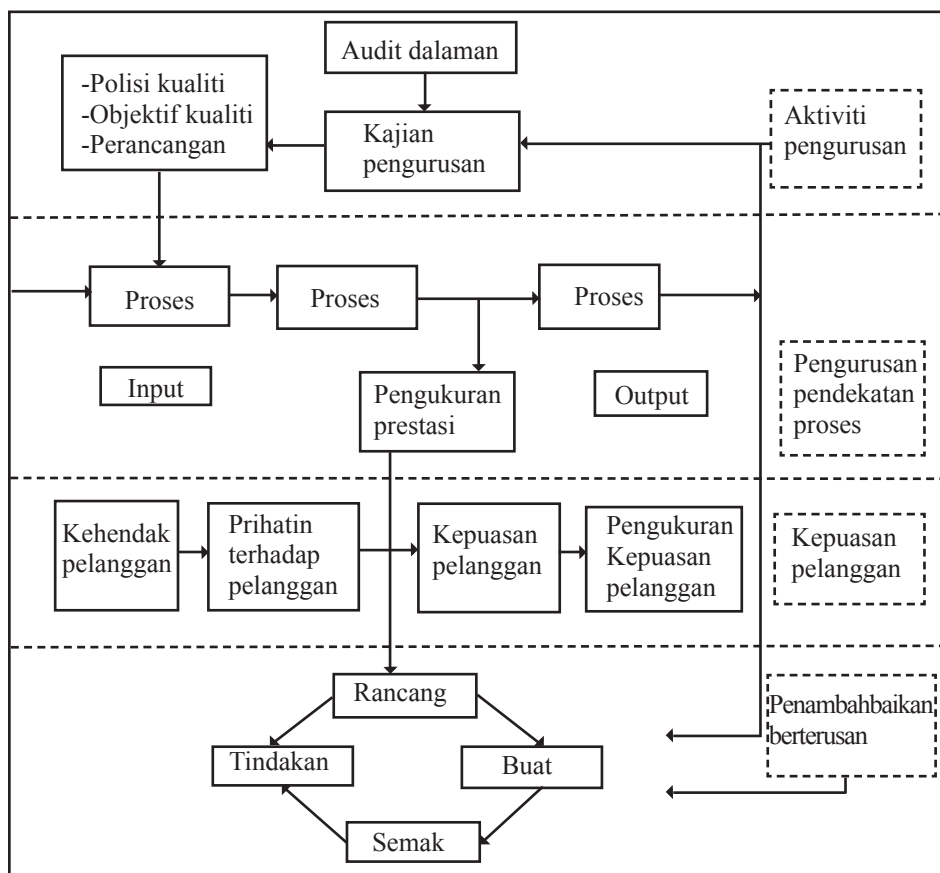
⁵⁸ Douglas, A., Antony, J. & ryer, K.J. (2007), “Critical Success Factors of Continuous Improvement (CI) in the Public Sector”, *The TQM Magazine*, vol. 19(5), hh. 497-517.

Bhuiyan & Alam⁵⁹ pula mendefinisikan penambahbaikan berterusan sebagai:

“...a culture of sustained improvement targeting the elimination of waste in all systems and processes of an organisation. It involves everyone working together to make improvements without necessarily making huge capital investments.”

Penambahbaikan berterusan adalah salah satu komponen utama dalam standard ISO 9000 selain daripada aktiviti pengurusan, pengurusan melalui pendekatan proses dan kepuasan pelanggan seperti yang tertera dalam Rajah 1.

Rajah 1: Tumpuan Utama ISO 9000:2000



Sumber: Tsim et al. (2002)⁶⁰

⁵⁹ Bhuiyan & Alam (2005), *op.cit*, h. 10.

⁶⁰ Tsim, Y.C., Yeung, V.W.S. & Leung, E.T.C. (2002), “An Adaptation to ISO 9001:2000 for Certified Organisations”, *Managerial Auditing Journal*, vol. 17(5), h. 246.

Dalam usaha untuk mendapatkan SPK ISO 9000 terbaik dan membantu kepada pencapaian matlamat organisasi, SPK ISO 9000 hendaklah sentiasa dipantau. Di sinilah pentingnya peranan proses audit (audit dalaman atau luaran) dalam pelaksanaan SPK ISO 9000. Sehubungan dengan ini, Abu Sin⁶¹ menegaskan fungsi pengawasan adalah untuk memastikan segala urusan pengurusan berjalan mengikut perancangan yang ditetapkan, juga mendedahkan mana-mana kesilapan yang berlaku. Islam menyeru kepada penubuhan unit-unit pengawasan sebagai menyahut firman Allah S.W.T.:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ
وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾

“Hendaklah ada di antara kamu sesuatu umat yang menyeru berbuat kebaikan dan menyuruh orang melakukan kebaikan serta melarang yang mungkar. Merekalah orang yang mencapai kejayaan”.

(Surah Āli ‘Imrān, 3:104)

Tujuan penambahbaikan berterusan adalah untuk mempertingkatkan keberkesanan SPK ISO 9000 dalam mencapai matlamat organisasi dan seterusnya memperbaiki kualiti barangan dan perkhidmatan. Dalam Islam, kecemerlangan boleh dikaitkan dengan ihsan. Menurut al-Habshi⁶², ihsan bermaksud seseorang melakukan pekerjaan melebihi standard minima. Menurut beliau lagi, ihsan atau kecemerlangan boleh dicapai dengan syarat kita selalu melakukan penambahbaikan berterusan (*kaizen*) dalam pekerjaan. Mendapatkan kecemerlangan sangat dituntut dalam Islam. Sabda Rasulullah S.A.W.:⁶³

إن الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه

“Sesungguhnya Allah mencintai orang yang apabila melakukan sesuatu dia melakukannya dengan sebaik-baiknya.”

⁶¹ Abu Sin, Ibrahim (1997), *Pengurusan Dalam Islam*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, h. 70.

