

CABARAN KELESTARIAN DALAM PELAKSANAAN PIAWAIAN SISTEM PENGURUSAN KUALITI: SATU PENGALAMAN DI SEBUAH UNIVERSITI BERFOKUS

HASAN AL-BANNA MOHAMED^{1*}, UMMUL FAHRI ABDUL RAUF², WAN YUSMAWATI
WAN YUSOFF² DAN NORZAURA ABD RAHMAN²

¹*Fakulti Pengajian dan Pengurusan Pertahanan, Universiti Pertahanan Nasional Malaysia (UPNM), Kem Perdana Sungai Besi, 57000 Kuala Lumpur, Malaysia.* ²*Pusat Asasi Pertahanan, Universiti Pertahanan Nasional Malaysia (UPNM), Kem Perdana Sungai Besi, 57000 Kuala Lumpur, Malaysia.*

*Corresponding author: hasanalbanna@upnm.edu.my

<http://doi.org/10.46754/jbsd.2024.03.002>

Submitted final draft: 2 January 2024

Accepted: 29 January 2024

Published: 15 March 2024

Abstrak: Penubuhan Universiti Berfokus kepada bidang pertahanan dan keselamatan dalam negara semakin relevan dan selaras dengan pelbagai pencapaiannya sejak diwartakan pada tahun 2006. Universiti ini merupakan satu-satunya institusi pendidikan tinggi negara yang masih kekal relevan melaksanakan Sistem Pengurusan Kualiti (SPK) sejak penubuhan dan setelah mendapat status autonominya daripada Kementerian Pendidikan Tinggi. Sehubungan dengan itu, sistem pengurusan berkualiti yang dilaksanakan bertujuan menyeragamkan kesemua aktiviti yang wujud di setiap fakulti dan pusat agar selaras dengan piawaian antarabangsa. Malah, tahap penyampaian perkhidmatan yang terbaik dapat ditingkatkan kepada semua pelanggannya. Oleh itu, kertas kerja ini bertujuan meneroka secara kualitatif menerusi kajian kepustakaan tentang pengalaman universiti selama 17 tahun melaksanakan SPK sehingga berjaya mengekalkan pensijilannya. Metodologi penyelidikan ini membabitkan kajian kepustakaan yang merujuk beberapa sorotan kajian lepas berkaitan dengan isu-isu yang dibincangkan dalam kajian ini. Isu yang dimaksudkan ialah cabaran mengekalkan pencapaian dan kecemerlangan universiti ini dalam beberapa penarafan yang berkenaan. Oleh itu, hasil kajian mendapati enam cabaran yang perlu ditempuhi organisasi bagi kelestarian amalan SPK, iaitu komitmen dan tanggungjawab pengurusan, kurang kepakaran, sikap dalaman, isu persekitaran kerja, kurang kesedaran, serta batasan sumber kewangan dan pertambahan bebanan tugas kepada pekerja. Tambahan juga, kertas kerja ini membincangkan secara terperinci berkenaan cabaran-cabaran yang dihadapi dalam pelaksanaan SPK sehingga kini.

Kata Kunci: Sistem Pengurusan Kualiti (SPK), cabaran, universiti.

SUSTAINABILITY CHALLENGES IN IMPLEMENTING QUALITY MANAGEMENT SYSTEM STANDARD: AN EXPERIENCE AT A FOCUSED UNIVERSITY

Abstract: The establishment of the Focused University on defence and security in this country is increasingly relevant and in line with its various achievements since it was gazetted in the year 2006. The university is the only higher education institution in the country that remains relevant in implementing the quality management system since its establishment and has obtained its autonomy status from the Ministry of Higher Education. In this regard, the quality management system implemented aims to standardise all activities that exist in each faculty and centre to be in line with international standards. In fact, the best level of service delivery can be increased to all its customers. Therefore, this paper aims to explore qualitatively through the literature on the university's 17 years of experience in implementing the quality management system (QMS) so as to maintain its certification successfully. The research methodology involves a literature review that refers to

several highlights of past studies related to the issues discussed in this study, namely the challenges of maintaining the achievements and excellence of this university in various relevant rankings. Therefore, the results of the study found six challenges that organisations need to overcome for the sustainability of QMS practices, namely management commitment and responsibility, lack of expertise, internal attitudes, work environment issues, lack of awareness, as well as limitations of financial resources and increased workload for employees. In addition, this paper discusses in detail the challenges faced in the implementation of QMS to date.

Keywords: Quality Management System, challenges, university.

Pendahuluan

Cabaran sesebuah organisasi dalam memperoleh pensijilan sistem pengurusan organisasi yang berkualiti, berkesan, dan sempurna sering menjadi isu besar kepada pihak pengurusan terutamanya bagi mengekalkan pensijilan yang telah wujud (Hasan Al-Banna *et al.*, 2021; Siti Arni *et al.*, 2022). Kebanyakan organisasi yang bercita-cita tinggi akan berusaha untuk mendapatkan pengiktirafan pada peringkat nasional mahupun antarabangsa. Hal ini menjadi tumpuan organisasi yang baharu atau masih ingin meningkatkan prestasi dan imej di mata pihak luar serta aspek kepuasan bekerja dalam kalangan para pekerjaannya sendiri (Brito *et al.*, 2020).

Organisasi yang mempunyai pensijilan Sistem Pengurusan Kualiti (SPK) di seluruh dunia dan juga dalam negara pasti akan berusaha untuk mengekalkan kecemerlangan dan pengurusan organisasi yang dapat dicontohi semua pihak serta tidak memandang remeh tentang isu kualiti ini (Ilhaamie, 2002; Arwa & Siti Arni, 2022). Namun begitu, jika disoroti penyelidikan atau kajian-kajian lepas, didapati masih kurang pihak yang meneroka berkaitan pengalaman organisasi memperoleh pensijilan SPK. Perkara ini merangkumi sama ada pelbagai piawaian daripada Pertubuhan Penstandardan Antarabangsa (International Organization for Standardization - ISO) atau aspek kualiti pengurusan serta membincangkan cabaran-cabaran yang harus dihadapi demi kelestarian organisasi masing-masing (Rushami Zien, 2012; Hasan Al-Banna *et al.*, 2013a; Hasan Al-Banna *et al.*, 2021; Mohamad Rashid, 2021; Lopes *et al.*, 2022; Mitchell & Fakhruddin, 2022). Hal ini sangat penting sebagai garis panduan dan petunjuk kepada pihak lain untuk dijadikan teladan pada masa hadapan.

