

BAB SATU

BAB SATU

MS ISO 9000

1.0 PENGENALAN

Sistem kualiti merupakan suatu elemen yang amat diperlukan di dalam kehidupan berorganisasi. Sebuah organisasi yang memiliki kualiti yang tinggi sudah pasti mampu menawarkan produk atau perkhidmatan yang memenuhi keperluan pelanggan. Namun begitu, persoalannya apakah nilai ukuran yang digunakan untuk menilai sesebuah organisasi itu sudah berkualiti ataupun sebaliknya? Oleh itu, kemunculan siri-siri standard ISO 9000 seperti MS ISO 9001, MS ISO 9002 dan lain-lain lagi dilihat sebagai alternatif terbaik untuk memberi pengiktirafan terhadap pencapaian tahap kualiti dalam pengurusan organisasi sama ada di sektor awam maupun swasta.

Walau bagaimanapun konsep MS ISO 9000 itu sendiri perlu difahami terlebih dahulu secara mendalam. Ini penting bagi memastikan tidak berlakunya salah faham terhadap aplikasi klausa MS ISO 9000. Oleh itu, dalam bab ini penulis akan cuba merungkaikan konsep MS ISO 9000. Perbincangan ini akan meliputi prinsip-prinsip MS ISO 9000, hubungan dan perbezaan di antara MS ISO 9000 dengan TQM serta siri standard piawaian MS ISO 9001 itu sendiri yang telah dilaksanakan di lokasi kajian. Selain itu, klausa Tanggungjawab Pengurusan akan dikupas secara terperinci. Ini penting bagi memastikan penulis mendapat *taqwawur* awal mengenai tajuk penyelidikan ini.

1.1 KONSEP KUALITI KONVENTSIONAL

Dalam membincangkan konsep kualiti secara umum, *The New Oxford Dictionary of English* mentakrifkan kualiti sebagai *degree of excellence* iaitu tingkat kecemerlangan bagi sesuatu barang yang telah ditetapkan oleh piawaian.⁶³ ISO Standard 8402 pula mentakrifkan kualiti sebagai “*The totality of features and characteristics of a product or service that bear on its ability to satisfy stated or implied needs*”⁶⁴. Definisi ini bermaksud keseluruhan bentuk atau sesuatu produk atau perkhidmatan yang bergantung kepada keupayaan untuk memenuhi keperluan pada peringkat permulaan atau semasa dilaksanakan.

Manakala Madhav N. Sinha dan Walter O. Willborn mendefinisikan kualiti sebagai “*Quality is the totaly of all attributes and characteristics of a product or service as specified, required and expected*”⁶⁵. Ungkapan ini membawa maksud keseluruhan sifat dan ciri-ciri sesuatu produk atau perkhidmatan yang telah dispesifikkan keperluan piawaiannya. Definisi yang telah dikemukakan tersebut bertepatan dengan kata-kata yang diungkapkan oleh Dato’ Seri Dr. Mahathir Mohamed iaitu “*kualiti adalah suatu keadaan yang cemerlang atau amat baik tetapi kebaikan itu tidak terhad atau tetap pada suatu tahap. Ia tidak statik. Ia bergerak sepanjang masa. Dengan itu usaha kita tidak akan berkesudahan dan tidak ada hadnya dan kita perlu mengejar kualiti sepanjang masa*”⁶⁶.

⁶³ Judy Pearsall (ed) (2001), *The New Oxford Dictionary Of English*, New York, Oxford University Press, h. 1515. Lihat juga Dorling Kindersley (1998), *DK Illustrated Oxford Dictionary*, Great Britain: Dorling Kindersley Limited and New York: Oxford University Press. h. 667. Lihat juga *The American Heritage Dictionary of The English Language* (1996). h. 1479

⁶⁴ Gunther B. Gumpf (1995), *op.cit*, h. 35

⁶⁵ Madhav N. Sinha dan Walter O. Willborn (1985), *The Management of Quality Assurance*, Canada: John Wiley & Son Inc. h. 5

⁶⁶ Petikan ucapan Yang Amat Berhormat Perdana Menteri Malaysia, Dato’ Seri Dr. Mahathir Mohamed di Majlis Pelancaran Gerakan Budaya Kerja Cemerlang pada 27 November 1989

Selain itu, terdapat pelbagai pentafsiran yang dikemukakan oleh sarjana moden seperti Crosby, Juran, Deming dan Kaoru Ishikawa. Mereka telah mentakrifkan perkataan tersebut mengikut kefahaman masing-masing. Antaranya ialah:⁶⁷ Crosby menerangkan kualiti sebagai "*Quality is free, it's not a gift but it is free, quality is an achievable, measureable, profitable entity that can be installed once you have commitment and understanding and are prepared for framework.*"⁶⁸ Definisi tersebut bererti kualiti adalah sesuatu yang percuma dan bukan merupakan suatu anugerah serta boleh dicapai, diukur dan entiti yang berfaedah dan boleh di instalasi apabila mempunyai iltizam dan kefahaman boleh disediakan untuk rangka kerja. Dengan kata lain, kualiti boleh dianggap sebagai suatu proses untuk meningkatkan keupayaan bagi memenuhi kepuasan dan kehendak pelanggan atau pengguna yang akan memberi implikasi dalam mencapai standard yang ditetapkan dan cara-cara jitu ke arah meningkatkannya.⁶⁹

Manakala Deming pula menjelaskan kualiti sebagai "*a predictable degree of uniniformity and dependability at low cost and suited to the market*". Ungkapan tersebut bermakna kualiti adalah merupakan tingkat jangkaan yang sukar dimaklumi dan bergantung kepada kos yang rendah dan bersesuaian dengan pasaran. Oleh itu, dengan merujuk kepada definisi yang dikemukakan oleh Deming, dapat difahami bahawa pengurusan kualiti menurut barat merujuk

⁶⁷ Samuel K. Ho (1995), *TQM - An Integrated Approach - Implementing Total Quality Through Japanese 5-s and ISO 9000*, London: Cogan Page. h. 5

⁶⁸ Phillip B. Crosby (1979), *Quality Is Free (The Art Of Making Quality Certain)*, USA: Mc Graw-Hill Book Company. h. 1-2

⁶⁹ Lokman Ab. Rahman (1997), *Pengurusan Islam, Etika, Komunikasi dan Motivasi*, Melaka: Jabatan Agama Islam Melaka (JAIM). h. 13

kepada pengurusan yang cekap dalam sesebuah organisasi yang dapat menepati kehendak masyarakat pelanggan secara efektif⁷⁰.