⁶² Al-Habshi, Syed Othman (1996), “Quality and Productivity Consciousness”, dalam Sadeq, AbulHasan and Ahmad, A.Khaliq (eds.), *Quality Management from Islamic Perspectives*. Kuala Lumpur: Leeds Publications, hh. 155-187.

⁶³ Muḥammad al-Sa’id Basyūnī Zaghul (1989), *Kitāb Syu’ab al-Īmān al-Bayhaqī*, no. hadith 5312, Beirut: Dar al-Maktab, J.4, h. 334.

Sehubungan dengan ini, al-Qaradhawi⁶⁴ menjelaskan sesungguhnya al-Quran tidak menganggap cukup dengan pelaksanaan yang baik, tetapi menganjurkan mereka untuk melakukan yang terbaik. Firman Allah S.W.T.:

وَاتَّبِعُوا أَحْسَنَ مَا أُنزِلَ إِلَيْكُمْ مِنْ رَبِّكُمْ مِنْ قَبْلِ أَنْ يَأْتِيَكُمْ الْعَذَابُ بِغَتَّةٍ
وَأَنْتُمْ لَا تَشْعُرُونَ ﴿٥٥﴾

“Dan turutlah - al-Quran - sebaik-baik (panduan hidup) yang diturunkan kepada kamu dari Tuhan kamu, sebelum kamu didatangi azab secara mengejut, sedang kamu tidak menyedarinya.”

(Surah al-Zumar, 39:55)

Justeru bagi memastikan SPK ISO 9000 membantu dalam mempertingkatkan kualiti produk dan perkhidmatan, dicadangkan agar penambahbaikan berterusan turut dilaksanakan terhadap elemen-elemen berikut yang juga merupakan komponen-komponen keperluan ISO 9000. Elemen-elemen penambahbaikan berterusan yang dibincangkan adalah kepimpinan, fokus kepada pembangunan manusia dan penghormatan kepada seluruh tenaga kerja. Pada bahagian yang berikut, perbincangan akan menjurus kepada bagaimana pelaksanaan penambahbaikan berterusan yang disuntik dengan nilai-nilai Islam akan membantu organisasi mencapai matlamat utama, iaitu menghasilkan barangan dan perkhidmatan berkualiti.

• Kepimpinan

Kartha⁶⁵ menjelaskan pemimpin berperanan untuk mencipta kesatuan matlamat dan arah tuju organisasi. Pemimpin juga mestilah mencipta dan mempertahankan persekitaran organisasi bagi membolehkan semua pekerja terlibat dalam mencapai matlamat organisasi.

Menurut Hassan,⁶⁶ sikap pemimpin berperanan menentukan kejayaan pengurusan organisasi. Kepimpinan adalah isu penting dalam pentadbiran kerana ia menentukan kegagalan atau kejayaan pencapaian hala tuju dan objektif organisasi yang telah ditentukan. Penekanan ini dapat dilihat apabila umat

⁶⁴ Al-Qaradhawi, Yusof (2001), *Fiqh Keutamaan Berasaskan Al-Quran dan Al-Sunnah*, Kuala Lumpur: Angkatan Belia Islam Malaysia, h. 45.

⁶⁵ Kartha, G.P. (2004), “A Comparison of ISO 9000:2000 Quality Standards, QS9000, ISO/TS 16949 and Baldrige”, *The TQM Magazine*, vol. 16(5), hh. 331-340.

⁶⁶ Hassan (1996), *op.cit*, h. 195.

Islam dikehendaki melantik pemimpin dalam setiap aktiviti yang dilakukan. Pemimpin merupakan pemegang amanah yang besar dan mereka hendaklah menyempurnakan tanggungjawab mereka. Firman Allah S.W.T.:

يٰٓأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تُخُونُوا اللَّهَ وَرَسُولَ وَتُخُونُوا ءَمَنَاتِكُمْ وَءَنتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٧٧﴾

“Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu mengkhianati (amanah) Allah dan RasulNya, dan (janganlah) kamu mengkhianati amanah-amanah kamu, sedang kamu mengetahui salahnya”.

(Surah al-Anfāl, 8:27)

Kepimpinan bermaksud suatu proses di mana pengurus berusaha mendapatkan penyertaan secara sukarela daripada subordinat dalam usaha mencapai objektif yang telah ditetapkan. Kenyataan ini menunjukkan bahawa pemimpin bukanlah suatu kedudukan istimewa, sebaliknya ia adalah amanah yang perlu dilaksanakan.

Islam memberi perhatian berat terhadap aspek kepemimpinan termasuklah ciri-ciri, pendekatan yang diamalkan oleh pemimpin dan juga faktor persekitaran yang mempengaruhi gaya kepemimpinan. Model kepemimpinan Islam menggariskan beberapa ciri utama yang perlu diamalkan oleh seorang pemimpin Islam. Ciri-ciri tersebut termasuklah berkebolehan, amanah, semangat, sabar dan jujur. Pemimpin juga mestilah mengamalkan apa yang diperkatakannya. Firman Allah S.W.T.:

يٰٓأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٦٧﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ

تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٦٨﴾

“Wahai orang-orang yang beriman! Mengapa kamu memperkatakan apa yang kamu tidak melakukannya? Amat besar kebencian di sisi Allah – kamu memperkatakan sesuatu yang kamu tidak melakukannya”.

(Surah al-Şaff, 61:2-3)

Noor⁶⁷ menjelaskan Nabi Muhammad S.A.W. memiliki bukan sahaja ciri kepemimpinan sebagai kualiti peribadi, malahan juga memiliki ciri kepemimpinan sebagai fungsi organisasi. Ciri kepemimpinan sebagai kualiti peribadi menggambarkan pemimpin yang memiliki personaliti hebat, manakala kepemimpinan sebagai fungsi organisasi berkaitan dengan kebolehan pemimpin

⁶⁷ Noor, Ismail (1999), *Prophet Muhammad's Leadership*, Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.

untuk menyelaras dan menggembelng sumber-sumber ke arah pembuatan keputusan berkesan bagi kepentingan organisasi.