Sorotan Kajian

Kajian yang telah dijalankan oleh Roslina (2012) turut menjelaskan bahawa terdapat lima kunci penting yang menjadi dasar kelangsungan sesebuah organisasi mengekalkan pensijilan SPK masing-masing. Lima kunci tersebut ialah komitmen pihak pengurusan atasan, kemampuan dari aspek sumber, kualiti para pekerja, perancangan dan komunikasi yang baik serta infrastruktur yang sempurna dan kondusif.

Tambahan lagi, kajian Roslina (2019) berfokuskan cabaran-cabaran yang dihadapi semasa proses pelaksanaan SPK di Institusi Pengajian Tinggi (IPT) di Malaysia. Terdapat beberapa cabaran yang sering berlaku kepada institusi yang dikajinya termasuklah kekurangan pengetahuan dan kefahaman tentang proses dan piawaian. Selain itu, turut didapati ialah kekurangan kemahiran yang relevan, tiada komitmen dan kerjasama daripada pekerja secara umum, kekurangan sumber serta aspek komunikasi yang lemah.

Di samping itu, Moturi dan Mbithi (2015) dalam kajian mereka mendapati bahawa beberapa cabaran yang dihadapi oleh universiti dalam mengekalkan piawaian SPK adalah dari segi penglibatan dan komitmen staf yang tidak mencukupi daripada beberapa fakulti atau pusat, cabaran untuk mengekalkan aspek kualiti dan masalah komunikasi. Cabaran aspek komunikasi ini turut disokong oleh dapatan kajian yang dijalankan Mohamad Rashid (2021) terhadap organisasi-organisasi yang melaksanakan piawaian ISO 9001:2015.

Sehubungan dengan itu, Siti Arni *et al.* (2022) telah mengkategorikan cabaran kepada dua jenis, iaitu dalaman dan luaran. Antara cabaran dalaman adalah seperti kurang kefahaman terhadap SPK ISO, bebanan kerja dan pengurusan dokumen yang kompleks. Sementara itu, cabaran luaran yang dihadapi ialah sikap dan kerehuan pelanggan sendiri. Mitchell dan Fakhruddin (2022) pula telah membahagikan cabaran pelaksanaan SPK kepada empat halangan, iaitu halangan organisasi, kekangan teknikal, batasan yang membabitkan pelanggan atau hubungan dengan pembekal serta batasan kewangan.

Menurut beberapa sorotan kajian yang lepas termasuk kajian Mitchell dan Fakhruddin (2022), didapati huraian tentang beberapa halangan dari aspek sumber termasuklah seperti pekerja yang tidak mencukupi, ketidakhadiran pekerja, kekurangan pengurus yang berkualiti, kekurangan pekerja yang berkecekapan, kekurangan perunding, kekurangan latihan, dan pendidikan, kekurangan sokongan kerajaan, sumber kewangan yang tidak mencukupi, kos pensijilan yang tinggi serta ketiadaan peralatan dan bahan.

Dalam pada itu, aspek halangan organisasi meliputi kurangnya komitmen pengurusan, kepimpinan yang lemah (Magd, 2008), kurang kerjasama daripada jabatan dalaman, kesukaran menentukan tanggungjawab dan kuasa, kekurangan penglibatan pekerja, dan kerjasama daripada pekerja serta kekurangan sistem pengiktirafan dan ganjaran. Tambahan lagi, turut didapati ialah komunikasi dalaman yang lemah, kekurangan struktur organisasi, kekurangan misi dan visi yang jelas, tinjauan pengurusan yang tidak mencukupi, kekurangan kerjasama daripada pelanggan serta proses pemantauan dan pengauditan dalaman yang tidak mencukupi. Seterusnya, halangan teknikal pula piawaian ISO kurang difahami, kesukaran mentafsir klausa dan keperluan ISO, kurang memahami pensijilan ISO, juga kesukaran proses audit kualiti. Selain itu, terdapat kesukaran dalam dokumentasi dan kawalan data, kesukaran dalam mengenalpasti proses, kekurangan sistem maklumat pengurusan yang betul serta masalah dengan penentuan (kalibrasi) peralatan.

Cabaran terakhir dalam pelaksanaan SPK yang turut dikemukakan oleh Mitchell dan Fakhruddin (2022) membabitkan halangan budaya, iaitu kurangnya budaya kualiti dalam organisasi di samping motivasi yang tidak sejajar untuk pensijilan. Tambahan lagi, ini merangkumi sikap negatif pekerja terhadap kualiti, penentangan terhadap perubahan, kurang pemahaman tentang faedah pensijilan SPK dan ISO, kesukaran dalam memotivasikan pekerja dan jangkaan yang tidak realistik terhadap SPK.

Hal ini turut didukung dengan kajian terkini oleh Yang *et al.* (2023) yang menegaskan bahawa antara batasan pelaksanaan pengurusan kualiti secara menyeluruh dalam organisasi di Pakistan adalah kurangnya komitmen pihak atasan, tiada latihan dan pembangunan, kekurangan sumber selain sikap tidak mahu berubah. Secara keseluruhannya, cabaran-cabaran tersebut harus diambil perhatian oleh pihak pengurusan organisasi agar pelaksanaan SPK mampu dilestarikan pada setiap masa dengan lebih berkesan tanpa membebankan pihak-pihak tertentu.

Justeru dalam kertas kerja ini, pengkaji memfokuskan cabaran kelestarian dan pengalaman dalam pelaksanaan piawaian SPK di sebuah Universiti Berfokus dalam negara Malaysia sebagai panduan kepada organisasi lain untuk melaksanakannya sebaik mungkin.

Latar Belakang Universiti Berfokus

Universiti Berfokus ini ditubuhkan daripada sebuah akademi yang melaksanakan latihan ketenteraan dan akademik ke sebuah universiti awam dalam negara. Akademi tersebut tertubuh pada 1 Jun 1995 dan dinaik taraf menjadi sebuah universiti awam yang terakhir serta diwartakan pada 10 November 2006 dan bidang tujahan ialah pertahanan dan keselamatan. Universiti ini telah ditubuhkan secara rasminya oleh kerajaan Malaysia pada 21 Jun 2006 bagi menghasilkan graduan untuk keperluan sektor pertahanan negara. Perintah perbadanan universiti ini telah dikeluarkan pada 6 November 2006 untuk memulakan pengajian akademik bagi sesi akademik 2007/2008.

