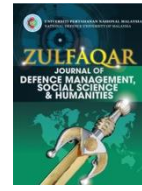




ZULFAQAR Journal of Defence Management, Social Science & Humanities

Journal homepage: <https://zulfaqarjdmssh.upnm.edu.my/index.php/zjdmssh/index>



KAJIAN KES CABARAN PASCA PENSIJILAN ISO 9000 DALAM KERAJAAN TEMPATAN DI MALAYSIA

Siti Arni Basir^{a,*}, Hasan Al-Banna Mohamed^b, Nur Surayya Md. Saudi^b

^a Jabatan Siasah Syar'iyah, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya (UM), 50603 Kuala Lumpur, Malaysia

^b Fakulti Pengajian dan Pengurusan Pertahanan, Universiti Pertahanan Nasional Malaysia (UPNM), 57000 Kuala Lumpur, Malaysia

*Corresponding author: sitiarni@um.edu.my

ARTICLE INFO

Article history:

Received

05-12-2021

Received in revised

21-03-2022

Accepted

15-11-2022

Available online

31-12-2022

Keywords:

Cabaran, Pasca
pensijilan, ISO 9000,
Kerajaan tempatan,
Kajian kes

e-ISSN: 2773-529X

Type: Research Article

ABSTRAK

Dalam persekitaran yang mencabar masa kini, para pengurus sentiasa berusaha meningkatkan kualiti perkhidmatan untuk memenuhi kehendak pelanggan dan masyarakat. Antara program kualiti yang menjadi pilihan pengurus untuk mencapai matlamat tersebut ialah Sistem Pengurusan Kualiti ISO 9000. Kajian lepas banyak tertumpu kepada topik tentang cabaran pelaksanaan sistem pengurusan kualiti tersebut, manakala cabaran pasca pensijilan ISO 9000 masih begitu kurang dikaji. Objektif kajian ini untuk mengkaji cabaran pasca pensijilan ISO 9000 di sebuah kerajaan tempatan di Malaysia iaitu sebuah majlis bandaraya yang terletak di Selangor. Temu bual separa struktur dengan informan telah dilakukan sebagai kaedah pengumpulan data dalam kajian ini. Seramai 13 warga Majlis Bandaraya XYZ telah dipilih sebagai informan yang terdiri daripada pihak pengurusan tertinggi, ketua jabatan, para pegawai, ahli sekretariat ISO 9000 dan penyelaras kualiti. Semua informan terbabit dipilih untuk ditemu bual kerana mereka terlibat aktif dalam pelaksanaan ISO 9000 di majlis bandaraya tersebut. Metod analisis tematik pula telah digunakan untuk menganalisis data-data yang telah dikumpulkan. Dapatan kajian menunjukkan terdapat lima cabaran pasca pensijilan ISO 9000 di majlis bandaraya. Cabaran dalaman yang terlibat ialah kurang kefahaman terhadap ISO 9000, bebanan kerja dan pengurusan dokumen yang kompleks. Manakala cabaran luaran yang dihadapi ialah sikap pelanggan dan kerenah penduduk. Kesimpulannya, cabaran-cabaran tersebut berpunca daripada faktor dalaman dan luaran yang perlu dihadapi oleh Majlis Bandaraya XYZ. Hasil kajian ini boleh menjadi panduan kepada para pengurus organisasi lain dalam usaha untuk mengenal pasti dan memahami cabaran-cabaran pasca pensijilan ISO 9000, seterusnya membolehkan mereka mencari inisiatif untuk mengatasi cabaran tersebut.

ABSTRACT

In today's challenging environment, managers are constantly striving to improve the quality of services to meet the needs of customers and the community. Among the quality programs that managers prefer to achieve this goal is ISO 9000 Quality Management System. Many previous studies have focused on the challenges of implementing such quality management systems, while post-ISO 9000 certification challenges are still poorly

studied. This study examines the challenges of post-ISO 9000 certifications in a city council in Selangor. This study conducted semi-structured interviews with 13 XYZ City Council members consisting of top management, department heads, officers, members of the ISO 9000 secretariat and quality coordinators. The thematic analysis method has been used to analyse the data that has been collected. The study findings show five post-ISO 9000 certification challenges in city councils. The internal challenges involved are a lack of understanding of ISO 9000, workload and complex document management. While the external challenges faced are the attitude of customers and residents. In conclusion, these challenges stem from internal and external factors that the XYZ City Council must confront. The results of this study can guide managers of other organisations in their efforts to identify and understand the challenges of post-ISO 9000 certifications, thereby enabling them to find initiatives to overcome those challenges.

© Siti Arni Basir 2022. All rights reserved.