Mereka yang menjadi pemimpin mestilah memiliki keupayaan mental, fizikal dan spiritual yang lebih hebat daripada orang lain.⁶⁸ Pemimpin organisasi yang mempunyai peribadi hebat akan mudah mendapat kepercayaan pekerja dan memimpin organisasi. Wealleans⁶⁹ berpendapat bahawa pelaksanaan ISO 9000 memerlukan pengurus dan pemimpin yang dihormati, kerana individu sebegini lebih mudah menggerakkan pekerja untuk sama-sama menunjukkan komitmen bagi menjayakan SPK ISO 9000. Douglas *et al.*⁷⁰ mendapati komitmen pengurusan antara faktor yang menjayakan penambahbaikan berterusan.

Islam tidak hanya mementingkan kemahiran teknikal dan kecekapan pembuatan keputusan seseorang pemimpin, tetapi juga Islam menekankan perlunya seorang pemimpin itu memiliki akhlak dan peribadi mulia. Pemimpin seperti ini amat perlu kerana pelaksanaan ISO 9000 memerlukan pemimpin yang memiliki kemahiran komunikasi dan *interpersonal* yang hebat, contohnya untuk meyakinkan pekerja tentang faedah yang akan diperolehi daripada pelaksanaan ISO 9000.

Antoni *et al.*⁷¹ mengutarakan hujah bahawa pengurus atau pemimpin mestilah membuang stigma yang mengandaikan bahawa pemimpin adalah pihak yang menguasai pelaksanaan projek pembangunan produk dan penambahbaikan berterusan. Sebaliknya, pemimpin hendaklah melibatkan pekerja secara efektif agar penambahbaikan akan mencapai objektif yang ditetapkan.

Pemimpin juga mestilah bijak untuk mendapatkan keyakinan pekerja, contohnya dengan mengaitkan pelaksanaan ISO 9000 dengan hala tuju atau matlamat organisasi secara keseluruhan. Contohnya, dengan menggunakan ISO 9000 sebagai alat pembantu mencapai objektif perancangan strategi organisasi. Dimara *et al.*⁷² mendapati organisasi dengan pensijilan ISO 9000 yang menggunakan orientasi strategik telah menunjukkan prestasi yang lebih

⁶⁸ Al-Buraey, Muhammad (1985), *Administrative Development: An Islamic perspective*. London: Kegan Paul International, h. 101.

⁶⁹ Wealleans, D. (2005), *The Quality Audit for ISO 9001:2000*, 2nd edition, England: Gower Publishing Limited, h. 200.

⁷⁰ Douglas *et al.* (2007), *op.cit*, h. 506.

⁷¹ Antoni *et al.*, (2005), *op.cit*, hh. 753-768.

⁷² Dimara, E., Skuras, D., Tsekouras, K. & Goutsos, S. (2004), "Strategic Orientation and Financial Performance of Firms Implementing ISO 9000", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 21(1), hh. 72-89.

baik. Pemimpin juga hendaklah memastikan pelaksanaan ISO 9000 memberi faedah jangka panjang kepada organisasi kerana pelaksanaannya memerlukan sumber kewangan, masa dan sumber manusia yang bukan sedikit jumlahnya. Aspek kepimpinan yang diperbaiki secara berterusan akan membantu mencapai objektif utama kebanyakan organisasi iaitu untuk memperbaiki kualiti barangan dan perkhidmatan.

• Fokus kepada Pembangunan Manusia

Seaver⁷³ menyatakan bahawa terdapat tiga jenis sumber organisasi dalam SPK ISO 9000 iaitu sumber infrastruktur, persekitaran kerja dan sumber manusia. Ketiga-tiga faktor ini hendaklah diberi perhatian dalam pelaksanaan dan pensijilan ISO 9000. Sumber manusia menjadi sumber paling penting dan kritikal kerana merekalah yang sebenar-benarnya memainkan peranan besar dalam proses menjayakan program ISO 9000.

Manusia adalah ciptaan Allah yang paling mulia.⁷⁴ Al-Quran menjelaskan bahawa penciptaan Adam menggambarkan sifat keseluruhan seorang manusia bukanlah dari aspek biologi sahaja, tetapi merangkumi aspek falsafah, gelagat dan simbolik.⁷⁵ Firman Allah:

إِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰئِكَةِ اِنِّيْ خَلِقُ بَشَرًا مِّنْ طِيْنٍ ﴿٧٦﴾ فَاِذَا سَوَّيْتُهُۥ وَنَفَخْتُ فِيْهِ
مِّنْ رُّوْحِيْ فَقَعُوْا لَهٗۥ سٰجِدِيْنَ ﴿٧٧﴾

"Dan (ingatlah peristiwa) tatkala Tuhanmu berfirman kepada malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menciptakan manusia dari tanah liat yang kering, yang berasal dari tanah kental yang berubah warna dan baunya. Kemudian apabila Aku sempurnakan kejadiannya, serta Aku tiupkan padanya ruh dari (ciptaan)Ku, maka hendaklah kamu sujud padanya".

(Surah Şad, 38: 71-72)

Ayat di atas menunjukkan bahawa kejadian manusia terdiri daripada unsur tanah, ketuhanan dan pengetahuan. Berasaskan ciri-ciri tersebut, keperluan asas manusia terbahagi kepada tiga iaitu:⁷⁶

⁷³ Seaver (2001), *op.cit*, h. 85.

⁷⁴ Al-Buraey (1985), *op.cit*, h. 110.

⁷⁵ Abu Sin (1997), *op.cit*, h. 75.

⁷⁶ *Ibid.*

- i. Keperluan psikologi dan biologi - keperluan untuk memenuhi unsur-unsur tanah meliputi keperluan makanan, air, pakaian, tempat tinggal dan tidur.
- ii. Keperluan spiritual – keperluan berkaitan dengan unsur-unsur ketuhanan meliputi keperluan keselamatan, kasih sayang, kepercayaan, keimanan, kesetiaan, kuasa, prestij, status dan keyakinan diri.
- iii. Keperluan mental - keperluan ini sejajar dengan sifat manusia yang memerlukan ilmu pengetahuan. Ilmu pengetahuan adalah alat yang penting untuk membebaskan diri manusia daripada kejahilan dan alam tahyul.