Pengambilan mahasiswa baharu untuk sesi akademik 2007/2008 adalah seramai 550 orang yang melapor untuk Program Asasi Pertahanan. Sementara itu, untuk program sarjana muda pula, seramai 130 mahasiswa awam dan 297 mahasiswa lepasan Asasi Pertahanan telah mengikuti program sarjana muda dalam bidang Kejuruteraan, Sains dan Teknologi serta Pengurusan Pertahanan. Sebagai permulaan pengajian sesi akademik bagi tahun 2007/2008, Universiti Berfokus ini telah menubuhkan tiga buah fakulti utama, iaitu Fakulti Kejuruteraan, Fakulti Sains dan Teknologi Pertahanan serta Fakulti Pengurusan dan Pengajian Pertahanan di samping Pusat Asasi Pertahanan dan Pusat Bahasa.

Kini, Universiti Berfokus telah menjangkau 17 tahun penubuhannya dengan menempa pelbagai kejayaan dan pencapaian di serata dunia dalam bidang akademik, penyelidikan, sukan dan sebagainya. Walaupun telah mendapat pengiktirafan dalaman dan luaran, namun masih wujud cabaran dan tribulasi yang harus dihadapi oleh pihak pengurusan universiti dan seluruh warganya demi kelestarian dan relevannya kewujudan Universiti Berfokus di rantau ini.

Objektif

Antara objektif bagi kertas kerja ini termasuk meneroka pengalaman dan isu-isu cabaran yang dihadapi oleh warga Universiti Berfokus sebagai panduan kepada universiti atau organisasi pendidikan lain yang berhasrat untuk memperoleh pensijilan SPK sepertinya.

Metodologi Kajian

Kajian ini menggunakan reka bentuk kualitatif, iaitu dengan kaedah kajian kepustakaan (*library research*) sahaja yang tidak membabitkan kajian secara empirikal atau lapangan. Kajian kepustakaan ini yang berfokuskan sorotan kajian lepas merupakan satu bentuk penyelidikan yang menggunakan sorotan literatur sebagai objek kajian (Tjiptohadi & Agustine, 2003). Namun begitu, fokus kajian ini kepada maklumat-maklumat dan informasi yang berkaitan dengan tema atau tajuk kajian sahaja, iaitu penumpuan kepada cabaran-cabaran dalam mengekalkan pencapaian bagi sesebuah institusi khususnya di IPT terbabit.

Pengkaji menggunakan perkhidmatan dari perpustakaan di Lembah Klang sahaja, iaitu Perpustakaan Jeneral Tun Ibrahim (PJTI), Sungai Besi, Kuala Lumpur menerusi laman sesawang secara dalam talian yang dilangani oleh pihak perpustakaan universiti ini. Oleh itu, sorotan-sorotan

kajian yang lepas telah diteliti oleh pengkaji bagi menyokong tajuk dan dapatan kajian sebagai sumber utama untuk memperoleh pengumpulan data-data yang tepat. Data-data yang dirujuk untuk kajian ini diperoleh menerusi artikel-artikel jurnal, buku-buku, majalah dan bahan-bahan dokumen bertulis.

Kebanyakan sorotan kajian yang dirujuk membabitkan penyelidikan-penyelidikan yang berkaitan dalam negara ataupun luar negara. Malah, menerusi pemerhatian terhadap kajian kepustakaan ini, pengkaji dapat menjadikannya panduan untuk mengenal pasti beberapa cabaran yang perlu dihadapi oleh sesebuah organisasi untuk kekal relevan dan berdaya saing.

Setelah data-data dikumpul, pengkaji meneruskan penyelidikan dengan menjalankan proses menganalisis data secara kaedah deskriptif. Maklumat-maklumat daripada sorotan kajian terdahulu dibandingkan dengan isu realiti yang berlaku dalam organisasi yang dikaji. Akhirnya, pengkaji mengkategorikan cabaran-cabaran daripada kajian terdahulu kepada beberapa tema atau kategori yang berkaitan. Kategori cabaran yang pertama ialah komitmen dan tanggungjawab pihak pengurusan sendiri. Cabaran kedua ialah kekangan kakitangan dan kepakarannya, seterusnya cabaran tentang sikap dalaman pekerja sendiri yang negatif, budaya enggan berubah dan persekitaran kurang kondusif. Selain itu, terdapat cabaran batasan kekurangan latihan dan program kesedaran serta terhadapnya sumber kewangan dan tugas yang semakin membebankan.

Pengalaman Universiti Berfokus

Semenjak tahun 2006, Universiti Berfokus ini telah melaksanakan sistem pengurusan kualiti. Pengkaji mendapati bahawa peratusan kepuasan pelanggan terhadap pelaksanaan piawaian MS ISO 9001 yang diamalkan di seluruh kampus adalah memuaskan. Markah secara umumnya melebihi sasaran yang ditetapkan, iaitu mencapai 80% ke atas bagi semua kategori. Kesemua kategori yang dinilai meliputi aspek seperti pengajaran dan pembelajaran, kemudahan atau fasiliti sukan dan rekreasi, kemudahan kafeteria, kediaman pelajar, perkhidmatan pengangkutan, klinik kesihatan dan keselamatan kampus. Termasuk juga ialah kemudahan capaian internet atau *Wireless Fidelity* (Wi-Fi) di kampus, perkhidmatan kedai serbaneka, perpustakaan, kemudahan dan perkhidmatan umum, perkhidmatan kakitangan universiti, kebajikan pelajar serta aspek kaunseling dan bimbingan pelajar. Hal ini terbukti menerusi laporan kajian kepuasan pelanggan dalaman pada setiap tahun yang dilaksanakan oleh pihak Jabatan Hal Ehwal Pelajar dan Alumni. Tambahan lagi, Laporan Validasi Dalaman yang dijalankan oleh pihak pemegang taruh turut sentiasa melepasi sasaran yang ditetapkan, iaitu melebihi 70%. Kedua-dua analisis tersebut meletakkan imej universiti ini setanding dan setaraf dengan pesaingnya dalam negara.

Hal ini menjadi lebih tersusun lagi apabila pihak Jawatankuasa Audit Dalam MS ISO 9001 turut menjalankan audit secara berkala, iaitu dua kali setahun bagi memastikan sistem pengurusan organisasi di semua fakulti dan pusat berjalan lancar. Jawatankuasa ini dibentuk dan diketuai oleh seorang Ketua Auditor Dalaman, Timbalan Ketua Auditor dan ahli-ahlinya yang disatukan dalam sebuah jawatankuasa utama universiti ini yang dikenali sebagai Jawatankuasa Jaminan Kualiti Universiti (JJKU). JJKU ini pula terdiri daripada semua bahagian atau unit yang mengurus aspek jaminan kualiti di universiti ini. Antaranya seperti Unit Jaminan Kualiti Akademik, Unit Integriti, Unit Audit Dalam (Kewangan), Unit Pengurusan Risiko, Keselamatan dan Kesihatan Pekerjaan serta Jawatankuasa Audit Dalam SPK ISO konvensional dan Syariah (MS 1900). Kebersamaan semua pihak dalam satu jawatankuasa ini dilihat penting dengan bermatlamatkan

pemantauan semua aspek tadbir urus agar kualiti perkhidmatan yang diberikan pada setiap masa sentiasa terjamin.