DOI: <https://doi.org/10.58247/jdmssh-2022-0502-11>

Pengenalan

Dalam dunia yang penuh persaingan pada hari ini, organisasi telah menumpukan usaha-usaha ke arah penghasilan produk atau perkhidmatan berkualiti tinggi. Ini disebabkan pelanggan dan masyarakat hari ini bersifat lebih kritis dan meletakkan jangkaan atau harapan yang tinggi terhadap kualiti perkhidmatan yang disediakan. Dalam usaha untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan, pelbagai program pengurusan telah digunakan oleh para pengurus organisasi seperti pengurusan kualiti menyeluruh, petunjuk prestasi utama, Sistem Pengurusan Kualiti ISO 9000, Ekosistem Kondusif Sektor Awam (EKSA) dan perancangan strategik. ISO 9000 merupakan program kualiti yang paling popular di dunia. Sebenarnya, terdapat lebih dari satu juta syarikat dan organisasi daripada lebih 170 negara telah mendapat pensijilan ISO 9000 (ISO *Family Quality Management*, 2021). Di Malaysia, ISO 9000 menjadi pilihan para pentadbir sebagai alat pengurusan kualiti untuk meningkatkan kualiti produk atau perkhidmatan yang dihasilkan di organisasi masing-masing. Ia diguna pakai sebagai program kualiti di organisasi daripada pelbagai sektor seperti sektor perkilangan, korporat, pembuatan, perkhidmatan awam, institusi perubatan, syarikat pembinaan dan institusi pengajian tinggi.

Topik mengenai ISO 9000 telah banyak dikaji oleh pengkaji-pengkaji lepas. Kajian-kajian tersebut merangkumi pelbagai isu berkenaan pelaksanaan ISO 9000 yang merangkumi aspek impak (Chatzoglou et al. 2015) faedah (Fotopoulos et al. 2015) peningkatan kepuasan pelanggan (Africano et al. 2019) mendatangkan manfaat ke peringkat global (Fonseca & Domingues, 2018; Bravi et al. 2019) kesan terhadap sumber manusia (Kathryn & Anne, 2014) faktor kritikal kejayaan (Kharub, 2019) inovasi organisasi (Shi et al. 2020) aspek motivasi (Valmohammadi & Kalantari, 2015; Bravi et al. 2019) motif pelaksanaan (Kakouris & Sfakianaki, 2019) dan cabaran pelaksanaan ISO 9000 (Bassam et al. 2017; Bounabri et al. 2018; Aamer et al. 2021).

Sorotan literatur menunjukkan kajian mengenai cabaran pasca pensijilan ISO 9000 masih kurang dikaji oleh pengkaji-pengkaji lepas. Kajian terdahulu tentang inisiatif mempertahankan ISO 9000 telah dijalankan oleh Ab Wahid dan Corner (2009), Ab Wahid et al. (2011) dan Sanuri et al. (2013). Literatur menunjukkan kebanyakan pengkaji lepas lebih menumpukan kajian mereka terhadap cabaran yang dihadapi semasa pelaksanaan ISO 9000 sahaja (Rogala, 2016; Zgodavová et al. 2017; Bounabri et al. 2018; Bravi et al. 2019). Oleh kerana kajian mengenai cabaran pasca pensijilan ISO 9000 masih kurang dijalankan, maka kefahaman dan pengetahuan mengenai isu tersebut masih terhad. Dalam hal ini, cabaran pasca pensijilan ISO 9000 masih belum diteroka secukupnya dan kurang difahami secara menyeluruh dalam kalangan ahli akademik dan pentadbir. Kesimpulannya, literatur menunjukkan kajian lepas mengenai pelaksanaan ISO 900 telah dijalankan yang merangkumi pelbagai isu mengenainya, namun kajian mengenai cabaran pasca pensijilan sistem pengurusan kualiti tersebut masih begitu kurang dijalankan. Oleh itu, masih terdapat kelompangan literatur berkenaan dengan topik tersebut dan kajian mengenainya perlu dijalankan. Objektif kajian ini adalah untuk mengkaji cabaran pasca pensijilan ISO 9000 di organisasi yang mengguna pakai sistem pengurusan kualiti tersebut. Kajian ini dijalankan di sebuah organisasi

kerajaan tempatan di Selangor yang bertaraf majlis bandaraya. Dalam kajian ini, majlis bandaraya tersebut dikenali sebagai Majlis Bandaraya XYZ.