Berbanding dengan pembangunan sumber manusia, al-Habshi⁷⁷ telah menggunakan istilah pembangunan manusia dalam menggambarkan proses membangunkan sumber manusia di mana-mana organisasi. Beliau menjelaskan bahawa kejadian manusia adalah unik kerana manusia terdiri daripada 2 komponen, iaitu jasad yang berasal dari tanah dan roh yang berasal dari Tuhan. Justeru, beliau mencadangkan dalam proses pembangunan manusia, komponen yang lebih penting untuk dibangunkan ialah roh. Roh hendaklah dibangunkan dengan ilmu dan iman kerana fungsi roh inilah yang mengawal dan mempengaruhi sifat manusia. Roh yang disuburi dengan iman akan dapat mengawal manusia daripada melakukan *fasad* yang akan meninggalkan kesan buruk kepada diri sendiri dan organisasi. Sehubungan dengan ini, Ahmad & Ahmad⁷⁸ juga menyeru agar pengurus Muslim memberi perhatian serius kepada pembangunan manusia secara menyeluruh.

Sarjana barat lebih menekankan pembangunan kemahiran dan kepakaran dalam membangunkan sumber manusia. Pandangan ini tidak menepati kejadian asal manusia yang mana dari asal kejadiannya, manusia bukan hanya memerlukan unsur pembinaan dan pembangunan insan yang berbentuk fizikal dan mental, bahkan juga dari aspek spiritual.

⁷⁷ Al-Habshi, Syed Othman (1996), "The Role of Ethics in Economics and Business", dalam Sadeq, AbulHasan and Ahmad, A.Khaliq (eds.), *Quality Management from Islamic Perspectives*. Kuala Lumpur: Leeds Publications, hh. 11-36.

⁷⁸ Ahmad, Khaliq & Ahmad, Shamim (1996), "Islamic Values in Management", dalam Sadeq, AbulHasan and Ahmad, A.Khaliq (eds.), *Quality Management from Islamic Perspectives*. Kuala Lumpur: Leeds Publications, hh. 37-52.

Sarjana barat seperti Sun *et al.*⁷⁹, Weallans⁸⁰ dan Oakland⁸¹ menekankan kepada latihan teknikal seperti kemahiran pengurusan, teknik statistik dan audit untuk mempertingkatkan keberkesanan SPK ISO 9000. Manakala Douglas *et al.*⁸² mendapati latihan dan pembelajaran antara faktor yang mempengaruhi kejayaan penambahbaikan berterusan.

Sebaliknya, Islam berpandangan bahawa keperluan utama manusia sebenarnya adalah berbentuk keperluan spiritual (keimanan kepada Allah s.w.t) dan keperluan mental (ilmu pengetahuan).⁸³ Pekerja atau sumber manusia hendaklah disuburkan iman mereka agar mereka dapat menahan diri daripada melakukan *fasad*. Umpamanya, organisasi tidak hanya mengejar pensijilan ISO 9000, tetapi juga mendidik pekerja menjadi manusia beriman. Dengan iman, pekerja dapat mengelakkan diri daripada melakukan perbuatan tidak beretika, contohnya mengambil rasuah. Dengan mengelakkan rasuah, perkhidmatan berkualiti dapat dijana.

Program pembangunan sumber manusia hendaklah menggunakan formula gabungan iaitu dengan mengintegrasikan nilai Islam ke dalam kaedah pembangunan manusia sedia ada.⁸⁴ Dalam konteks penambahbaikan SPK ISO 9000, adalah penting untuk mengadakan program yang bersifat teknikal seperti latihan pengauditan, latihan penulisan dokumen dan latihan analisis statistik. Ini untuk memastikan pegawai dan pekerja menjadi mahir dan akhirnya mampu melaksanakan program penambahbaikan dengan baik. Tetapi pada masa yang sama, latihan yang menekankan nilai amanah, ihsan, sifat sabar dan sifat kemanusiaan lainnya hendaklah ditekankan agar pegawai dan pekerja mampu menghadapi tekanan sepanjang menjalankan tugas mereka. Sifat sabar dan ihsan amat penting kerana program ISO 9000 melibatkan tugas yang banyak dan berulang-ulang, yang seringkali mencabar kesabaran pekerja.

Untuk memenuhi tuntutan massa terhadap kualiti perkhidmatan awam, Kerajaan Malaysia telah melaksanakan program-program seperti *Total Quality Management* (TQM), *Quality Control Circle* (QCC), Unit Jaminan Kualiti, Perancangan Strategik dan Piagam Pelanggan. Pada 1996, ISO 9000

⁷⁹ Sun, H., Hui, I.K., Tam, A.Y.K. & Frick, J. (2000), "Employee Involvement and Quality Management", *The TQM Magazine*, vol. 12(5), hh. 350-354.

⁸⁰ Wealleans (2005), *op.cit.*, h. 206

⁸¹ Oakland (2003), *op.cit.*, h. 30.

⁸² Douglas, A., Antony, J. & Fryer, K.J. (2007), *op.cit.*, h. 510.

⁸³ Abu Sin (1997), *op.cit.*, h. 75.