Justeru, beberapa impak positif dapat dilihat hasil pengalaman universiti ini melaksanakan piawaian MS ISO 9001 sama ada kepada para pekerja sendiri, organisasi amnya serta para pelajar juga memperoleh manfaat tertentu. Antara faedah yang diperoleh adalah seperti:

- Penyeragaman kesemua prosedur dan arahan kerja yang mematuhi piawaian.
- Setiap tadbir urus bagi sesuatu tugas dan tanggungjawab adalah tersusun.
- Pengurusan data bagi keseluruhan fakulti dan pusat dapat diseragamkan dan diselaraskan dengan sebaiknya dan mudah diakses oleh pihak pemilik data, pengurus data, dan seterusnya pihak pengurusan tertinggi universiti dengan berfokuskan sumber yang sah dan tepat.
- Penyeragaman dan pengurusan data yang lebih baik membantu untuk menyalurkan maklumat yang tepat dan mudah kepada pihak berkepentingan seperti Kementerian Pendidikan Tinggi (KPT).
- Akreditasi dan pensijilan yang diiktiraf oleh badan-badan pengauditan yang dilantik menaikkan imej serta menonjolkan kredibiliti institusi pada peringkat kebangsaan, juga antarabangsa.

Di samping itu, Universiti Berfokus ini telah berjaya mendapatkan satu lagi pensijilan SPK yang berasaskan Syariah (MS 1900) daripada pihak SIRIM QAS *International* Sdn. Bhd. setelah melalui satu sesi audit kecukupan yang sangat teliti oleh barisan auditor luaran yang pakar. Malah, penarafan kualiti data dalam Sistem MyMoheS, data penyelidikan Malaysia Research Assessment (MyRA) dan penarafan SETARA juga menunjukkan peningkatan yang memberangsangkan. Perkara ini juga berjaya mengekalkan status lima bintang yang sekali gus menjadi contoh dan teladan buat universiti lain.

Pencapaian yang membanggakan ini bukan sahaja dalam bidang penarafan semata-mata, malah dalam aspek penyelidikan, sukan, penglibatan pekerja dan juga para pelajar di persada antarabangsa dan negara yang telah memberikan satu suntikan semangat buat semua warga. Malah, universiti ini berada di kedudukan ke-19 daripada semua institusi di dunia dalam bidang penerbitan SCOPUS yang berfokuskan pertahanan dan keselamatan. Kejayaan ini justeru sangat membanggakan semua warga dan juga pihak pengurusan universiti.

Tambahan lagi, kejayaan dan pencapaian sehingga kini harus dititikberatkan dan dipantau pada setiap masa agar sebarang risiko atau cabaran masa hadapan bakal diuruskan dengan sebaiknya. Hal ini demikian kerana ketidaktentuan situasi pada masa hadapan seperti wabak penyakit yang berbahaya, kekangan kewangan dan juga ketirisan sumber tenaga manusia yang berpengalaman ialah sesuatu yang tidak dapat dijangkakan berlaku. Oleh itu, pihak pengurusan universiti telah mengambil tindakan sewajarnya dengan sentiasa membincangkan isu-isu dalaman dan luaran yang wujud dalam Mesyuarat Kajian Semula Pengurusan (MKSP) bersama semua pengurusan tertinggi universiti. Perkara ini bertujuan memastikan universiti sentiasa berdaya saing dan lestari serta kekal relevan pada masa-masa mendatang bersesuaian dengan motonya: "Kualiti Pemangkin Kecemerlangan". Namun begitu, pihak pengurusan harus sentiasa bersedia dan bersiaga dalam menghadapi sebarang cabaran dan tribulasi tidak menentu yang bakal ditempuhi pada setiap tahun.

Dapatan dan Perbincangan Kajian

Menerusi sorotan-sorotan kajian yang lepas berkaitan dengan isu-isu dan cabaran semasa melaksanakan SPK dalam sesebuah organisasi, pengkaji dapat membuat kesimpulan dengan mengkategorikan cabaran-cabaran berkenaan kepada beberapa aspek utama. Aspek-aspek tersebut melibatkan organisasi yang dikaji, seperti yang dibincangkan dalam artikel ini.

Cabaran Pelaksanaan Sistem Pengurusan Kualiti (SPK)

Antara cabaran yang harus ditangani oleh pihak pengurusan dan pelaksana bagi memastikan kejayaan implikasi SPK di universiti kajian ini meliputi beberapa aspek. Sebagai contoh, komitmen dan tanggungjawab yang penuh daripada pihak pengurusan, kekangan bilangan pekerja dan kurang pakar dalam bidang kualiti, sikap dalaman pekerja sendiri yang berpandangan sinis terhadap aspek kualiti serta persekitaran kerja yang kurang kondusif. Selain itu, dikenal pasti kurangnya kursus kesedaran tentang ISO kepada para pekerja baharu dan juga sedia ada. Terakhir ialah wujudnya batasan bagi sumber kewangan dan membabitkan pertambahan bebanan tugas kepada pekerja yang terlibat secara langsung dengan aktiviti kualiti ini. Berikut ialah huraian setiap cabaran tersebut yang harus dihadapi oleh pihak organisasi, iaitu:

Komitmen dan Tanggungjawab Pihak Pengurusan

Sani Sanuri *et al.* (2013) menegaskan dalam kajian mereka bahawa pemimpin tertinggi sesebuah organisasi memainkan peranan penting dalam memacu organisasi ke arah peningkatan kualiti dan kecemerlangan organisasi yang mempunyai pensijilan SPK. Sekiranya pihak pengurusan atasan tidak memberikan sokongan dan dukungan yang sepenuhnya, maka amalan sistem kualiti organisasi tidak mampu dijayakan (Asante & Ngulube, 2020). Selain itu, kajian daripada Syed Shirazi *et al.* (2015) turut menyokong dapatan kajian sebelum ini menerusi penyelidikan kualitatif secara temu bual bersama pihak pengurusan organisasi yang dikaji. Dapatan kajiannya membuktikan bahawa terdapat hubungan signifikan antara komitmen pengurusan terhadap pencapaian pelaksanaan amalan pengurusan kualiti (Topalovic, 2015), khususnya dalam sektor perkhidmatan yang dikaji. Begitu juga kajian oleh Siti Arni *et al.* (2016) yang mencadangkan beberapa langkah yang perlu dipatuhi bagi memastikan kelancaran pelaksanaan program SPK ISO dalam sesebuah organisasi. Antaranya, wakil pengurusan atau pengurus kualiti perlu diwujudkan dan pihak pengurusan perlu mengambil bahagian secara aktif dalam kesemua aktiviti yang membabitkan pelaksanaan kualiti.