Latar Belakang ISO 9000

ISO 9000 merupakan sistem pengurusan kualiti yang digubal dan diterbitkan pertama kalinya pada 1987 oleh *International Organization Standardization* (ISO) yang berpusat di Geneva. ISO 9000 merupakan sebuah agensi antarabangsa khusus untuk penyeragaman yang terdiri daripada badan piawaian kebangsaan lebih daripada 160 negara. Semenjak pelancarannya, piawaian tersebut telah menjalani semakan pada tahun 2000, 2008 dan 2015 (*ISO Family Quality Management*, 2021; ASQ, 2022). Piawaian ISO 9000 menetapkan kriteria untuk sistem pengurusan kualiti dan ia boleh digunakan oleh sesebuah organisasi sama ada besar atau kecil, tanpa mengira bidang kegiatannya. ISO 9000 didasarkan pada sejumlah prinsip pengurusan kualiti termasuklah fokus pelanggan yang tinggi, motivasi dan implikasi pengurusan atasan, pendekatan proses dan penambahbaikan berterusan (*ISO Family Quality Management*, 2021). Dengan melaksanakan ISO 9000, ia membantu memastikan pelanggan mendapatkan produk dan perkhidmatan yang berkualiti, menjana banyak faedah kepada pekerja dan seterusnya membawa banyak kelebihan kepada organisasi (*ISO Family Quality Management*, 2021). Selain itu, ISO 9000 memberi penekanan kepada pendekatan proses dalam membangunkan, melaksanakan dan meningkatkan keberkesanan sistem pengurusan kualiti, yang bertujuan untuk meningkat kepuasan pelanggan. ISO 9000 juga menekankan aspek penambahbaikan berterusan (*Manual ISO 9000:2015*, 2015). Setakat ini, lebih sejuta pensijilan ISO 9000 telah diserahkan kepada syarikat dan agensi di lebih 170 buah negara (ISO, 2022).

Cabaran Pasca Pensijilan ISO 9000

Sorotan literatur menunjukkan kebanyakan kajian lepas mengenai cabaran berkaitan dengan inisiatif ISO 9000 lebih banyak tertumpu kepada pelaksanaan sistem pengurusan kualiti tersebut. Manakala kajian berkenaan cabaran pasca pensijilan ISO 9000 masih begitu kurang diterokai oleh pengkaji lepas.

Zeng et al. (2007) menyatakan antara cabaran dalam pelaksanaan ISO 9000 ialah tujuan pelaksanaan sistem pengurusan kualiti tersebut hanya untuk kepentingan jangka pendek, meletakkan jangkaan atau harapan yang terlalu tinggi pada ISO 9000, komitmen yang tidak sepenuh hati dan mendapatkan pensijilan hanya kerana mengikut kecenderungan semasa. Sementara itu, Pun et al. (2007) telah mengkaji pandangan individu yang bertanggungjawab dalam pelaksanaan ISO 9000 di syarikat makanan dan minuman di Hong Kong. Kajian tersebut mendapati kesukaran bagi mengadakan latihan untuk kakitangan dan kos tambahan untuk menyimpan dokumen atau data merupakan cabaran yang dihadapi dalam melaksanakan sistem pengurusan kualiti tersebut. Manakala kajian yang dijalankan oleh Soltani dan Lai (2007) di United Kingdom mendapati syarikat-syarikat yang melaksanakan ISO 9000 kurang memberi tumpuan untuk membangunkan pendekatan yang lebih strategik untuk menguruskan aspek insaniah dalam pelaksanaan sistem pengurusan kualiti tersebut.

Seterusnya, kajian oleh Jochem (2008) ke atas syarikat-syarikat di Afrika Selatan menunjukkan kekangan sumber, kurangnya komitmen pengurusan atasan, kurangnya pemahaman mengenai keperluan ISO 9000, kurangnya komitmen pekerja serta masalah dokumentasi dan kawalan merupakan cabaran-cabaran yang dihadapi dalam melaksanakan sistem pengurusan kualiti tersebut. Kajian oleh Magd (2008) pula mendapati pengurus syarikat-syarikat di sektor pembuatan di Mesir mempunyai pengetahuan mengenai ISO 9000 dan menganggap sistem pengurusan kualiti tersebut sesuai untuk dilaksanakan di syarikat mereka. Namun, para pengurus tersebut berpendapat wujud cabaran-cabaran untuk melaksanakan ISO 9000 yang berkesan di syarikat mereka iaitu kurang komitmen daripada pengurusan atasan dan kurang sumber manusia yang berkecukupan.

Selain itu, Mak (2011) telah menjalankan mengenai cabaran pensijilan ISO 9000 di sektor perhotelan. Kajian tersebut mendapati cabaran yang dihadapi meliputi kos pelaksanaan yang tinggi, sambutan dingin oleh kakitangan, keberkesanan sistem pengurusan kualiti yang berkurangan dari masa ke masa dan prosedur kerja yang dibangunkan tidak membantu kepada peningkatan kualiti. Nosheen dan Memoona (2015) pula telah menjalankan kajian di sektor perkhidmatan dan pembuatan di Pakistan dan kajian tersebut menunjukkan cabaran pelaksanaan ISO 9000 termasuklah kekurangan ganjaran, sistem pengukuran prestasi yang tidak berkesan dan kekurangan peningkatan berterusan. Cabaran lain yang dihadapi ialah kurangnya pengambilan keputusan berdasarkan data yang dikumpulkan iaitu keadaan di mana kebanyakan keputusan yang diambil berkenaan usaha mempertahankan pensijilan ISO 9000 lebih

berdasarkan kepada pendapat pihak pengurusan sendiri dan bukannya berdasarkan data yang dikumpulkan daripada komen pelanggan, laporan audit atau komen pihak berkepentingan.