⁸⁴ Siti Arni, B. (2004), "Pembangunan Sumber Manusia Menurut Perspektif Islam", *Jurnal Usuludin*, vol. 19, hh. 211-228.

mula dilaksanakan di sektor awam.⁸⁵ Walaupun pelbagai program pengurusan dilaksanakan di perkhidmatan awam, namun ia tidak dapat membendung salah laku di kalangan penjawat awam. Contohnya, pada tahun 2008, kes tatatertib dalam perkhidmatan awam meningkat sebanyak 36.2% berbanding tahun sebelumnya.⁸⁶

Justeru, amatlah wajar jika penjawat awam bukan hanya diberi kemahiran teknikal, tetapi juga dipupuk dengan nilai-nilai mulia. Latihan yang menekankan aspek kemanusiaan dan keimanan hendaklah diberi penekanan dalam usaha menjayakan segala program pengurusan dalam perkhidmatan awam termasuklah program ISO 9000. Usaha ini adalah seiring dengan Pelan Integriti Nasional (PIN) yang mana salah satu matlamatnya adalah melahirkan penjawat awam yang berintegriti dan dapat mengawal diri daripada melakukan salah laku. Semasa melancarkan Modul Pengukuhan Integriti Perkhidmatan Awam (PIPA) pada 2005, Ketua Setiausaha Negara (KSN), Tan Sri Samsudin Osman menegaskan bahawa untuk menjadi sumber manusia berkualiti, penjawat awam hendaklah memiliki sifat-sifat mulia. Beliau juga menekankan bahawa pendidikan dan latihan diperlukan untuk melahirkan insan berkualiti. Dalam konteks tersebut beliau menegaskan:⁸⁷

“Bagi membentuk modal insan berkualiti, penjawat awam perlu berpegang kepada jati diri yang mengandungi definisi, nilai dan prinsip-prinsip profesionalisme. Nilai-nilai seperti benar, amanah dan telus bukan sahaja perlu tetapi wajib ada dalam diri setiap individu dalam organisasi. Nilai-nilai ini menggambarkan bahawa jentera negara adalah untuk golongan yang berhati mulia dan ianya bersifat sejagat. Pendidikan dan penyebaran ilmu (dalam bentuk teori dan praktikal) wajar dikembangkan bagi menghasilkan insan yang berkualiti, memerlukan proses pengisian minda dalam ilmu pengetahuan. Sumber manusia yang berilmu dan berkemahiran menjadi rebutan dan aset yang amat berharga dalam organisasi. Malahan, orang yang berilmu lebih takut kepada Allah berbanding orang kurang ilmunya”.

Dalam usaha untuk mempertahankan integriti perkhidmatan awam, Kerajaan Malaysia secara berterusan menekankan tentang perlunya penjawat awam memelihara kepercayaan orang ramai dengan cara menerapkan nilai-nilai Islam dalam pekerjaan seharian. Mengamalkan nilai-nilai Islam dalam

⁸⁵ *Ibid.*

⁸⁶ *Utusan Malaysia*, “CUEPACS: Kes Tatatertib Penjawat Awam”, 16/10/2009.

⁸⁷ Ucapan Tan Sri Samsudin Osman, Ketua Setiausaha Negara (KSN), semasa melancarkan Modul Pengukuhan Integriti Perkhidmatan Awam, pada 19.12.2005.

pekerjaan akan mendorong penjawat awam untuk melakukan kerja secara beretika.⁸⁸

Proses pembangunan manusia perlu diberi penekanan utama oleh pengurus kerana nilai-nilai Islam yang menjadi pegangan pekerja akan diterjemahkan dan diamalkan ke dalam pekerjaan dalam proses penghasilan barangan dan perkhidmatan.⁸⁹ Penambahbaikan berterusan dengan menekankan nilai-nilai Islam dalam pembangunan manusia diharapkan dapat mengekang perlakuan keji dan seterusnya menjamin kualiti barangan dan perkhidmatan yang ditawarkan.

- **Penghormatan kepada Seluruh Tenaga Kerja**

Kehoe⁹⁰ berpendapat program kualiti melibatkan sistem, teknik dan manusia. Menurut beliau, manusia adalah paling sukar untuk diuruskan. Membangunkan sistem dan teknik kualiti lebih mudah berbanding dengan membangunkan budaya dan motivasi pekerja yang diperlukan dalam usaha menjayakan program kualiti.

Low & Alfel⁹¹ menjelaskan keperluan ISO 9000 bersifat teknikal. Namun, beliau juga menjelaskan keperluan ISO 9000 memerlukan dua pendekatan iaitu pendekatan teknikal dan pendekatan gelagat (kemanusiaan). Low & Omar⁹² pula menjelaskan tujuan pendekatan kemanusiaan adalah untuk menggalakkan persekitaran positif yang amat diperlukan untuk menjayakan program kualiti. Ini kerana penekanan kepada aspek teknikal sahaja dan mengabaikan aspek insaniah dalam pelaksanaan ISO 9000 telah mengurangkan potensi organisasi untuk menghasilkan produk dan perkhidmatan lebih berkualiti.

Halangan daripada pekerja adalah antara cabaran besar dalam pelaksanaan ISO 9000. Cebeci & Beskese⁹³ mendapati pelaksanaan ISO 9000 telah

⁸⁸ Sh. Hayaati, S.I. (2007), "Values and Ethics Towards Quality Public Delivery System in Malaysia: An Islamic Perspective", *Jurnal Shariah*, 15(2), hh. 25-43.

⁸⁹ Siti Arni, B. (2001), "Pengurusan Organisasi dari Perspektif Islam", *Jurnal Syariah*, 9(1), hh. 57-76.

⁹⁰ Kehoe, D.F. (1996), *The Fundamentals of Quality Management*, London: Chapman Hall.

⁹¹ Low, S.P. & Alfel, W.M. (2000), "Cross-cultural Influences on Quality Management Systems", *Work Study*, vol. 49(4), hh. 134-144.

⁹² Low, S.P. & Omar, H.F. (1997), "The Effective Maintenance of Quality Management Systems in the Construction Industry", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 14(8), hh. 768-790.