Oleh kerana itu, kualiti memerlukan sesuatu keluaran itu menjamin kepuasan, kebolehpercayaan dan kecantikan kepada pelanggan dan semestinya sifat sesuatu yang berkualiti itu adalah tidak rosak dan tiada aduan pelanggan, tahan lasak, selamat digunakan⁷¹ dengan efisien dan mempunyai prestasi yang baik, boleh dipercayai serta senang dijaga.

1.2 KONSEP SIRI STANDARD MS ISO 9000

Secara umumnya, MS ISO 9000 merupakan suatu standard bagi sistem pengurusan dan kepastian kualiti yang diiktiraf di peringkat antarabangsa. Siri standard ini telah menggariskan satu kriteria dan model umum bagi menilai pengurusan kualiti dan prosedur jaminan kualiti dalam sesebuah syarikat.⁷² Standard ini berbeza dengan standard-standard kualiti yang lain lebih menumpukan spesifikasi teknikal seperti QS 9000 dan 14000. Sistem kualiti yang berasaskan standard ini akan dapat memastikan produk dan perkhidmatan sesebuah organisasi memenuhi kehendak pelanggan secara berterusan⁷³

⁷⁰ A. Khaliq Ahmad (1996), "Case Study On The Malaysian Version Of Total Quality Management", dalam Abul Hasan M. Sadeq dan A. Khaliq Ahmad (ed), *Quality Management Islamic Perspective*, Leeds Publication. h. 238 - 239.

⁷¹ Gerry McGoldrick (1994), *The Complete Quality Manual*, C.1, London: Pitman Publishing.. h.

⁷² Musalmiah Asli (1999), *op.cit.* h. 115

⁷³ Kerajaan Malaysia (1996), *Perkhidmatan Awam Malaysia : Ke Arah Kecemerlangan Melalui ISO 9000 : Pembaharuan Dan Kemajuan Dalam Perkhidmatan Awam*, Kuala Lumpur: MAMPU. h. 13

Siri standard MS ISO 9000 juga telah memberi garis panduan kepada pengguna untuk memilih dan menggunakan standard kepastian kualiti lain seperti MS ISO 9001, MS ISO 9002 dan MS ISO 9003 yang paling bersesuaian dengan operasi mereka (*Quality management and Quality Assurance Standards-Guidelines for Selection and Use*). Standard ini merangkumi empat bahagian yang utama iaitu⁷⁴ :

Jadual 1.1 : Siri Standard MS ISO 9000 Yang Utama

Bil	Siri Standard	Tahun	Skop Siri
i.	ISO 9000 - 1	1994 -	Garis panduan untuk Pemilihan dan penggunaan
ii.	ISO 9000 - 2	1993 -	Garis Panduan Perlaksanaan ISO 9001/2
iii.	ISO 9000 - 3	1991	Garis Panduan untuk permohonan ISO 9001 kepada Pembangunan, Pembekalan dan Perisian.
iv.	ISO 9000 - 4	1993	Panduan untuk Program Semasa

Sumber : Brian Rothery (1993), *ISO 9000*, 2nd Edition, British Library Cataloguing in Publication Data. h. 21-23

Bagi menentukan siri standard MS ISO 9000, ia boleh diketahui melalui aplikasi klausa yang terdapat di dalamnya. Sebagai contoh siri standard ISO 9002 yang mengaplikasikan 19 klausa sahaja seperti Pembangunan, Perusahaan, Pemasangan dan Perkhidmatan⁷⁵. Dengan kata lain, siri standard ini tidak melaksanakan klausa Kawalan Reka bentuk dalam sistem pengurusan kualiti tersebut.

⁷⁴ Ibid, h. 14

⁷⁵ Bureau Veritas Quality International and National Quality Assurance, <http://www.bvqina.com>, 17 Oktober 2001

Memandangkan terdapat beberapa siri standard yang khusus dalam MS ISO 9000, penulis telah memilih untuk melakukan penyelidikan terhadap siri standard MS ISO 9001 sahaja. Siri standard ini dianggap menyeluruh kerana ia meliputi kesemua klausa yang ditentukan dalam spesifikasi MS ISO 9000 jika dibandingkan dengan siri-siri standard ISO 9000 yang lain⁷⁶. Selain itu, pemilihan siri standard MS ISO 9001 turut mengambil kira faktor kejayaan pelaksanaannya di INTAN hingga memperoleh dan mengekalkan sijil siri standard tersebut.

1.2.1 Konsep MS ISO 9001

ISO 9001 : "Quality system and model for quality assurance in design, development, production, installation and servicing" ⁷⁷

MS ISO 9001 ialah sistem kualiti dan model untuk jaminan kualiti dalam reka-bentuk, pembangunan, pengeluaran, instalasi dan perkhidmatan. Ia merupakan satu siri standard yang komprehensif dan mengandungi model pengeluaran ataupun perkhidmatan jaminan kualiti dalam klausa tertentu seperti Kawalan Reka Bentuk, Pembangunan, Pengeluaran, Pemasangan dan Khidmat Susulan⁷⁸. Dengan kata lain, sistem kualiti dalam MS ISO 9001 hendaklah merangkumi 20 klausa yang telah dispesifikasikan oleh *International Organization For Standardization*.