Sehubungan dengan itu, berdasarkan Universiti Berfokus ini didapati bahawa komitmen pihak pengurusan universiti adalah tidak berbelah bahagi dalam memastikan kelangsungan program aktiviti kualiti berjaya dilaksanakan. Antara komitmen yang ditunjukkan oleh pihak pengurusan adalah seperti Naib Canselor akan mempengerusikan MKSP dengan dihadiri oleh semua pengurusan tertinggi, semua Dekan dan pengarah-pengarah Fakulti/Pusat/Jabatan/Bahagian (FPJB) yang lain bagi membincangkan isu-isu dan pembentangan tentang aktiviti pengurusan kualiti di seluruh kampus. Mesyuarat MKSP untuk SPK MS ISO 9001 ini diadakan sebanyak dua kali setahun dengan jumlah peruntukan kewangan untuk aktiviti dan program kualiti sentiasa diutamakan pada setiap tahun. Amalan sebegini sememangnya menyokong saranan yang dikemukakan dalam hasil kajian oleh Rogala (2016) serta Mitchell dan Fakhruddin (2022). Kajian-kajian tersebut menegaskan bahawa ketiadaan komitmen pihak pengurusan akan menjadi penghalang paling utama dalam

melaksanakan aspek kualiti dalam organisasi dan diikuti dengan halangan kedua, iaitu kurangnya kerjasama dan penglibatan daripada pekerja. Jelaslah bahawa aspek komitmen semua pihak sangat memberikan impak positif kepada pelaksanaan SPK ini.

Kekurangan Bilangan Pekerja dan Kepakaran Bidang

Menurut Alina *et al.* (2020) dalam penyelidikannya, jelas dinyatakan bahawa kekurangan ilmu pengetahuan dan tidak pakar dalam bidang akan merumitkan lagi pelaksanaan sistem pengurusan yang lebih berkualiti khususnya dalam sesebuah institusi (Robinson *et al.*, 2020). Tambahan pula, cabaran ini lebih merumitkan apabila para pekerja berkenaan tidak hadir ke kursus atau latihan-latihan berkaitan dengan SPK yang dianjurkan organisasi masing-masing. Selain itu, keberkesanan sistem pengurusan ini juga akan terbantut atau mengalami masalah apabila terdapat ketidakcukupan pekerja untuk mengendalikan program-program kualiti yang hendak dianjurkan (Hasan Al-Banna *et al.*, 2013b; Novsia, 2014; Mehrabioun Mohammadi *et al.*, 2021).

Rentetan itu, pihak pengurusan universiti ini telah memastikan bahawa bilangan pekerja yang ditempatkan di pejabat bahagian kualiti sentiasa dipenuhi dan mencukupi. Bahagian Jaminan Kualiti dan Pengurusan Data (BJKPD) ditubuhkan dengan tujuan utama menguruskan hal-hal berkaitan dengan penjagaan taraf kualiti universiti secara holistik baik dari sudut operasinya, tadbir urus, pelajar ataupun pekerja. Selain itu, BJKPD juga berperanan sebagai satu entiti pengurusan data yang bertindak sebagai *data center* yang bertanggungjawab mengumpul maklumat-maklumat berkaitan daripada pihak pemilik data di FPJB. Kemudian, maklumat akan disalurkan kepada pihak pemegang taruh seperti KPT atau Lembaga Pengarah Universiti (LPU).

Bagi memastikan kelancaran urusan di BJKPD, seorang Pengarah dan Timbalan Pengarah dilantik daripada kalangan ahli akademik yang berpengalaman dengan dibantu oleh pegawai dan para pekerja sokongan di bawahnya. Di samping itu, pekerja-pekerja akan dihantar untuk menghadiri pelbagai kursus kompetensi sama ada secara dalaman mahupun luaran yang berkaitan dengan tugas mereka semasa berada di pejabat kualiti tersebut. Hal ini mampu meningkatkan pengetahuan dan kemahiran khusus mereka dalam bidang SPK yang terkini. Aspek penyusunan struktur organisasi juga diperkemaskan lagi dengan diletakkan di bawah tadbir urus pejabat Penolong Naib Canselor Pengurusan Projek dan Pembangunan Strategi (PNC PPPS) selaku Pengurus Kualiti yang memantau pelaksanaan SPK bagi seluruh kampus universiti.

Sikap Dalaman Pekerja yang Negatif terhadap MS ISO 9001

Seterusnya, Roslina (2019) dan Topalovic (2015) telah menegaskan bahawa kejayaan sesebuah organisasi yang mempunyai sistem pengurusan yang baik dan berkualiti ditentukan oleh sikap para pekerjanya sendiri. Noussaiba *et al.* (2018) dalam kajian mereka di negara Maghribi juga mendapati sikap dalaman para pekerja yang enggan berubah, elemen birokrasi dan pengurusan yang lemah telah menyebabkan kesukaran bagi menjayakan amalan sistem kualiti dalam sesebuah organisasi. Begitu juga dengan kajian oleh Hasan Al-Banna *et al.* (2021) yang mengemukakan cabaran bagi kelestarian pelaksanaan sistem SPK yang berasaskan Syariah (MS 1900) khususnya di sebuah kolej komuniti di Malaysia adalah tentang sikap pekerja sendiri. Hal ini disokong oleh kajian terkini yang dilakukan oleh Alawag *et al.* (2023) yang menegaskan bahawa punca utama kegagalan SPK secara menyeluruh ialah sikap individu yang enggan untuk diimplementasi dalam organisasi masing-

masing. Apabila seseorang pekerja organisasi enggan memberikan kerjasama untuk melakukan aktiviti kualiti, maka pasti matlamat yang dirancang tidak akan tercapai.

Bagi mencegah perkara sebegini berlaku, bahagian yang bertanggungjawab bagi urusan kualiti di Universiti Berfokus ini telah merancang dari awal tahun lagi untuk menetapkan beberapa program atau aktiviti berkenaan dengan sistem kualiti. Kursus kesedaran SPK dianjurkan saban tahun dan terbuka kepada semua pekerja bagi memberikan pendedahan berkaitan dengan penilaian dan perkara-perkara yang perlu dititikberatkan dalam mendapatkan sesetengah pensijilan. Selain itu, pihak pengurusan universiti ini, khususnya Pejabat Pendaftar telah mengambil langkah proaktif bagi menyemai semangat dan rasa tanggungjawab dalam aktiviti kualiti dengan memasukkan elemen taklimat berkaitan SPK sebagai salah satu modul dalam Program Transformasi Minda (PTM) bagi pekerja baharu atau yang hendak disahkan dalam perkhidmatan. Usaha-usaha seperti ini walaupun nampak remeh, tetapi telah memberikan impak dalam membina semangat dan mengubah sikap dalaman pekerja ke arah yang lebih positif tentang sistem kualiti di institusi berkenaan.