⁹³ Cebeci & Beskese (2001), *op.cit*, hh. 70.

menambah dan merumitkan prosedur kerja. Menurut Bhuiyan & Alam⁹⁴, pekerja merasakan pelaksanaan ISO 9000 menyebabkan mereka dibebani dengan banyak kerja lalu mereka cuba menolak dan mensabotaj sistem tersebut. Justeru, pengurus organisasi hendaklah mengambilkira pandangan pekerja dan memotivasikan mereka untuk sama-sama terlibat dengan program ISO 9000. SPK ISO 9000 hendaklah dirangka dengan mengambilkira budaya organisasi, mengambilkira aspirasi pekerja dan menghormati pandangan mereka agar sistem tersebut dapat berjalan dengan lebih efektif dan membantu dalam menghasilkan *output* berkualiti.

Tuntutan permuafakatan dalam segala urusan adalah dituntut dalam Islam. Allah mewajibkan umat Islam mengadakan permesyuaratan sesama mereka sebelum dan semasa melakukan sesuatu perkara. Kaedah ini merupakan penghormatan dan kemudahan kepada umat manusia bagi menjamin kestabilan, keutuhan dan keharmonian serta mengelak konflik yang sering berlaku di kalangan manusia. Firman Allah:

فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ
إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

“...Dan pohonkanlah ampun bagi mereka, dan juga bermesyuaratlah dengan mereka dalam urusan (peperangan dan hal-hal keduniaan) itu. Kemudian apabila engkau telah berazam (sesudah bermesyuarat, untuk membuat sesuatu) maka bertawakallah kepada Allah, sesungguhnya Allah mengasihi orang-orang yang bertawakal kepadaNya”.

(Surah Āli ‘Imrān, 3:159)

Syura adalah proses dan prosedur dalam pembuatan keputusan.⁹⁵ Pelaksanaan syura boleh dilaksanakan dengan mengadakan mesyuarat. Melalui mesyuarat yang diwakili setiap puak atau ahli organisasi, keputusan berasaskan majoriti yang tepat dan adil dapat diambil. Setiap individu akan merasa puas hati kerana dapat mengemukakan pendapat masing-masing. Ini akan menjadikan pekerja merasa lebih bertanggungjawab terhadap keputusan yang dibuat dan melahirkan motivasi untuk melaksanakan setiap keputusan yang diambil dalam mesyuarat.⁹⁶

⁹⁴ Bhuiyan & Alam (2005), *op.cit.*, hh. 172-186.

⁹⁵ Al-Buraey (1985), *op.cit.*, h. 119.

⁹⁶ Ilhaamie, A.G.A. (2001), “Pengurusan dari Perspektif Islam”, *Jurnal Syariah*, 9(2), hh. 85-102.

Syura merupakan prinsip utama dalam pentadbiran Islam. Prinsip ini membina persekitaran organisasi yang kondusif untuk menggalakkan partisipasi pekerja dalam proses pembuatan keputusan. Pembuatan keputusan secara syura hanya boleh dilaksanakan jika pra-syaratnya dipenuhi. Di antaranya ialah kebebasan menyuarakan pendapat, menghormati idea orang lain, sikap saling mempercayai dan mengiktiraf kebolehan pekerja. Pendeknya, syura adalah penghormatan kepada manusia atau pekerja yang membantu melicinkan pentadbiran organisasi.⁹⁷

Perkara tersebut adalah sejajar dengan cadangan Ahmad & Ahmad⁹⁸ yang menjelaskan bahawa untuk mencapai kualiti dan kecemerlangan dalam pengurusan, individu manusia yang berkait dengan organisasi hendaklah dihormati. Bagi mereka, organisasi boleh memiliki bangunan dan kelengkapan canggih, peraturan atau apa-apa sistem sekalipun, tetapi jika individu-individu tidak cemerlang dan tidak mahu memainkan peranan sepatutnya, organisasi tidak akan mencapai kecemerlangan. Dimensi penghormatan terhadap individu terbahagi kepada:

- i. Keprihatinan yang tinggi terhadap pekerja
- ii. Keprihatinan yang tinggi terhadap pelanggan
- iii. Keprihatinan yang tinggi terhadap penduduk setempat
- iv. Keprihatinan yang tinggi kepada masyarakat dan etika.

Kesimpulannya, dengan menghormati manusia (pekerja) iaitu dengan mengambilkira pandangan mereka, pekerja akan lebih bermotivasi untuk menyokong SPK ISO 9000. Douglas *et al.*⁹⁹ dalam kajiannya mendapati bekerja secara kumpulan antara faktor yang menjayakan penambahbaikan berterusan.

Val *et al.*¹⁰⁰ dalam kajiannya di sektor makanan Sepanyol telah menemukan ciri penting untuk berjaya yang perlu ada pada kumpulan kerja penambahbaikan berterusan. Ciri itu ialah dengan adanya kumpulan-kumpulan kerja yang mana anggotanya terdiri daripada para pengurus dan kakitangan teknikal yang berpengalaman. Kakitangan-kakitangan teknikal yang terlibat adalah mereka mereka yang telah menunjukkan prestasi cemerlang pada tahun-tahun sebelumnya. Manakala pengurus-pengurus yang terlibat adalah mereka

⁹⁷ Siti Arni, B. (2001), *op.cit*, h. 58.

⁹⁸ Ahmad & Ahmad (1996), *op.cit*, h. 17.

⁹⁹ Douglas, A., Antony, J. & Fryer, K.J. (2007), *op.cit*, h. 518.

¹⁰⁰ Val, M.P.D., Marin-Gracia, J.A. & Martin, T.B. (2008), "Longitudinal Study of The Results on Continuous Improvement in an Industrial Company", *Team Performance Management*, vol. 14(1/2), hh. 56-69.

yang mempunyai pengalaman menyelia kakitangan. Usaha gigih kumpulan kerja tersebut akhirnya telah membuahkan kejayaan walaupun pada peringkat permulaannya, projek penambahbaikan berterusan telah dibelenggu beberapa masalah.

Penglibatan pekerja dalam pelaksanaan ISO 9000 akan melahirkan rasa memiliki (*ownership*) terhadap SPK ISO 9000 dan melahirkan motivasi yang tinggi. Pekerja yang bermotivasi tinggi akan sanggup berusaha untuk organisasi, termasuk untuk menghasilkan barangan dan perkhidmatan berkualiti tinggi. SPK ISO 9000 bukan hanya wadah untuk mengangkat imej organisasi, tetapi lebih penting lagi untuk memotivasikan pekerja dalam menghasilkan barangan dan perkhidmatan berkualiti tinggi.