Seterusnya, Gopal dan Rajesh (2017) menyatakan cabaran-cabaran yang dihadapi dalam pelaksanaan ISO 9000 termasuklah kurang komitmen pengurusan atasan, bantahan pekerja, kesukaran melaksanakan audit dalaman, kekurangan sumber kewangan, kekurangan sumber manusia, latihan pekerja yang tidak mencukupi dan pengetahuan yang terhad mengenai program kualiti. Anholon et al. (2018) pula telah menjalankan kajian di syarikat-syarikat pembuatan di Brazil berkenaan dengan cabaran yang dihadapi oleh syarikat tersebut dalam melaksanakan ISO 9000. Dalam kajian tersebut, para penyelidik tersebut telah membuat empat klasifikasi angkubah cabaran-cabaran yang dihadapi iaitu kesukaran berkaitan dengan pekerja, kesukaran berkaitan dengan struktur, kesukaran berkaitan dengan integrasi dan kesukaran yang disebabkan oleh perancangan sistem pengurusan kualiti.

Noussaiba et al. (2018) telah menjalankan kajian di pelbagai sektor di Maghribi dan kajian tersebut mendapati sikap tidak mahu berubah oleh pekerja, birokrasi dan penyelarasan yang lemah antara jabatan merupakan cabaran-cabaran yang dihadapi dalam melaksanakan ISO 9000 di syarikat-syarikat terlibat. Selain itu, Klute-Wenig dan Refflinghaus (2020) mendapati tiada panduan praktikal yang jelas dan mudah untuk kakitangan melaksanakan piawaian ISO 9000 dalam organisasi masing-masing. Kebanyakan organisasi hanya melaksanakan ISO 9000 dengan cara dan kaedah tersendiri yang menyukarkan pihak lain untuk mengambil contoh teladan dari pelaksanaan sistem pengurusan kualiti tersebut. Manakala kajian oleh Aamer et al. (2021) pula membuktikan bahawa antara cabaran yang masih dihadapi organisasi yang telah melaksanakan ISO 9000 adalah kekurangan kesedaran terhadap ISO 9000, tiada konsisten dalam pemahaman tujuan pensijilan, dan kurang tumpuan ke arah aspek pengantarabangsaan selepas wujudnya piawaian ISO tersebut dalam organisasi berkenaan. Selain itu, kajian oleh Mohammadi et al. (2021) menunjukkan wujudnya masalah dari aspek teknikal turut mendatangkan cabaran dalam pasca pensijilan ISO dalam organisasi yang melaksanakan sistem pengurusan kualiti tersebut. Manakala menurut *Reference for Business* (2021) pula, para usahawan turut berhadapan dengan cabaran-cabaran berikut dalam usaha untuk mereka mendapatkan pensijilan ISO 9000:

- i. Pemilik dan pengurus tidak mempunyai pemahaman yang mencukupi mengenai proses pensijilan ISO 9000 atau *standard* kualiti itu sendiri. Keadaan tersebut menjadikan usaha mereka untuk mendapatkan pensijilan ISO 9000 tidak berjalan lancar dan tidak mendapat hasil yang sepatutnya.
- ii. Title and author details Pembiayaan untuk membangun sistem pengurusan kualiti berasaskan ISO 9000 tidak mencukupi. Hal ini demikian kerana untuk mendapatkan pensijilan boleh menelan kos yang begitu tinggi.
- iii. Proses pensijilan ISO 9000 sangat bergantung pada dokumentasi prosedur operasi syarikat yang merangkumi banyak skop perkhidmatan. Tumpuan keterlaluan kepada proses dokumentasi boleh menyebabkan syarikat kehilangan peluang perniagaan.
- iv. Eksekutif yang biasa dengan proses pendaftaran ISO 9000 memberi amaran bahawa proses itu memerlukan jangka masa yang lama. Biasanya, peringkat awal pelaksanaan ISO 9000 hingga ke peringkat audit untuk mendapatkan pensijilan memerlukan masa lebih daripada setahun.

Literatur di atas mengetengahkan penemuan kajian mengenai cabaran-cabaran pelaksanaan ISO 9000. Secara umumnya, cabaran yang dihadapi ialah kesukaran mengadakan latihan, kurang memberi tumpuan untuk membangunkan pendekatan yang lebih strategik, kurang sumber, kurang komitmen pengurusan atasan dan sikap pekerja yang tidak mahu berubah. Cabaran-cabaran lain dihadapi ialah masalah teknikal, kurang kesedaran dan tiada panduan praktikal yang jelas mengenai pelaksanaan ISO 9000. Literatur menunjukkan kajian lepas yang mengkaji cabaran pasca pensijilan ISO 9000 masih begitu terhad. Ab Wahid (2012) telah menjalankan kajian mengenai cabaran pasca pensijilan ISO 9000 di syarikat-syarikat di sektor perkhidmatan di Malaysia. Dalam kajian tersebut, beliau mendapati cabaran-cabaran yang dihadapi ialah kurang kerjasama antara pekerja, kurang komitmen, kurang komunikasi serta kurang kesedaran dan pemahaman mengenai ISO 9000.