Menurut Gunther B. Gumpp, siri standard ISO 9000 boleh disifatkan sebagai suatu kontrak di antara pembekal (*producer*) dengan pembeli (*customer*)

⁷⁶ Peter Jackson and David Ashton (1995), *Achieving BS ISO 9000*, London: Cogan Page Limited. h. 49

⁷⁷ Kevin Thomas (1995), *op.cit* , h. 148

⁷⁸ Brian Rothery (1993), *op. cit* , h. 35, lihat juga dalam SIRIM (1994), *op.cit* , h. v

bagi memenuhi keperluan pengurusan kualiti dan jaminan kualiti terhadap klausa Reka Bentuk, Pemasangan dan Perkhidmatan⁷⁹. Untuk melihat klausa ISO 9001 yang komprehensif, sila rujuk jadual di bawah :

Jadual 1.2 : Keseluruhan Klausa ISO 9001

Bil.	Klausa ISO 9001	Bil.	Klausa ISO 9001
4.1	Tanggungjawab Pengurusan	4.11	Kawalan Peralatan Pemeriksaan, Pengukuran dan Pengujian
4.2	Sistem Kualiti	4.12	Status Pemeriksaan dan Pengujian
4.3	Semakan Kontrak	4.13	Kawalan Produk Yang Tidak Memenuhi Keperluan Yang Ditetapkan
4.4	Kawalan Reka bentuk	4.14	Tindakan Pembetulan dan Pencegahan
4.5	Kawalan Dokumen dan Data	4.15	Pengendalian, Penyimpanan, Pembungkusan, Pemeliharaan dan Penghantaran
4.6	Perolehan	4.16	Kawalan Rekod-rekod Kualiti
4.7	Kawalan Produk Yang Dibekalkan Oleh Pelanggan	4.17	Audit Kualiti Dalaman
4.8	Identifikasi dan Kemudah-kesan Produk	4.18	Latihan
4.9	Kawalan Proses	4.19	Khidmat Susulan
4.10	Pemeriksaan dan Pengujian	4.20	Teknik-teknik Statistik

Sumber : Gerry McGoldrick (1994), *The Complete Quality Manual*, C.1, London: Pitman Publishing. h. 4

Model ini amat sesuai dilaksanakan oleh organisasi yang menjalankan aktiviti organisasi yang bermula dari mereka-bentuk produk atau perkhidmatan sehingga khidmat susulan seperti syarikat-syarikat dalam melibatkan di dalam perniagaan yang berbentuk sains industri. Bagi memenuhi spesifikasi standard tersebut terutama dalam aspek kawalan reka bentuk, MS ISO 9001 menetapkan kepada sesebuah organisasi supaya menyediakan reka bentuk mengikut keperluan dan cita rasa pelanggan serta tidak boleh diseragamkan dengan organisasi yang

⁷⁹ Gunther B. Gumpf (1995), *op.cit*, h. 26

lain. Oleh itu, dapat dirumuskan MS ISO 9001 merupakan siri standard kepada MS ISO 9000 yang boleh dianggap sebagai suatu piawaian kualiti bagi menentukan sesebuah organisasi mencapai tahap sistem pengurusan kualiti berdasarkan kepada keseluruhan klausa MS ISO 9000.

1.3 KLAUSA TANGGUNGJAWAB PENGURUSAN

Tanggungjawab Pengurusan merupakan klausa pertama yang terangkum pada klausa-klausa ISO 9000. Klausa ini menggariskan peranan kepimpinan yang perlu dilaksanakan oleh pihak pengurusan atasaran⁸⁰ organisasi dan ianya amat penting bagi mencetuskan idea-idea ke arah pelaksanaan proses persijilan ini. Walaupun begitu, sebelum menghuraikan sub tajuk ini dengan lebih lanjut, terlebih dahulu penulis akan mendefinisikan istilah tersebut secara terperinci. Bahkan dalam klausa ini terdiri daripada dua istilah utama iaitu tanggungjawab dan pengurusan, sudah pasti kedua-dua perkataan tersebut membawa makna yang tersendiri iaitu :

i. *Tanggungjawab*

Perkataan ini dapat ditakrifkan sebagai “*obligation of a person, to perform some task (or see that other perform it) in a way that satisfies criteria laid down by another person or group of people also a task that a person must perform*

⁸⁰ Pengurusan atasan boleh ditakrifkan sebagai : “*The person or group of people who directs and controls an organization at the highest level*”. Lihat Charles A. Cianfrani et.al (2001), *ISO 9001:2000 Explained*, 2nd Edition, Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press. h. 54

under an a obligation of that type ⁸¹. Ia juga boleh membawa maksud suatu peraturan atau tugas untuk melakukan sesuatu perkara dengan harapan mendapat keputusan yang pasti.⁸² Berdasarkan kepada pentakrifan tersebut, tanggungjawab boleh dirumuskan sebagai suatu peraturan atau tugas yang menjadi kewajipan kepada seseorang atau sekumpulan individu untuk melaksanakan sebagaimana yang telah ditetapkan dalam bidang kuasanya. Dalam konteks MS ISO 9000, istilah tanggungjawab telah didefinisikan sebagai apa yang personel dalam organisasi perlu lakukan.⁸³

ii. Pengurusan

Secara umumnya, pengurusan dapat ditakrifkan sebagai satu set aktiviti untuk melaksanakan beberapa fungsi untuk mendapat, mengalokasi dan memaksimumkan penggunaan sumber manusia dan fizikal untuk mencapai objektif yang ditetapkan⁸⁴. Bagi Mary Parker Follet mentakrifkan pengurusan sebagai satu seni melakukan perkara-perkara tertentu melalui individu lain⁸⁵. Selain itu, Schermerhorn menyatakan pengurusan adalah satu proses merancang, mengorganisasi, memimpin dan mengawal penggunaan sumber-sumber bagi mencapai dan menyempurnakan pelaksanaan, matlamat dan juga objektif yang

9

⁸¹ French Derek and Heather Saward (1975), *Dictionary of Management*, Essex, Great Britain: Gower Press Limited, h. 352

⁸² Griffin and Morehead (1992), *Managing People and Organizations*, 3rd Edition, Boston: Houghton Mifflin, h. 542

⁸³ Kerajaan Malaysia (1996), *Garis Panduan bagi Melaksanakan MS ISO 9000 Dalam Perkhidmatan Awam*, Jabatan Perdana Menteri. h. C 9

⁸⁴ Wren, D (1979), *The Evolution of Management Thought*, New York : Wiley. h. 10

⁸⁵ James F. Stoner dan Charles Wankel (1989), *Pengurusan*, Yaakob Ibrahim (terj.), Edisi ketiga, Petaling Jaya: Amiza Enterprise, h. 4

telah ditetapkan.⁸⁶ Proses ini amat penting bagi sesebuah organisasi sama ada ia bertujuan mendapatkan keuntungan ataupun sebaliknya.⁸⁷

Manakala di dalam Bahasa Arab pula, perkataan ini disebut *yudabbiru* (بَدِيرٌ)⁸⁸ yang bermaksud mengarah, menunjuk jalan yang lurus, melaksana, menerajui mengawal secara teratur dan mengendali⁸⁹. Muḥammad al-Buraey pula menyebut pentadbiran sebagai kegiatan kumpulan teratur manusia yang dilaksanakan dengan berkesan, tugas kerajaan atau rangkaianya melalui kerjasama, keharmonian dan keputusan yang rasional⁹⁰. Hasil daripada gabungan kedua-dua perkataan tersebut iaitu Tanggungjawab dan Pengurusan, jelas menunjukkan tentang peranan yang perlu dimainkan oleh seseorang atau sesebuah organisasi terutama pihak atasan dalam mengurus, menggunakan sumber, memimpin dan sebagainya berdasarkan kepada bidang kuasa yang telah ditentukan bagi mencapai matlamat yang telah digarapkan oleh organisasi.