KESIMPULAN

Dengan jumlah pensijilan yang meningkat saban tahun, SPK ISO 9000 telah berjaya menarik perhatian para pengurus organisasi di seluruh dunia. Jumlah pensijilan yang tinggi juga menunjukkan bahawa harapan yang tinggi diletakkan kepada pensijilan ISO 9000, iaitu untuk membantu mempertingkatkan prestasi organisasi dan memperbaiki kualiti barangan dan perkhidmatan. Cadangan-cadangan yang dikemukakan dalam perbincangan ini iaitu menyuntik nilai-nilai Islam ke atas pelaksanaan penambahbaikan berterusan hendaklah diamalkan secara komited oleh para pengurus dan pekerja, agar matlamat akhir pensijilan SPK ISO 9000 akan dapat dicapai. Selain membantu organisasi menghasilkan produk dan perkhidmatan berkualiti tinggi, suntikan nilai-nilai Islam ke atas program penambahbaikan berterusan akan menjadikan SPK ISO 9000 lebih dekat dengan seluruh anggota organisasi, masyarakat dan para pengguna di Malaysia.

RUJUKAN

- Abu Sin, Ibrahim (1997), *Pengurusan Dalam Islam*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ahmad, Khaliq and Ahmad, Shamim (1996), "Islamic Values In Management", dalam Sadeq, AbulHasan and Ahmad, A.Khaliq (eds.), *Quality Management from Islamic Perspectives*. Kuala Lumpur: Leeds Publications.
- Al-Buraey, Muhammad (1985), *Administrative Development: An Islamic Perspective*. London: Kegan Paul International.

- Al-Habshi, Syed Othman (1996), "The Role Of Ethics In Economics And Business", dalam Sadeq, AbulHasan and Ahmad, A.Khaliq (eds.), *Quality Management from Islamic Perspectives*. Kuala Lumpur: Leeds Publications.
- Al-Habshi, Syed Othman (1996), "Quality And Productivity Consciousness", dalam Sadeq, AbulHasan and Ahmad, A.Khaliq (eds.), *Quality Management from Islamic Perspectives*. Kuala Lumpur: Leeds Publications.
- Al-Qaradhawi, Yusof (2001), *Fiqh Keutamaan Berasaskan al-Quran Dan al-Sunnah*, Kuala Lumpur: Angkatan Belia Islam Malaysia.
- Al-Quran* (Pimpinan Ar-Rahman, Mushaf Malaysia Rasm Uthmani)(2000), Kuala Lumpur: Darul Fikir.
- Amar, K. and Zain, M.Z. (2002), "Barriers to Implementing TQM in Indonesian Manufacturing Sector", *The TQM Magazine*, vol. 14(6).
- Antoni, M., Nilsson-Witell, L., Bosch, R. & Dahlgaard, J.J. (2005), "Continuous Improvement In Product Development", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 22(8), 297-306.
- Antoni, M., Poksinska, B. & Dahlgaard, J. J. (2002), "The State of ISO 9000 Certification", *The TQM Magazine*, vol. 14(5).
- Bhuiyan, N. & Alam, N. (2005), "A Case Study of Quality System Implementation in a Small Manufacturing Firm", *International Journal of Productivity Management*, vol. 54(3), 172-186.
- Biazzo, S. & Bernardi, G. (2003), "Process Management Practices and Quality Systems Standards", *Business Process Management Journal*, vol. 9(2), 149-169.
- Brown, A., Wiele, T.V.D. & Loughton, K. (1997), "Smaller Enterprises' Experiences With ISO 9000", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 15(3), 273-285.
- Buttle, F. (1997), "ISO 9000: Marketing Motivations and Benefits", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 14(9), 936-947.
- Casadesus, M. & Karapetrovic, S. (2005), "Has ISO 9000 Lost Some of Its Lustre? A Longitudinal Impact Study", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 25(6), 580-596.
- Cebeci, U. & Beskese, A. (2001), "Total Quality Management and ISO 9000 Applications in Turkey", *The TQM Magazine*, vol. 13(1).

- Dimara, E., Skuras, D., Tsekouras, K. & Goutsos, S. (2004), "Strategic Orientation and Financial Performance of Firms Implementing ISO 9000", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 21(1), 72-89.
- Douglas, A., Antony, J. & Fryer, K.J. (2007), "Critical Success Factors of Continuous Improvement (CI) in the Public Sector", *The TQM Magazine*, vol. 19(5).
- Gotzamani, K.D. & Tsiotras, G.D. (2002), "The True Motive Behind ISO 9000 Certification", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 19(2), 151-169.
- Ilhaamie, A.G.A. (2001), "Pengurusan dari Perspektif Islam", *Jurnal Syariah*, 9(2), 85-102.
- ISO Standard (2005), Guidance On The Concept And Use Of The Process Approach For Management Systems, International Organization For Standardization, Geneva, www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/iso9000/iso/9000_2000_approach.html, accessed on 21/04/2005.
- ISO Survey (2008), International Organization for Standardization, Geneva, www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/iso9000/iso/9000index.html, accessed on 15/10/2008.
- Iwaarden, J.V., Van der Wiele, T., Williams, R. & Dale, B. (2005), "Perceptions About The ISO 9000(2000) Quality System Standard Revision And Its Value", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 22(2), 101-119.
- Kartha, G.P. (2004), "A Comparison of ISO 9000:2000 Quality Standards, QS9000, ISO/TS 16949 and Baldrige", *The TQM Magazine*, vol. 16(5).
- Kehoe, D.F. (1996), *The Fundamentals of Quality Management*, London: Chapman Hall.
- Kehoe, D.F. and Najmi, M. (2000), "An Integrated Framework for Post-ISO 9000 Quality Development", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 17(3), 226-258.
- Khan, J.H. (2003), "Impact of TQM on Productivity", *Journal of TQM*, vol. 15(6), 374-380.
- Laporan Ekonomi 2005, Perbendaharaan Malaysia, Kementerian Kewangan Malaysia, <http://www2.teasury.gov.my/index.php?option=com-content&view>, accessed on 15/12/2008.
- Laporan Ekonomi 2008, Perbendaharaan Malaysia, Kementerian Kewangan Malaysia, <http://www2.teasury.gov.my/index.php?option=com-content&view>, accessed on 15/12/2008.