Selain itu, Sanuri et al. (2013) turut menjalankan kajian cabaran ISO 9000 pasca pensijilan di sebuah universiti awam di Malaysia. Kajian tersebut mendapati cabaran yang dihadapi adalah untuk mendapatkan komitmen yang menyeluruh daripada semua pekerja. Sebahagian pekerja telah mengabaikan prosedur kerja yang terkandung dalam pelaksanaan ISO 9000, yang sepatutnya prosedur tersebut mestilah dipatuhi oleh mereka dalam melaksanakan sebarang tugas. Cabaran seterusnya adalah berkenaan dengan motivasi juru audit dalam yang semakin menurun. Situasi tersebut dikesan apabila terdapat daripada kalangan mereka yang memohon untuk menarik diri menjadi juru audit. Mereka juga lambat menghantar laporan audit yang diadakan pada setiap tahun. Hasil kajian mendapati kejatuhan motivasi mereka disebabkan rasa terbeban, tugas audit yang memerlukan perincian dan mengambil masa yang lama, kurang komitmen dan kurang kerjasama daripada pihak yang diaudit serta kurang insentif. Manakala kajian oleh Mohammadi et al. (2021) menunjukkan masalah teknikal turut mendatangkan cabaran pasca pensijilan ISO 9000 dalam organisasi yang mengguna pakai sistem pengurusan kualiti tersebut.

Metodologi Kajian

Kajian kualitatif ini menggunakan strategi kajian kes dengan memilih sebuah kerajaan tempatan bertaraf majlis bandaraya di Selangor sebagai organisasi kajian. Dalam kajian ini, majlis bandaraya tersebut dikenali sebagai Majlis Bandaraya XYZ. Majlis bandaraya tersebut telah mendapat pensijilan ISO 9000 semenjak tahun 1994. Sistem pengurusan kualiti tersebut dilaksanakan secara menyeluruh yang semua skop perkhidmatan yang disediakan iaitu penjagaan alam sekitar, kebersihan, perancangan bandar, kesihatan dan taksiran cukai adalah tertakluk kepada keperluan atau klausa yang terkandung dalam ISO 9000 (Portal Rasmi Majlis Bandaraya XYZ, 2021).

Temu bual separa-struktur telah digunakan sebagai metod pengumpulan data dalam kajian ini. Skop kajian ini ialah untuk meneroka cabaran-cabaran yang dihadapi era pasca pensijilan ISO 900 di majlis bandaraya tersebut. Soalan temu bual telah dirangka berdasarkan analisis terhadap literatur berkenaan cabaran-cabaran pasca pensijilan ISO 9000. Soalan-soalan yang diajukan kepada para informan adalah mengenai penglibatan mereka dalam kerja-kerja untuk mempertahankan pensijilan ISO 9000 dan cabaran-cabaran yang dihadapi semasa melaksanakan kerja-kerja tersebut. Seramai 13 warga Majlis Bandaraya XYZ telah dipilih sebagai informan yang terdiri daripada dua orang yang mewakili pihak pengurusan tertinggi, dua orang ketua jabatan, dua orang ahli sekretariat ISO 9000, dua orang penyelarar kualiti dan lima orang pegawai. Semua informan terbabit dipilih untuk ditemu bual kerana mereka terlibat aktif dalam pelaksanaan ISO 9000 di majlis bandaraya tersebut. Informasi mengenai informan adalah seperti yang tertera dalam Jadual 1. Setelah kerja-kerja pengumpulan data selesai dijalankan, data-data tersebut kemudiannya telah dianalisis dengan menggunakan metod analisis tematik seperti yang disarankan oleh Braun dan Clarke (2006).

Jadual 1: Informasi Informan untuk Sesi Temu Bual

Bil.	Kod	Jawatan	Bahagian	Pengalaman
1.	Informan 1 (P1)	Timbalan Pengarah	Pentadbiran	10 tahun
2.	Informan 2 (P2)	Timbalan Pengarah	Korporat dan Perancangan Strategik	12 tahun
3.	Informan 3 (P3)	Ketua Jabatan	Perbendaharaan	13 tahun
4.	Informan 4 (P4)	Ketua Jabatan	Khidmat Pengurusan	10 tahun
5.	Informan 5 (P5)	Ahli sekretariat ISO 9000	Audit	11 tahun
6.	Informan 6 (P6)	Ahli sekretariat ISO 9000	Integriti	9 tahun
7.	Informan 7 (P7)	Penyelaras kualiti	Pembangunan Masyarakat	13 tahun
8.	Informan 8 (P8)	Penyelaras kualiti	Pentadbiran	11 tahun
9.	Informan 9 (P9)	Pegawai	Pentadbiran	7 tahun
10.	Informan 10 (P10)	Pegawai	Integriti	12 tahun
11.	Informan 11 (P11)	Pegawai	Teknologi Maklumat	10 tahun
12.	Informan 12 (P12)	Pegawai	Audit	9 tahun
13.	Informan 13 (P13)	Pegawai	Khidmat Masyarakat	14 tahun