1.3.1 : Tanggungjawab Pengurusan

Di bawah klausa Tanggungjawab Pengurusan terangkum beberapa sub klausa yang lain seperti berikut⁹¹ :

⁸⁶ Schermerhorn (1999), *Management*, 6th ed, USA: John Wiley & Son. Inc. h. 8

⁸⁷ Syed Othman Alhabshi (1989), *Islam, Ekonomi Dan Pengurusan*. Shah Alam: Percetakan Hizbi. h. 62

⁸⁸ Abū al-Fadhl Jamāl al-Dīn Muḥammad b. Mukarram al-Anṣārī (Ibn Manzūr) (1956), *Lisān al-‘Arab*, VIII. Beirut : Dār Ṣādar. h. 175

⁸⁹ Rūḥī Baalbaki (Dr.) (1997), *al-Māṭrid Modern Arabic English Dictionary*, Edisi Kesepuluh, Beirut: Dār al-‘Ilmi Li al-Malāyīn. h. 536

⁹⁰ Muhamad Ali al-Buraey (1985), *Administration Development An Islamic Perspective*, London : KPI Limited. h. 227

⁹¹ Halim Shafie dan P. Manogram (1999), *MS ISO 9000 : A Practical Guide For Implementation In The Civil Service*, INTAN. h. 36-40

telah ditetapkan.⁸⁶ Proses ini amat penting bagi sesebuah organisasi sama ada ia bertujuan mendapatkan keuntungan ataupun sebaliknya.⁸⁷

Manakala di dalam Bahasa Arab pula, perkataan ini disebut *yudabbiru* (جذب) yang bermaksud mengarah, menunjuk jalan yang lurus, melaksana, menerajui mengawal secara teratur dan mengendali⁸⁸. Muhammad al-Buraey pula menyebut pentadbiran sebagai kegiatan kumpulan teratur manusia yang dilaksanakan dengan berkesan, tugas kerajaan atau rangkaianya melalui kerjasama, keharmonian dan keputusan yang rasional⁸⁹. Hasil daripada gabungan kedua-dua perkataan tersebut iaitu Tanggungjawab dan Pengurusan, jelas menunjukkan tentang peranan yang perlu dimainkan oleh seseorang atau sesebuah organisasi terutama pihak atasan dalam mengurus, menggunakan sumber, memimpin dan sebagainya berdasarkan kepada bidang kuasa yang telah ditentukan bagi mencapai matlamat yang telah digarapkan oleh organisasi.

1.3.1 : Tanggungjawab Pengurusan

Di bawah klausa Tanggungjawab Pengurusan terangkum beberapa sub klausa yang lain seperti berikut⁹¹ :

⁸⁶ Schermerhorn (1999), *Management*, 6th ed, USA: John Wiley & Son. Inc. h. 8

⁸⁷ Syed Othman Alhabshi (1989), *Islam, Ekonomi Dan Pengurusan*. Shah Alam: Percetakan Hizbi. h. 62

⁸⁸ Abū al-Fadhl Jamāl al-Dīn Muḥammad b. Mukarram al-Ansari (Ibn Manzūr) (1956), *Lisān al-‘Arab*, VIII. Beirut : Dār Ṣādar. h. 175

⁸⁹ Rūḥī Baalbaki (Dr.) (1997), *al-Mārid Modern Arabic English Dictionary*, Edisi Kesepuluh, Beirut: Dār al-‘Ilm Li al-Malāyīn. h. 536

⁹⁰ Muhammad Ali al-Buraey (1985), *Administration Development An Islamic Perspective*, London : KPI Limited. h. 227

⁹¹ Halim Shafie dan P. Manogram (1999), *MS ISO 9000 : A Practical Guide For Implementation In The Civil Service*, INTAN. h. 36-40

1.3.1.1 Dasar Kualiti⁹²

Dasar kualiti adalah kenyataan keseluruhan dan arah tuju organisasi yang merujuk kepada kualiti hendak dicapai oleh pihak pengurusan atasan⁹³. Dalam hal ini, pihak pengurusan atasan bertanggungjawab secara eksekutif menyediakan polisi kualiti yang dapat memandu organisasi mencapai kualiti yang diharapkan⁹⁴. Biasanya dasar organisasi⁹⁵ berkait rapat dengan dasar kualiti. Oleh itu, dasar kualiti perlu didokumenkan selaras dengan dasar organisasi serta memenuhi kehendak dan harapan pelanggan⁹⁶.

Selain itu, pihak pengurusan atasan perlu membentuk objektif kualiti yang jelas, mudah diingati dan dapat menyokong kepada pencapaian dasar kualiti. Dasar kualiti perlu diperturunkan kepada objektif kualiti dan aktiviti bagi merealisasikannya di semua peringkat. Objektif kualiti membantu pembekal⁹⁷ merancang apa yang hendak dicapai, mengenal pasti apa yang telah dan belum dicapai serta apa yang perlu diperbaiki melalui pendekatan yang perlu dilaksanakan bagi mencapai objektif kualiti dan personel yang bertanggungjawab dalam pelaksanaan dasar kualiti.

⁹² Dasar kualiti boleh ditakrifkan sebagai suatu deklarasi pihak atasan mengenai komitmen mereka terhadap kualiti dalam mencapai matlamat organisasi

⁹³ Robert W. Peach (ed) (1997), *The ISO 9000 Handbook*, 3rd Edition, USA: Mc Graw Hill. h. 63.