Budaya Organisasi Enggan Berubah atau Persekitaran Kerja Kurang Kondusif

Hasil kajian yang dilakukan oleh kedua-dua sarjana, iaitu Sharif (2005) dan Magd (2008) mendapati antara halangan yang menyekat pelaksanaan SPK dalam organisasi ialah sikap yang enggan berubah kepada perkara yang baharu. Hal ini memberikan kesan negatif kepada persekitaran kerja yang baik dan berkualiti.

Abu-Khadra *et al.* (2012) juga mendapati halangan yang wujud dalam organisasi yang mengamalkan SPK adalah kurangnya amalan budaya kualiti dalam kalangan pekerja selain enggan untuk menerima sebarang perubahan baharu yang wujud. Kedua-dua perkara ini bakal membatasi kecemerlangan dan kegemilangan organisasi untuk terus berjaya pada masa hadapan. Sikap bersedia menerima sebarang perubahan yang baharu merupakan salah satu elemen penting. Perkara ini bertujuan memastikan kelangsungan kewujudan sesebuah organisasi terutamanya yang membabitkan IPT dengan tujuan melahirkan sumber modal insan yang berkualiti sepanjang zaman.

Oleh itu, universiti yang dikaji ini sememangnya sentiasa membudayakan aspek kualiti pada setiap aktiviti yang ingin dilaksanakan dengan mempraktikkan amalan raptai sebelum sesuatu peristiwa besar berlaku. Malah, semasa sesi raptai sudahpun melibatkan pihak pengurusan tertinggi untuk memerhati dan memberikan komen-komen bernas agar perjalanan program tersebut dapat dilaksanakan dengan tertib dan sempurna. Sebagai contoh, pelaksanaan Hari Inovasi dan Majlis Anugerah (HIMA) yang diadakan bagi meraikan inovasi dan kreativiti warga universiti sama ada pekerja atau pelajar akan dijalankan sesi raptai secara teknikal dan raptai penuh perjalanan agar risiko kelancaran majlis dapat diminimumkan. Malah, budaya menganugerahkan kejayaan dan pencapaian warga universiti ini telah diamalkan sejak awal penubuhannya lagi. Tambahan lagi, pihak pengurusan tertinggi turut melaporkannya dalam setiap mesyuarat bersama Pengerusi dan barisan ahli LPU secara berkala.

Batasan Pelaksanaan Latihan dan Program Kesedaran

Noussaiba *et al.* (2018) menegaskan bahawa SPK akan menjadi sukar untuk diimplementasi apabila tiada panduan yang praktikal dan jelas kepada pekerja untuk melaksanakannya dalam organisasi masing-masing. Kebanyakan organisasi melaksanakannya berdasarkan pengalaman sendiri dan jarang diambil panduan daripada pihak yang lain. Malah, kajian oleh Aamer *et al.* (2021) juga

mendapati bahawa cabaran yang getir sehingga kini bagi merealisasikan sistem pengurusan yang berkualiti adalah kurangnya kesedaran kalangan pekerja terhadap kepentingan ISO itu sendiri. Selain itu, pekerja tidak konsisten dalam melakukan aktiviti kualiti dan kurangnya tumpuan untuk melestarikan pensijilan yang diperoleh. Perkara ini mengakibatkan terdapatnya organisasi yang terpaksa berhenti daripada meneruskan pensijilan ISO yang telah diperoleh sebelum itu. Hal ini mampu memberikan impak dan imej yang negatif kepada orang lain.

Oleh itu, Universiti Berfokus ini telah ditetapkan oleh pihak pengurusan agar semua program atau aktiviti kualiti perlu dimasukkan dalam program orientasi pekerja baharu dan program pengukuhan pekerja. Tujuannya dapat mengukuhkan semangat dan rasa kebertanggungjawaban terhadap institusi. Di universiti ini, terdapat program yang dikenali sebagai Program Orientasi untuk pekerja-pekerja baharu melapor diri atau Program Transformasi Minda (PTM) yang merupakan aktiviti wajib bagi setiap warga pekerja yang ingin disahkan dalam jawatan masing-masing. Selain itu, pihak BJKPD juga mengadakan pelbagai aktiviti, webinar, dan seminar dengan menjemput pihak luar ataupun jemputan dalaman bagi berkongsi pandangan dan input-input baharu kepada warga pekerja khususnya semasa sambutan Hari Kualiti Sedunia yang diadakan pada minggu kedua bulan November setiap tahun. Hal sebegini berupaya memberikan kesedaran kepada peserta program bagi memahami secara mendalam tentang aspek-aspek kualiti yang sedang dan akan dilaksanakan pada peringkat universiti.

Batasan Sumber Kewangan dan Bebanan Tugas

Antara cabaran lain semasa melaksanakan SPK ISO dalam organisasi ialah batasan sumber kewangan dan bebanan tugas yang semakin bertambah seperti yang disokong oleh dapatan kajian Roslina (2019). Malah, Muhammad Firdaus (2018) dalam kajiannya juga mengemukakan lima cabaran pengurusan yang sering dihadapi dalam melaksanakan SPK di organisasi kajian. Pertamanya ialah bebanan kerja, seterusnya kekangan kewangan (Odubiyi *et al.*, 2019), sikap dalaman pekerja sendiri yang tidak komited, masalah pengurusan pekerja dan cabaran tuntutan bagi memenuhi keperluan pihak auditor luaran. Hal ini turut disokong oleh kajian yang dijalankan oleh Hasan Al-Banna *et al.* (2014) yang mendapati bahawa aspek bebanan tugas yang semakin bertambah boleh menjadi satu cabaran kepada pekerja untuk melaksanakan sistem kualiti dengan sebaiknya.