Analisa Data

Dengan menggunakan metod ini, penyelidik telah menjalankan kerja-kerja analisa data dengan menguasai data-data yang telah dikumpulkan daripada kerja-kerja lapangan iaitu melalui sesi temu bual yang telah dijalankan. Melalui analisa tersebut, penyelidik telah mengenal pasti dan membina tema berkaitan objektif kajian iaitu mengkaji cabaran pasca pensijilan ISO 9000 di Majlis Bandaraya XYZ. Dalam menganalisa data, penyelidik telah meletakkan label atau kod tertentu terhadap data-data yang terkumpul sehingga dapat membangunkan tema-tema berkenaan dengan cabaran yang dikaji. Kemudian, daripada penemuan tersebut, penyelidik telah menulis hasil kajian berkenaan dengan cabaran-cabaran pasca pensijilan ISO 9000 di majlis bandaraya tersebut.

Jadual 2 menunjukkan tema dan kod cabaran pasca pensijilan ISO 9000 di Majlis Bandaraya XYZ. Setelah analisis data selesai dijalankan, penyelidik telah mengenal pasti dan membincangkan tema berkenaan cabaran pasca pensijilan ISO 9000 di majlis bandaraya tersebut.

Jadual 2: Hasil Analisis Tematik mengenai Cabaran Pasca Pensijilan ISO 9000

Bil.	Tema	Kod	Kekerapan
1.	Kurang Kefahaman terhadap ISO 9000	KKTI	39
2.	Sikap Pelanggan	SP	37
3.	Kerenah Penduduk	KP	34
4.	Bebanan Kerja	BK	30
5.	Pengurusan Dokumen yang Kompleks	PDYK	28

Dapatan Kajian dan Perbincangan

Cabaran Pasca Pensijilan ISO 9000 di Majlis Bandaraya XYZ

Dapatan kajian menunjukkan usaha untuk mempertahankan pensijilan MS 1900 di Majlis Bandaraya XYZ telah berhadapan dengan cabaran-cabaran tertentu. Bahagian ini mengetengahkan dapatan kajian dan perbincangan mengenai cabaran pasca pensijilan ISO 900 di bandaraya tersebut. Hasil kajian menunjukkan cabaran-cabaran yang dihadapi terbahagi kepada dua iaitu cabaran dalaman dan cabaran luaran.

Cabaran Dalaman

Cabaran dalaman yang dihadapi di Majlis Bandaraya XYZ dalam mempertahankan pensijilan sistem pengurusan kualiti ialah kefahaman terhadap ISO 9000, bebanan kerja dan pengurusan dokumen yang kompleks.

i. Kurang Kefahaman Terhadap ISO 9000

Hasil kajian menunjukkan cabaran pertama pasca pensijilan ISO 9000 di Majlis Bandaraya XYZ ialah terdapat warga kerjanya yang masih kurang kefahaman terhadap sistem pengurusan kualiti tersebut. Menurut beberapa informan yang ditemu bual, walaupun majoriti pegawai dan pekerja mempunyai kefahaman yang baik, namun masih terdapat dalam kalangan mereka mempunyai kefahaman yang terhad terhadap ISO 9000. Dalam hal ini, salah Timbalan Pengarah yang ditemu bual menyatakan bahawa oleh kerana sistem pengurusan kualiti tersebut mengandungi banyak aspek teknikal, maka ia telah menimbulkan kesukaran dalam kalangan sesetengah pekerja untuk memahaminya dengan baik. Dalam hal ini, informan tersebut berkata seperti berikut:

Informan P1

"Memang tidak dinafikan, ISO 9000 merupakan suatu sistem pengurusan kualiti yang bagus untuk dilaksanakan sebagai program pengurusan kualiti di majlis bandaraya ini.....namun begitu, ianya mengandungi banyak aspek teknikal. Keadaan ini menjadikan sistem pengurusan kualiti tersebut tidak dapat difahami dengan baik oleh sesetengah warga kerja".

Majlis Bandaraya XYZ mempunyai jumlah sumber manusia yang besar yang merangkumi kategori pengurusan, para pegawai, staf pelaksana, jurutera, staf teknikal dan pasukan penguatkuasa. Mereka ini mempunyai latar belakang pendidikan dan bidang kepakaran yang pelbagai. Keadaan ini menjadikan tahap kefahaman mereka terhadap ISO 9000 tidak sama. Bagi warga kerja yang mempunyai pengetahuan atau kemahiran dalam bidang pengurusan, lebih mudah bagi mereka

untuk memahami sistem pengurusan kualiti tersebut. Namun bagi mereka yang mempunyai pengetahuan dalam bidang kewangan misalnya, agak sukar bagi sesetengah mereka untuk memahami ISO 9000 dengan baik kerana ianya mengandungi banyak istilah pengurusan. Dalam hal ini, salah seorang ahli sekretariat ISO 9000 yang ditemu bual berkata seperti berikut:

Informan P6

"Di Majlis Bandaraya XYZ ini, kita mempunyai sumber manusia yang latar belakangnya pelbagai.....dan tahap kefahaman mereka terhadap ISO 9000 dipengaruhi oleh latar belakang mereka. Kita tidak boleh menafikan perkara ini. Misalnya, bagi pegawai atau warga kerja yang mempunyai pengetahuan dan kemahiran dalam bidang pengurusan, lebih mudah bagi mereka untuk memahami ISO 9000 dan kandungannya....mereka memang dapat memahami sistem pengurusan kualiti tersebut dengan baik. Tetapi, bagi mereka yang mempunyai pengetahuan dalam bidang kewangan misalnya....agak sukar untuk mereka memahami ISO 9000 dengan baik. Ini kerana sistem pengurusan kualiti tersebut banyak mengandungi istilah-istilah pengurusan..... yang berkait dengan pengurusan organisasi".

Hasil kajian ini selari dengan dapatan kajian lepas yang dijalankan oleh Ab Wahid (2012) iaitu kurang kefahaman terhadap ISO 9000 merupakan cabaran pasca pensijilan sistem pengurusan kualiti tersebut. Cabaran kurangnya kefahaman terhadap ISO 9000 dalam kalangan sesetengah warga kerja tersebut disedari oleh pihak pengurusan Majlis Bandaraya XYZ. Dalam mengatasi cabaran tersebut, latihan dan bengkel berkenaan sistem pengurusan kualiti tersebut diadakan secara aktif dan berkala. Menurut Ketua Jabatan yang telah ditemu bual, latihan yang diadakan adalah yang bersifat asas sehinggalah kepada latihan yang bersifat kompleks dan mendalam. Hal ini untuk memastikan warga kerja mendapat kefahaman yang jelas terhadap ISO 9000, seterusnya menyuntik motivasi yang tinggi dalam kalangan mereka untuk bekerja bagi mempertahankan pensijilan sistem pengurusan kualiti tersebut dengan penuh komited. Menurut Jain dan Singh (2012), penambaan berterusan merupakan aspek utama yang diberi penekanan dalam inisiatif ISO 9000. Sehubungan dengan itu, kecekapan pekerja yang diperolehi daripada latihan yang disediakan menjadikan mereka lebih berkeupayaan untuk terlibat aktif dalam aktiviti penambahbaikan yang diadakan dari masa ke semasa.

ii. Bebanan Kerja

Cabaran pasca pensijilan ISO 9000 seterusnya adalah bebanan kerja yang bertambah dalam kalangan warga kerja Majlis Bandaraya XYZ. Hal ini demikian kerana aktiviti dan kerja-kerja berkaitan dengan pasca pensijilan ISO 9000 sebenarnya telah menambah tanggungjawab yang perlu disempurnakan oleh warga kerja. Dalam masa yang sama, mereka telah sedia mempunyai tugas hakiki masing-masing misalnya tugas yang berkaitan dengan pentadbiran, kewangan, teknikal dan penguatkuasaan. Sebagai sebuah kerajaan tempatan, Majlis Bandaraya XYZ memikul tanggungjawab yang besar berkenaan penyampaian perkhidmatan yang berkaitan dengan penjagaan alam sekitar, kebersihan, perancangan bandar, kesihatan dan taksiran cukai. Perkhidmatan tersebut memerlukan gerak kerja yang cekap dan komitmen yang tinggi daripada seluruh warga kerja majlis bandaraya tersebut. Dalam keadaan tersebut, aktiviti dan kerja-kerja berkaitan pelaksanaan ISO 9000 pasca pensijilan seperti semakan dokumen, penyelenggaraan fail dan audit telah menambah beban kerja mereka. Kerja-kerja semakan dokumen dan penyelenggaraan fail pula melibatkan kerja yang berulang dan memerlukan perincian yang mana tugas tersebut memerlukan masa yang agak lama untuk disempurnakan. Perkara tersebut sedikit sebanyak telah menimbulkan tekanan kepada warga kerja. Dalam hal ini, salah seorang pegawai yang ditemu bual menyatakan seperti berikut:

Informan P9

"Pelaksanaan ISO 9000 pasca pensijilan ini sebenarnya melibatkan banyak kerja-kerja berulang dan memerlukan perincian....misalnya kerja-kerja yang berkaitan dengan semakan dokumen dan audit. Kerja-kerja tersebut memerlukan masa yang agak lama untuk disempurnakan. Sudah tentu situasi tersebut menimbulkan tekanan kepada warga kerja Majlis Bandaraya XYZ".