⁹⁴ Walter Willborn dan T.C Edwin Cheng (1994), *Global Management Of Quality Assurance Systems*, USA: Mc-Graw Hill Inc. h. 93

⁹⁵ Dasar organisasi adalah merujuk kepada kenyataan umum mengenai bidang dan skop operasi pembekal⁹⁶ bagi mencapai matlamatnya

⁹⁶ Kerajaan Malaysia (1996), *Garis Panduan bagi Melaksanakan MS ISO 9000 Dalam Perkhidmatan Awam*, Jabatan Perdana Menteri. h. C 6, lihat juga Robert W. Peach (ed) (1997), op.cit, h. 63

⁹⁷ Pembekal bermaksud organisasi yang menyediakan produk atau perkhidmatan kepada pelanggan, ia juga boleh dikenali sebagai kontraktor, pengedar, pengilang dan sebagainya. Lihat Ray Tricker (2001), *ISO 9001:2000 For Small Business*, 2nd Edition, Oxford: Butterworth Heinemann. h.443

Di samping itu, mereka juga perlu memupuk kesedaran para subordinat terhadap kepentingan pelaksanaan standard ini serta merancang latihan pengurusan kualiti yang ke arah memperlengkapkan staf mereka dengan pengetahuan siri standard MS ISO 9000.

1.3.1.2 Organisasi

Di bawah sub klausa Organisasi ini, ia dapat diklasifikasikan kepada tiga bahagian lain seperti⁹⁸:

1.3.1.2.1 Tanggungjawab dan Kuasa

Sub klausa ini bertujuan untuk memastikan pihak pengurusan atasan mendelegasikan kuasa dan tanggungjawab kepada semua personel yang terlibat dengan tugas mengurus, melaksana dan mengesahkan kerja-kerja yang berkaitan dengan kualiti. Bidang kuasa dan tanggungjawab mereka juga hendaklah ditentu dan didokumenkan khususnya bagi personel yang memerlukan kebebasan untuk melakukan tugas-tugas berikut⁹⁹:

- Mengambil tindakan bagi mencegah berlakunya kes-kes produk, proses dan sistem kualiti yang tidak mematuhi piawaian MS ISO 9000.
- Mengenal pasti dan merekodkan sebarang masalah berkaitan produk, proses dan sistem kualiti.

⁹⁸Kerajaan Malaysia (1996), *Garis Panduan bagi Melaksanakan MS ISO 9000 Dalam Perkhidmatan Awam*, Jabatan Perdana Menteri. h. C 8

⁹⁹ Halim Shafie dan P. Manogram (1999), *op.cit*, 37-38

- Mengawal pemprosesan selanjutnya, penghantaran atau instalasi produk yang tidak memenuhi keperluan-keperluan sehingga iaanya diperbaiki.

Aliran tanggungjawab perlu ditetapkan dan setiap personel yang terlibat secara langsung atau tidak dengan kualiti ini perlu dimaklumkan secara bertulis mengenai bidang tugas, tanggungjawab dan kuasa mereka. Setiap personel perlu diberitahu apa yang mereka perlu lakukan dan boleh lakukan. Antara cara untuk mengenal pasti dan merekodkan tanggungjawab dan kuasa adalah melalui senarai tugas dan carta organisasi.

1.3.1.2.2 Sumber

Sumber merupakan input-input yang diperlukan dalam melaksanakan sistem kualiti. Ia meliputi sumber tenaga manusia, kemahiran, kewangan, bahan-bahan, kaedah mesin-mesin dan teknologi¹⁰⁰. Sub klausa ini memastikan pihak pengurusan atasan menyediakan sumber yang diperlukan dengan secukupnya bagi menjamin sistem tersebut dapat dilaksanakan dengan cekap dan mencapai matlamat kualiti yang ditetapkan.

Penekanan juga diberikan kepada aspek latihan kepada personel yang sesuai untuk menjalankan tugas-tugas kualiti seperti penyediaan dokumentasi, penerangan polisi dan objektif kualiti, melakukan audit dalaman dan

¹⁰⁰ Kerajaan Malaysia (1996), *Garis Panduan bagi Melaksanakan MS ISO 9000 Dalam Perkhidmatan Awam*, Jabatan Perdana Menteri. h. C 10

sebagainya¹⁰¹. Ini kerana di dalam organisasi yang terlibat dengan penawaran perkhidmatan, tingkah laku dan prestasi setiap individu mempunyai kesan terhadap kualiti perkhidmatan yang ditawarkan.

1.3.1.2.3 Wakil Pengurusan

Wakil Pengurusan¹⁰² adalah pegawai khas yang dilantik oleh pihak pengurusan atasan untuk melaksanakan tanggungjawabnya seperti memastikan proses yang dikehendaki untuk sistem kualiti diwujud, dilaksana dan diselenggarakan dengan betul¹⁰³. Pegawai ini juga berautoriti untuk melaporkan prestasi sistem kualiti yang telah dilaksanakan kepada pihak atasan untuk semakan semula¹⁰⁴ serta berakauntabiliti mencadangkan langkah-langkah penambahbaikan sekiranya terdapat masalah yang berlaku dan tidak menepati keperluan-keperluan yang ditetapkan dalam standard ini.

1.3.1.3 Kajian Semula Pengurusan

Sub klausa ini bermaksud melakukan penilaian semula untuk memperbaiki dan melakukan perubahan ke atas sistem kualiti¹⁰⁵. Kajian Semula hanya difokuskan kepada aspek-aspek pengurusan di bawah sistem kualiti sahaja dan bukannya meliputi keseluruhan aktiviti pengurusan. Dalam konteks ini, pihak pengurusan atasan mempunyai tanggungjawab untuk membuat kajian dan

¹⁰¹ Robert W. Peach (ed) (1997), *op.cit*, h. 65

¹⁰² Dalam konteks perkhidmatan awam, Wakil Pengurusan boleh terdiri daripada Pegawai Penyelaras Kualiti yang dilantik oleh Ketua Jabatan mengikut kehendak *Pekelingling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 1 Tahun 1992 : "Panduan Pengurusan Kualiti Menyelesaui (TQM) bagi Perkhidmatan Awam"*

¹⁰³ Musalmiah Asli (1999), *op.cit*, h. 119

¹⁰⁴ Ray Tricker (2001), *op.cit*, h.51, lihat juga Kerajaan Malaysia (1996), *op. Cit.* h. 18

¹⁰⁵ Charles A. Cianfrani et.al (2001), *op.cit*, h. 56

penilaian semula ke atas sistem kualiti secara berkala bagi memastikan sistem tersebut berkesan dalam memenuhi keperluan standard ini serta mencapai dasar dan objektif kualiti yang ditetapkan oleh pihak pembekal.