- Lee, C.C., Yang, J. & Yu L.M. (2001), "The Knowledge Value of Customers and Employees in Product Quality", *Journal of Management Development*, vol. 20(8), 691-704.
- Lipovatz, D., Stenos, F. & Vaka, A. (1999) "Implementation of ISO 9000 Quality Systems in Greek Enterprise", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 16(6), 534-551.
- Lo, T.Y. (2002), "Quality Culture", *Managerial Auditing Journal*, vol. 17(5), 272-276.
- Lo, V. & Humphreys, P. (2000), "Project Management Benchmarks for SMEs Implementing ISO 9000", *Benchmarking: An International Journal*, vol. 7(4), 247-259.
- Low, S.P. & Alfelor, W.M. (2000), "Cross-cultural Influences on Quality Management Systems", *Work Study*, vol. 49(4).
- Low, S.P. & Omar, H.F. (1997), "The Effective Maintenance of Quality Management Systems in the Construction Industry", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 14(8), 768-790.
- Magd, H. & Curry, A. (2003), "ISO 9000 and TQM", *The TQM Magazine*, vol. 15(4).
- Magd, H., Kadasah, N. & Curry, A. (2003), "ISO 9000 Implementation", *Managerial Auditing Journal*, vol. 18(4).
- Martins, R.A. & Toledo, J.C. (2000), "TQM Programs: A Framework Proposal", *Work Study*, vol. 49(4).
- McAdam, R. & Fulton, F. (2002), "The Impact of the ISO 9000:2000 Quality Standards in Small Software Firms", *Managing Service Quality*, vol. 12(5).
- Noor, Ismail (1999), *Prophet Muhammad's Leadership*, Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Oakland, J.S. (2003), *TQM: Text and Cases*. 3rd ed., Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Seaver (2001), *Implementing ISO 9000:2000*, England: Gower Publishing Company.
- Sebastianelli, R. & Tamimi, N. (2002), "How Product Quality Dimensions Relate to Defining Quality", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 19(4), 442-453.
- Sharif, I.M. (2005), "The Barriers Affecting the Implementation of Quality Management System – ISO 9001 in Libyan Manufacturing Public Sector Organisations", *PhD Thesis*, University of Salford, UK.

- Sh. Hayaati, S.I. (2007), "Values and Ethics Towards Quality Public Delivery System in Malaysia: An Islamic Perspective", *Jurnal Syariah*, 15(2), 25-43.
- Siddiquee, N. A. (2006), "Public Management Reform in Malaysia", *International Journal of Public Sector Management*, vol. 19(4), 339-358.
- Siti Arni, B. (2001), "Pengurusan Organisasi dari Perspektif Islam", *Jurnal Syariah*, 9(1), 57-76.
- Siti Arni, B. (2004), "Pembangunan Sumber Manusia Menurut Perspektif Islam", *Jurnal Usuludin*, 19, 211-228.
- Sohod, M.S. & Yusof, R.Z. (1996), "Re-addressing the TQM Movements", dalam Sadeq, AbulHasan and Ahmad, A. Khaliq (eds.), *Quality Management from Islamic Perspectives*. Kuala Lumpur: Leeds Publications.
- Sun, H., Hui, I.K., Tam, A.Y.K. & Frick, J. (2000), "Employee Involvement and Quality Management", *The TQM Magazine*, vol. 12(5).
- Sun, H., Li, S., Ho, K., Gertsen, F., Hansen, P., & Frick, J. (2004), "The Trajectory of Implementing ISO 9000 Standards Versus TQM in Western Europe", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 1(2), 131-153.
- Talha, M. (2004), "TQM: An Overview", *Managing Library Finance*, vol. 17(1).
- Terziovski, M. & Power, D. (2007), "Increasing ISO 9000 Certification Benefits", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 24(2), 15-19.
- The Star*, "What it Takes to be a Top Employer?", 3/4/2010
- Tsim, Y.C., Yeung, V.W.S. & Leung, E.T.C. (2002), "An Adaptation to ISO 9001:2000 for Certified Organisations", *Managerial Auditing Journal*, vol. 17(5), 246.
- Ucapan Tan Sri Samsudin Osman, Ketua Setiausaha Negara (KSN), semasa melancarkan Modul Pengukuhan Integriti Perkhidmatan Awam, pada 19.12.2005.
- Utusan Malaysia*, "CUEPACS: Kes Tatatertib Penjawat Awam", 16/10/2009.
- Val, M.P.D., Marin-Gracia, J.A. & Martin, T.B. (2008), "Longitudinal Study of the Results on Continuous Improvement in an Industrial Company", *Team Performance Management*, vol. 14(1/2).

- Van der Wiele, William A.R.T & Dale B.G. (2000), "ISO 9000 Series Registration to Business Excellence", *Business Process Management Journal*, vol. 6(5), 417-427.
- Vouzas, F. (2004), "HR Utilisation and Quality Improvement", *The TQM Magazine*, vol. 16(2).
- Wealleans, D. (2005), *The Quality Audit for ISO 9001:2000*. 2nd edition, England: Gower Publishing Limited.
- Williams, J.A. (2004), "The Impact of Motivating Factors on Implementation of ISO 9001:2000 Registration Process", *Management Research News*, vol. 27(1).
- Yusof, S.M. & Aspinwall, E. (2000), "A Conceptual Framework for TQM Implementation for SMEs", *The TQM Magazine*, vol. 12(1).