Untuk cabaran terakhir ini, pihak universiti telah mengorak langkah sewajarnya dengan mengambil kira bebanan tugas yang dipikul dalam memastikan SPK sentiasa terjaga dan dalam keadaan baik. Ahli-ahli akademik yang dilantik sebagai Pengarah dan Timbalan Pengarah diberikan kelonggaran dengan pengurangan jam mengajar dan beberapa insentif yang lain. Perkara ini bertujuan memberikan ruang waktu kepada mereka agar fokus dalam kerja-kerja pengurusan kualiti universiti di samping tugas hakiki sebagai pensyarah universiti. Selain itu, para pekerja sokongan dilantik oleh pihak pengurusan universiti ini mengikut gred yang sesuai dengan skop kerja masing-masing. Pekerja sokongan tersebut membantu kerja belakang tabir yang berkaitan dengan pengurusan kualiti dan data agar berjalan dengan lancar dan sempurna. Bidang dan skop tugas setiap warga ditentukan, dipantau dan dimuat naik dalam satu sistem tersusun yang diperkenalkan oleh pihak kerajaan menerusi sistem *Human Resource Management Information System* (HRMIS) yang dikenali sebagai MyPortfolio. Malah, pengisian kesemua data yang berkaitan dengan setiap warganya telah pun mencapai kejayaan, iaitu 100% berbanding dengan institusi lain.

Signifikan Kajian

Dapatan kajian ini mempunyai kepentingan dan signifikasinya dalam beberapa aspek. Pertama, penubuhan Universiti Berfokus dalam bidang tujahan pertahanan dan keselamatan dalam negara mencerminkan keperluan semasa dan kepentingan strategik negara. Relevansinya kian meningkat seiring pencapaiannya sejak penubuhannya dengan pelbagai kejayaan yang diperoleh. Kedua, keberhasilan universiti dalam melaksanakan SPK sejak penubuhannya hingga memperoleh status autonomi daripada KPT yang mencerminkan komitmen universiti. Perkara ini tidak hanya menegaskan relevansinya dalam bidang pertahanan dan keselamatan, tetapi juga sebagai institusi pendidikan yang menekankan piawaian antarabangsa.

Sementara itu, kepentingannya yang ketiga, pencapaian sijil Audit Bersih MS ISO 9001 dan sijil SPK berasaskan Syariah (MS 1900:2014) telah memberikan bukti konkrit tentang keupayaan universiti dalam memenuhi piawaian kualiti dan komitmen terhadap prinsip-prinsip Syariah. Hal ini dapat menjadi contoh dan inspirasi kepada IPT lain yang ingin mencapai piawaian serupa. Cabaran-cabaran yang dihadapi dalam pelaksanaan SPK memberikan pandangan tentang realiti operasi universiti dan memberikan landasan bagi usaha-usaha penambahbaikan berterusan.

Limitasi Kajian

Limitasi atau batasan kajian ini hanya melibatkan kajian kepustakaan yang tidak memfokuskan penyelidikan untuk memperoleh maklum balas atau respons sebenar daripada populasi atau persampelan secara empirikal. Selain itu, kajian ini hanya tertumpu kepada sebuah universiti yang berfokus sahaja dan tidak boleh digeneralisasikan kepada institusi-institusi lain yang berbeza latar belakangnya.

Cadangan Kajian Masa Hadapan

Bagi penyelidikan masa hadapan yang lebih bersifat terperinci dan mendalam, dicadangkan untuk penyelidik lain menjalankan penyelidikan secara reka bentuk kuantitatif atau secara "*mixed methods*" untuk memperoleh data-data yang lebih spesifik. Selain itu, penyelidik boleh menjalankan kajian perbandingan antara beberapa universiti atau IPT yang lain bagi mendapatkan informasi yang lebih seimbang dan realistik berkenaan cabaran-cabaran lain yang dihadapi oleh mereka selepas era pandemik *Coronavirus Disease 2019* (COVID-19).

Kesimpulan

Secara keseluruhannya, SPK menerusi piawaian MS ISO 9001 dan juga MS 1900 yang diamalkan Universiti Berfokus ini merupakan amalan terbaik yang dapat diteladani oleh pihak lain, walaupun tempoh kewujudannya yang paling muda dalam kalangan universiti awam dalam negara. Segala cabaran dan mehnah yang menimpa universiti ini mampu ditempuhi sebaiknya oleh semua lapisan pekerja dan juga para pelajar. Perkara ini berpunca daripada gandingan usaha kolaboratif dan semangat waja semua pihak yang menjadikan nilai teras, iaitu tanggungjawab, maruah, dan integriti sebagai satu amalan dan budaya kecemerlangan dalam pekerjaan seharian mereka. Sekali gus, pencapaian dan kejayaan demi kejayaan sering diraih oleh Universiti Berfokus ini sejak penubuhannya yang setanding dengan institusi pesaing yang lain. Pengkaji justeru berharap agar

kelestarian dan kerelevanan IPT ini akan terus berkekalan zaman-berzaman menerusi fokusnya dalam bidang pertahanan dan keselamatan negara.

Penghargaan

Kertas ini bukan berkaitan dengan geran penyelidikan tertentu. Sebaliknya, kertas ini merupakan hasil penyelidikan secara kualitatif menggunakan kaedah kajian kepustakaan.

Konflik Kepentingan

Pengkaji bersetuju menjalankan penyelidikan secara sukarela tanpa mempunyai sebarang konflik kepentingan tertentu.

Rujukan

- Aamer, A. M., Al-Awlaqi, M. A., & Mandahawi, N. (2021). Insights into the reasons behind the limited implementation of ISO 9001 certification: Empirical evidence from Yemen. *The TQM Journal*, 33(2), 358-378.
- Abu-Khadra, H., Barqawi, B., & Alramahi, N. (2012). Governance using ISO 9001:2000 challenges and barriers: Empirical study applied on the Jordanian private mobile companies. *International Journal of Project Organisation and Management*, 4(2), 171-202.
- Alawag, A. M., Alaloul, W. S., Liew, M. S., Baarimah, A. O., Musarat, M. A., & Al-Mekhlafi, A.-B.A. (2023). The role of the total quality management (TQM) drivers in overcoming the challenges of implementing TQM in industrialized-building-system (IBS) projects in Malaysia: Experts' perspectives. *Sustainability*, 15(6607), 1-21.
- Alina, R. G., Cosmina, L. R., & Cristina, I. T. (2020). Barriers to the implementation of the quality management system in small and medium-sized enterprises. *"Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series*, XX(1), 618-625.
- Arwa Md Isa, & Siti Arni Basir. (2022). Kepentingan mempertahankan pensijilan sistem pengurusan kualiti berasaskan Syariah MS 1900 (SPK MS 1900) di institusi pengajian Islam. *The Online Journal of Islamic Education (O-jIE)*, 10(1), 1-10.
- Asante, E., & Ngulube, P. (2020). Critical success factors for total quality management implementation and implications for sustainable academic libraries. *Library Management*, 41(6/7), 545-563.
- Brito, E., Pais, L., dos Santos, N.R., & Figueiredo, C. (2020). Knowledge management, customer satisfaction and organizational image discriminating certified from non-certified (ISO 9001) municipalities. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(3), 451-469.
- Hasan Al-Banna, M., Ab. Mumin, A. G., & Siti Arni, B. (2013a). Cabaran pelaksanaan MS1900:2005 (Sistem pengurusan kualiti menurut perspektif Islam) di institusi pengajian tinggi swasta, Malaysia: Satu kajian kes. *International Convention on Islamic Management (ICIM 2013)*, APIUM. 27-28 November 2013.
- Hasan Al-Banna, M., Ab. Mumin, A. G., & Siti Arni, B. (2013b). Sistem pengurusan Islam yang berkualiti mampu menjamin kepuasan pekerja: Suatu realiti dan cabaran masa hadapan. *GJAT*, 3(1), 67-84.