Bagi memastikan dasar dan objektif kualiti ini bersesuaian dengan persekitaran semasa, Terdapat dua bentuk aplikasi sub klausa ini yang merangkumi perkara berikut seperti :

- *management review input* perlu merangkumi aspek-aspek berikut seperti keputusan audit, masalah kualiti dan tindakan diambil, aduan pelanggan, perjalanan sistem kualiti dan tindakan susulan daripada semakan pengurusan terdahulu.
- *Management review output* seperti tindakan yang diambil berhubung dengan penggunaan sumber di mana pihak pengurusan atasan perlu memastikan sumber yang diperlukan mencukupi untuk meneruskan operasi.

Dengan cara ini akan membolehkan pihak pengurusan atasan merancang dan menggubal strategi bertindak pada masa hadapan bagi memperbaiki kelemahan produk atau perkhidmatan yang berkaitan dengan keperluan pelanggan¹⁰⁶

¹⁰⁶ Matt Seaver (2000), *Implementing ISO 9000:2000*, United Kingdom: Gower Publishing Co. h. 44

1.4 PRINSIP- PRINSIP MS ISO 9000

Untuk mendapatkan pengiktirafan standard MS ISO 9000 bukanlah suatu tugas yang mudah kerana pelaksanaannya berasaskan kepada beberapa prinsip penting yang perlu dipatuhi oleh sesebuah organisasi. Prinsip pertama adalah MS ISO 9000 merupakan standard bagi sistem kualiti dan bukan standard untuk produk atau perkhidmatan yang ditawarkan. Selain itu, prinsip kedua dalam MS ISO 9000 adalah berasaskan kepada proses pendokumentasian. Proses ini turut melibatkan beberapa langkah iaitu mendokumenkan apa yang telah dibuat, melakukan apa yang telah didokumenkan dan membuktikan pelaksanaan dokumen tersebut melalui rekod kualiti¹⁰⁷. Manakala prinsip MS ISO 9000 yang ketiga ialah menekankan konsep pencegahan iaitu mengelak daripada berlaku masalah dan bukan menanganinya masalah selepas berlaku.

Di samping itu, prinsip MS ISO 9000 terakhir ialah bersifat standard yang universal dan fleksibel. Ini kerana MS ISO 9000 menggariskan keperluan-keperluan asas secara umum tetapi tidak memperincikan tindakan-tindakan yang perlu diambil bagi memenuhi keperluan tersebut. Jadi ini bermakna MS ISO 9000 hanya menghuraikan apa yang perlu dilakukan tetapi tidak menyatakan bagaimakah ia hendak dilaksanakan. Contohnya sekiranya berlaku kesilapan, standard ini telah menetapkan tindakan pembetulan yang perlu dijalankan tetapi tidak menjelaskan langkah dan tindakan yang perlu dibuat. Memandangkan siri standard ini adalah universal, ia amat sesuai dilaksanakan oleh semua jenis organisasi sama ada dalam sektor awam dan swasta.

¹⁰⁷ Kerajaan Malaysia (1996), *Garis Panduan bagi Melaksanakan MS ISO 9000 Dalam Perkhidmatan Awam*, Jabatan Perdana Menteri. h. B4

1.5 KEPENTINGAN MS ISO 9000

Secara umumnya, dunia hari ini akan menjadi lebih kompleks dan kita memerlukan satu standard agar dunia tidak menjadi kelam kabut dan perhubungan antarabangsa menjadi lebih terkawal serta memastikan keselarasan di dalam pelaksanaan sistem pengurusan kualiti yang perlu dipatuhi.¹⁰⁸ Dalam perkhidmatan awam pula perlaksanaan siri standard MS ISO 9000 ini dijangka akan dapat memastikan wujudnya sistem pengurusan kualiti yang lebih berkesan. Dengan itu barang atau perkhidmatan yang terhasil daripadanya mempunyai ciri-ciri kualiti yang dapat memenuhi kehendak pelanggan.

Selain itu, standard ini amat penting dalam menguruskan organisasi di mana para staf akan diberi panduan dan cara bekerja yang efektif. Dengan ini, ia dapat mengurangkan tindakan pembetulan yang diambil selepas berlakunya masalah dan pihak pengurusan dapat mengelakkan daripada melibatkan diri dengan aktiviti operasi harian organisasi. Begitulah juga dalam aspek perancangan. Pihak pengurusan atasan boleh merancang tugas yang perlu disempurnakan oleh subordinat dengan melihat kepada manual kualiti, standard dan garis panduan yang telah didokumentan. Ini dapat memberi pendedahan kepada staf terhadap tugas sebenar mereka yang patut dilakukan secara terperinci. Dengan kata lain, para subordinat akan melaksanakan amalan pengurusan seharian dengan merujuk kepada dokumen yang disusun satu persatu. Kaedah ini dapat dijadikan asas untuk program latihan kepada staf bagi tujuan penambahbaikan prestasi mereka.

¹⁰⁸ Rushami Zien Yusoff, et.al (1999), *Sistem Pengurusan Kualiti MS ISO 9000 Dalam Pendidikan Konsep dan Aplikasinya di Sekolah*, Universiti Utara Malaysia. h. 1

Organisasi dapat mengenal pasti dan mengatasi sebarang masalah dan mengelakkannya daripada berulang kali. Perkara ini dilakukan dengan mewujudkan pengesanan terhadap tindakan yang tidak mematuhi amalan spesifikasi, mengenal pasti puncanya serta pelaksanaan tindakan pembetulan. Ini membolehkan para staf boleh melakukan tugas-tugas mereka dengan betul pada kali pertama dan pada setiap kali (*right the first time and everytime*). Perkara ini boleh dicapai dengan mengadakan arahan kerja, kawalan yang berkesan, sumber yang sesuai dan mencukupi, latihan motivasi dan persekitaran yang memberangsangkan. Impaknya, pihak pengurusan dapat membuat keputusan dengan lebih baik melalui maklumat penting daripada audit dalaman, semakan pengurusan dan kawalan dokumen.

1.6 OBJEKTIF PELAKSANAAN MS ISO 9000

Pelaksanaan standard MS ISO 9000 berobjektif untuk memastikan produk dan perkhidmatan yang ditawarkan berkualiti, memenuhi piawaian yang telah ditetapkan dan mengelakkan daripada berlakunya ketidakcekapan para staf dalam amalan pengurusan organisasi.¹⁰⁹ Standard sistem kualiti ini juga menghendaki organisasi supaya mengenal pasti kepuasan pelanggan mereka,¹¹⁰ merancang dan mengawal proses yang perlu dilakukan bagi memenuhi kehendak tersebut, menyediakan latihan yang sesuai dan secukupnya bagi personel yang terlibat

¹⁰⁹ Brian Rothery (1993), *op. cit*, h. 6

¹¹⁰ Mariani Mohammad (2003), "International Standards For World Wide Acceptance," (Kertas Kerja Seminar Muzakarah Pakar Piawaian Pengurusan dari Perspektif Islam di IKIM, 14-15 Januari 2003. h. 14

dalam sistem kualiti dan menjalankan pengauditan bagi memastikan keberkesanannya proses-proses dalam sistem kualiti mencapai matlamat yang diharapkan.¹¹¹

Selain itu, pelaksanaan proses persijilan ini bermatlamatkan untuk mewujudkan sistem pengurusan kualiti yang lebih cekap dan lebih berkesan bagi membolehkan menyediakan perkhidmatan yang cekap kepada orang ramai. Ini kerana, syarikat atau agensi-agensi perlu mematuhi sistem pengurusan ekonomi yang berteraskan pencegahan dan bukannya menyelesaikan masalah selepas ianya berlaku. Oleh itu, agensi atau syarikat perlu mengadakan ujian yang berterusan ke atas proses-proses yang kritikal dan mengambil tindakan pembetulan¹¹².

Selain itu dengan melihat kepada prinsip MS ISO 9000 iaitu "*betul pada kali pertama dan pada setiap kali*" sudah pasti ianya berobjektif ke arah memperkuuhkan lagi akauntabiliti dan disiplin para penjawat awam dan juga para pengurus di sektor swasta. Melalui prinsip tersebut juga, ia akan membolehkan agensi kerajaan atau syarikat swasta meningkatkan kecekapan terutamanya dalam proses membuat keputusan, mengawal pembekal dengan lebih berkesan, mengawal kos kualiti bagi kerja-kerja yang berulang dan tidak berkualiti, meningkatkan produktiviti dan mengurangkan pembaziran dan pengulangan kerja. Dengan ini dapatlah kita nyatakan bahawa perlaksanaan siri standard MS ISO 9000 akan membentuk proses yang lebih rapi dan cekap bagi memenuhi kehendak pelanggan yang sentiasa berubah-ubah mengikut keadaan dan cita rasa.

¹¹¹Perry, L. Johnson (1993), *ISO 9000 : Meeting The New International Standards*, New York: McGraw Hill, Inc.h. 8

¹¹²Abdul Halim Ali (1999), *Ke Arah Kecemerlangan dan Kesejahteraan Perkhidmatan Awam Di Alaf Baru*, KL: INTAN & JPA. h. 5

1.7 HUBUNGAN MS ISO 9000 DAN KUALITI

MS ISO 9000 merupakan siri standard bagi sistem pengurusan kualiti bukannya standard teknikal bagi produk atau pun perkhidmatan yang dihasilkan. Ia adalah satu set standard bertulis yang menggariskan klausa asas yang perlu ada dalam sistem pengurusan kualiti sesebuah organisasi untuk memenuhi keperluan dan kehendak pelanggannya. Secara tidak langsung apabila proses kritikal ini diuruskan mengikut penetapan dalam garis panduan MS ISO 9000, maka produk ataupun perkhidmatan yang dikeluarkan akan menjadi lebih berkualiti. Dalam hal ini, pelanggan akan menilai sama ada perkhidmatan yang disediakan atau produk yang dihasilkan akan memenuhi standard kualiti melalui ciri-ciri yang telah ditetapkan seperti kebolehpercayaan, ketepatan masa dan sebagainya.

Kualiti boleh dibahagikan kepada dua pendekatan utama iaitu kawalan kualiti (*Quality Control*) dan Kepastian Kualiti (*Quality Assurance*). Kawalan Kualiti adalah teknik yang digunakan bagi mengenal pasti produk yang masih lagi tidak memenuhi spesifikasi.¹¹³ Konsep ini memberi penekanan dengan memeriksa ke atas produk selepas ianya dihasilkan. Namun begitu, pendekatan ini akan melibatkan kos perbelanjaan yang tinggi kerana banyak sumber disalurkan untuk menghasilkan suatu produk walaupun sebahagiannya tidak memenuhi spesifikasi.

Dalam konteks ini, pembaziran tersebut dapat diatasi dengan Kepastian Kualiti. Dalam pendekatan ini, kawalan kualiti tidak ditumpukan kepada produk

¹¹³ Mohd Mauli Azli Bin Abu Bakar (2001), "ISO 9002 : Strategi dan Potensi Dalam Pengurusan Pentadbiran Kajian di MBA Life Assurance Berhad", (*Latihan Ilmiah, Akademi Pengajian Islam Universiti Malaya 2000/2001*). h. 34

akhir tetapi kepada setiap proses untuk menghasilkan produk tersebut. Dengan memberi penumpuan kepada kawalan kualiti ke atas proses, penghasilan produk yang tidak memenuhi spesifikasi dapat dielakkan daripada berlaku¹¹⁴. Dengan kata lain, pendekatan ini untuk mencegah masalah-masalah daripada berlaku dan bukannya menanganinya selepas ianya berlaku. Inilah matlamat utama yang ingin dicapai oleh standard MS ISO 9000.

1.8 HUBUNGAN MS ISO 9000 DAN TQM

Dalam hubungan ini, MS ISO 9000 telah menyediakan asas yang kukuh bagi pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh. TQM boleh ditakrifkan sebagai satu proses pengurusan kualiti yang berdasarkan kepada falsafah yang berorientasikan pelanggan, perlu dilaksanakan secara berterusan, mencegah sebarang masalah dan menekankan kepada konsep penglibatan staf secara menyeluruh¹¹⁵.