- Hasan Al-Banna, M., Ab. Mumin, A. G., & Siti Arni, B. (2014). Sistem pengurusan kualiti menurut perspektif Islam MS 1900 di institusi pengajian tinggi Malaysia: Suatu cabaran masa kini. *GJAT*, 4(2), 99-113.
- Hasan Al-Banna, M., Basir, S. A., Mohd Zainol, N. A., Mohamad, M. H., & Hamid, N. S. (2021). Cabaran kelestarian pelaksanaan piawaian MS 1900 (Sistem pengurusan kualiti berasaskan Syariah) di sebuah kolej komuniti Malaysia. *Al-Hikmah*, 13(2), 35-61.
- Ilhaamie Abdul Ghani Azmi. (2002). Pengurusan kualiti menyeluruh (TQM): Satu perbandingan antara prinsip konvensional dan Islam. *Jurnal Syariah*, 10(2), 67-86.
- Lopes, A., Polonia, D., Gradim, A., & Cunha, J. (2022). Challenges in the integration of quality and innovation management systems. *Standards*, 2, 52-65.
- Magd, H. A. E. (2008). ISO 9001:2000 in the Egyptian manufacturing sector: Perceptions and perspectives. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(2), 173-200.
- Mehrabioun Mohammadi, M., Jalali, A., & Hasani, A. (2021). Success and failure factors in implementing quality management systems in small-and medium-sized enterprises: A mixed-method study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 39(2), 468-494.
- Mitchell, C., & Fakhruddin, B. S. (2022). An analysis of barriers to the implementation of an ISO certified quality management system for national meteorological and hydrological services in the Anglophone Caribbean. *Meteorological Applications*, 29(4), e2086.
- Mohamad Rashid Abd Ghani. (2021). *Challenges of ISO 9001:2015 quality management system implementation in Malaysian construction companies* [Master's thesis, Open University Malaysia].
- Moturi, C., & Mbithi, P. M. F. (2015). ISO 9001: 2008 implementation and impact on the University of Nairobi: A case study. *The TQM Journal*, 27(6), 752-760.
- Muhammad Firdaus, Z. (2018). *Kajian pelaksanaan sistem pengurusan kualiti berteraskan Syariah MS 1900 di Darul Quran, JAKIM* [Master's thesis, University of Malaya].
- Noussaiba, B., Ahmed, A. E., Elmadani, S., Latifa, Z., & Amina, I. (2018). Barriers to ISO 9001 implementation in Moroccan organisations: Empirical study. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 11(1), 34-56.
- Novsia Rahim. (2014). Implementation of quality management system ISO 9001:2008 in man model Bukit Tinggi. *Bahana Manajemen Pendidikan: Jurnal Administrasi Pendidikan*, 2(1), 495-831.
- Odubiyi, T. B., Oke, A., Aigbavboa, C., & Thwala, W. (2019). *Barriers to implementing quality management system in the industry 4.0 era*. OTMC Conference 2019, Zagreb, September 2019. Croatian Association for Construction Management, 899-907.
- Robinson, C., Johnson, J., Yao, K., & Bui, H. (2020). Critical success factors for vietnamese laboratories striving to implement quality management systems. *African Journal of Laboratory Medicine*, 9(1), 1-4.
- Rogala, P. (2016). Identification of barriers to improving quality management systems: The management representatives' perspective. *The TQM Journal*, 28(1), 79-88.
- Roslina Ab Wahid. (2012). *Quality management: Principles, systems and tools*. Shah Alam: UiTM Press.

- Roslina Ab Wahid. (2019). Sustaining ISO 9001-based QMS in higher education: A reality? *The TQM Journal*, 31(4), 563-577.
- Rushami Zien Yusoff. (2012). *Sistem pengurusan kualiti ISO 9001: Isu, cabaran dan strategi ke arah peningkatan daya saing dan kelestarian organisasi*. Sintok: UUM Press.
- Sani Sanuri, M. M., Nur Adiana Hiau, A., Nordin, K., & Mohd Idzwan, Y. (2013). Sustaining a quality management system: Process, issues and challenges. *Business Strategy Series*, 14(4), 123-130.
- Siti Arni, B., Hasan Al-Banna, M., & Nur Surayya, M. S. (2022). Kajian kes cabaran pasca pensijilan ISO 9000 dalam kerajaan tempatan di Malaysia. *Zulfaqar Journal of Defence Management, Social Science & Humanities*, 5(2), 102-115.
- Siti Arni, B., Hasan Al-Banna, M., Sharifah Hayaati, S. I., & Ilhaamie, A. G. A. (2016). Model integrasi faktor insaniah dalam pelaksanaan ISO 9000: Analisis dari perspektif Islam. *Jurnal Usuluddin*, 43, 137-170.
- Syed Shirazi Syed Husin Affandi, Teh Suhaila Tajuddin, Sri Wahyu Sakina Ahmad Sanusi, & Nur Fikhriah Takril. (2015). Komitmen pengurusan terhadap kejayaan pelaksanaan “total quality fast track management” (TQftM) di Pusat Zakat Melaka. *Proceeding of the International Conference on Masjid, Zakat and Waqf (IMAF 2015)*, 1-17.
- Tjiptohadi Sawarjuwono, & Agustine Prihatin Kadir. (2003). Intellectual capital: Perlakuan, pengukuran dan pelaporan (Sebuah library research). *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, 5(1), 35-57.
- Topalovic, S. (2015). The implementation of total quality management in order to improve production performance and enhancing the level of customer satisfaction. *Procedia Technology*, 19, 1016-1022.
- Yang, M., Naveed, S., Akbar Khan, W., Jamil, M. N., Javed, S., Riasat, S., & Mukhtar, Z. (2023). Total quality management: Main obstacles and counter measures of implementing in Pakistan. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology (PJAEE)*, 20(2), 194-204.