Menurut Dr. V.A Feigenbaum pula, beliau menyatakan kawalan mutu menyeluruh adalah sistem yang berkesan bagi menyatupadukan perkembangan mutu dan pembaikannya untuk pelbagai kumpulan dalam sesebuah organisasi bagi membolehkan pengeluaran dan perkhidmatan diadakan pada paras yang paling ekonomik dan memberi kepuasan kepada pelanggan.¹¹⁶ Untuk itu, ia memerlukan penyertaan semua bahagian termasuk bahagian pemasaran, reka bentuk, pengilangan, pemeriksaan dan pengangkutan. Dalam aspek utama

¹¹⁴ Peter Jackson and David Ashton (1995), *op.cit*, h. 22

¹¹⁵ Walter Willborn dan T.C Edwin Cheng (1994), *op.cit*. h. 42

¹¹⁶ A. V Feigenbaum (1951), *Quality Control Principles, Practice and Administration*, New York: McGraw Hill Book Company. Inc. h. 9

organisasi yang menjadi tumpuan ialah aspek sokongan pengurusan, perancangan strategik kualiti dan pengurusan proses.¹¹⁷

Sehubungan dengan itu, konsep Pengurusan Kualiti dan Kepastian Kualiti diwujudkan melalui pelaksanaan siri standard MS ISO 9000 untuk meningkatkan keberkesanan dan kecekapan proses pengurusan di dalam TQM. Dengan itu, pelaksanaan TQM akan membantu syarikat atau organisasi mendapatkan pengiktirafan MS ISO 9000.

1.9 PERBEZAAN DI ANTARA MS ISO 9000 DAN TQM

Siri piawaian MS ISO 9000 dan TQM saling lengkap-melengkapi dan justeru itu sering kali disalahafsirkan di antara satu sama lain. Pelaksanaan konsep kualiti yang cekap memerlukan pemahaman yang jelas tentang pendekatan serta perhubungan di antara kedua-duanya. Piawaian ISO 9000 memberi tumpuan kepada pengurusan proses untuk menentukan kepastian kualiti serta berperanan sebagai standard minimum untuk membantu organisasi mengurangkan kemungkinan berlakunya kecacatan dan berfungsi dengan lebih efisien.¹¹⁸

TQM pula adalah satu falsafah pengurusan yang menyeluruh yang bertujuan untuk mengerakkan semua sumber bagi mencapai matlamat organisasi

¹¹⁷ Kerajaan Malaysia (1996), *Garis Panduan bagi Melaksanakan MS ISO 9000 Dalam Perkhidmatan Awam*, Jabatan Perdana Menteri, h. B 4

¹¹⁸ Kerajaan Malaysia (1996), *Perkhidmatan Awam Malaysia : Ke Arah Kecemerlangan Melalui ISO 9000 : Pembaharuan Dan Kemajuan Dalam Perkhidmatan Awam*, Kuala Lumpur : MAMPU, h. 14

dengan memberi keutamaan kepada kepuasan pelanggan.¹¹⁹ Selain itu, TQM juga merupakan sistem pengurusan kualiti yang induk yang memberi tumpuan kepada sokongan pihak pengurusan atasan, perancangan strategik kualiti, konsep mengutamakan pelanggan, latihan dan pengiktirafan, pengukuran prestasi serta kepastian kualiti.¹²⁰ Secara ringkasnya, perbezaan di antara kedua-dua ini dijelaskan di dalam jadual berikut :

Jadual 1.3 : Perbezaan Di antara Piawaian ISO 9000 dan Falsafah TQM

Bil	Piawaian ISO 9000	Falsafah TQM
1	Standard untuk memastikan tugas dilakukan	Strategi untuk melakukan tugas dengan kaedah yang betul
2	Memberi tumpuan kepada keluaran utama (produk)	Meliputi seluruh jabatan dan organisasi
3	Sistem	Falsafah
5	Tanggung jawab terletak kepada jabatan kualiti	Menekankan tanggung jawab secara kolektif
6	Matlamat untuk memenuhi standard atau lulus pengauditan	Matlamat adalah pembaharuan secara berterusan

Sumber : Adaptasi daripada akhbar The Star 21 Julai 1993

1.10 KESIMPULAN

Secara ringkasnya, dapatlah dinyatakan bahawa MS ISO 9000 merupakan standard bertulis menetap dan menerangkan klausa-klausa yang perlu dilaksanakan di bawah sistem kualiti ini. Standard ini penting bagi memastikan produk atau perkhidmatan ditawarkan oleh sesebuah organisasi dapat memenuhi kehendak pelanggan. MS ISO 9000 juga menyediakan suatu dokumen pasang-

¹¹⁹Ngoh, Chua Hui (1996), "Perlaksanaan ISO 9002 Di DMIB", (Latihan Ilmiah, Fakulti Ekonomi Dan Pentadbiran, Universiti Malaya. 1995/96). h. 11

¹²⁰Kerajaan Malaysia (1996), op.cit, h.14

siap bagi membentuk sistem kawalan pengurusan fleksibel dengan merekodkan data-data yang tertangguh untuk dianalisis dan dikawal bagi menjamin kualiti barang dan perkhidmatan terpelihara, mengurangkan pembaziran tenaga dan masa serta meningkatkan produktiviti. Siri standard MS ISO 9000 ini memerlukan kepada pelaksanaan yang betul pada kali pertama dan setiap kali. Oleh itu, siri standard ini amat sesuai diaplikasikan untuk memantapkan pengurusan kualiti demi mencapai matlamat organisasi.

Manakala klausa Tanggungjawab Pengurusan pula, pihak pengurusan atasan mempunyai tanggungjawab secara eksekutif untuk menetap dan mendokumentasikan dasar kualiti termasuklah objektif dan komitmen pengurusan terhadap kualiti. Mereka juga perlu melantik seorang Wakil Pengurusan serta melakukan penilaian semula terhadap pelaksanaan standard ini. Oleh kerana itu, klausa ini menekankan kepada pihak pengurusan atasan supaya memainkan peranan masing-masing sebagainya yang digariskan secara terperinci dalam setiap sub klausa bagi menjayakan pelaksanaan proses persijilan sistem kualiti ini.