Hasil kajian ini menyokong penemuan oleh Ab Wahid (2012) dan Sanuri et al. (2013) yang mendapati kurang komitmen dalam kalangan pekerja merupakan cabaran pasca pensijilan ISO 9000. Tekanan yang dihadapi oleh warga kerja dalam menjalankan kerja-kerja berkaitan dengan pasca pensijilan ISO 9000 tersebut disedari oleh pihak kepimpinan dan pengurusan Majlis

Bandaraya XYZ. Untuk mengatasi masalah tersebut, pihak kepimpinan dan pengurusan sering mengadakan perbincangan dengan warga kerja untuk memahami tekanan yang dihadapi. Selain itu, pihak pengurusan juga berusaha menyusun kerja-kerja berkaitan ISO 9000 untuk memastikan tugas berkenaan dengan semakan dokumen, penyelenggaraan fail dan audit dapat diagihkan secara adil agar komitmen dan motivasi warga kerja berkenaan pasca pensijilan ISO 9000 dapat dipertahankan.

iii. Pengurusan Dokumen yang Kompleks

Pengurusan dokumen yang kompleks juga merupakan cabaran pasca pensijilan ISO 9000 yang dihadapi oleh warga kerja Majlis Bandaraya XYZ. Sistem pengurusan kualiti tersebut dilaksanakan secara menyeluruh iaitu semua skop perkhidmatan yang dilaksanakan di bandaraya tersebut iaitu penjagaan alam sekitar, kebersihan, perancangan bandar, kesihatan dan taksiran cukai adalah tertakluk kepada keperluan atau klausa ISO 9000. Perkara ini seperti yang diterangkan oleh salah seorang ahli pengurusan tertinggi iaitu informan P2 yang ditemu bual dalam kajian ini. Menurut informan tersebut lagi, antara tugas yang berkaitan dengan pelaksanaan ISO 9000 pasca pensijilan ialah menyediakan serta menyelenggara dokumen dan borang yang berkaitan dengan skop perkhidmatan di Majlis Bandaraya XYZ. Dengan skop perkhidmatan yang besar tersebut, maka borang dan dokumen yang perlu diselenggarakan melibatkan jumlah yang besar. Bukan itu sahaja, sesetengah borang dan dokumen tersebut bersifat kompleks dan agak rumit untuk dibangun dan diuruskan. Dalam hal ini, informan tersebut berkata sebagai berikut:

Informan P2

"Pelaksanaan ISO 9000 di Majlis Bandaraya XYZ ini melibatkan semua skop perkhidmatan yang disediakan iaitu penjagaan alam sekitar, kebersihan, perancangan bandar, kesihatan dan taksiran cukai. Oleh itu, kerja-kerja berkaitan penyediaan dan penyelenggaraan dokumen dan borang yang diperlukan memerlukan komitmen yang tinggi.....sesetengah dokumen pula agak kompleks untuk dibangun dan diuruskan. Ini semua memberi cabaran yang besar kepada para pegawai di majlis bandaraya ini".

Hasil kajian ini boleh dikaitkan dengan dapatan kajian oleh Jochem (2008) yang menunjukkan bahawa isu dokumentasi merupakan antara masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan ISO 9000. Selain itu, dokumen-dokumen yang diguna pakai perlu ditambah baik dari masa ke semasa. Proses penambahbaikan tersebut mengambil kira keperluan pelanggan yang semakin mendesak. Menurut salah seorang pegawai yang ditemu bual, pelanggan pada masa kini meletakkan pengharapan atau jangkaan yang tinggi terhadap kualiti perkhidmatan yang ditawarkan. Misalnya, jika dahulu dokumen berkaitan laporan projek perlu disiapkan dalam masa 17 hari. Namun, pelanggan mahukan proses tersebut dipercepatkan. Oleh itu, para pengurus dan pegawai Majlis Bandaraya XYZ telah mengadakan perbincangan intensif untuk memendekkan tempoh maksimum laporan projek perlu disiapkan dalam masa 15 hari seperti yang diminta oleh pelanggan. Selain untuk memenuhi kehendak pelanggan, usaha tersebut dilakukan untuk meningkatkan produktiviti kerja dalam kalangan warga kerja Majlis Bandaraya XYZ.

Cabaran Luaran

Cabaran luaran yang dihadapi di Majlis Bandaraya XYZ dalam mempertahankan pensijilan ISO 9000 ialah sikap pelanggan dan kerenah penduduk.

i. Sikap Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan perkara yang diberi keutamaan dalam Sistem Pengurusan Kualiti ISO 9000 (Nabavi et al. 2014; Rodriguez-Arnaldo & Martínez-Lorente, 2021). Dalam hal ini, organisasi yang melaksanakan inisiatif untuk mempertahankan pensijilan ISO 9000 sudah pasti berusaha untuk memenuhi kehendak pelanggan. Namun begitu, sikap pelanggan yang pelbagai telah memberi cabaran kepada usaha-usaha untuk mempertahankan pensijilan ISO 9000 di sesebuah organisasi. Sikap pelanggan merupakan cabaran pasca pensijilan ISO 9000 seterusnya yang dihadapi di Majlis Bandaraya XYZ. Antara pelanggan majlis bandaraya tersebut ialah para peniaga yang menjalankan pelbagai jenis perniagaan. Ramai penduduk di bawah pentadbiran

Majlis Bandaraya XYZ melibatkan diri dalam bidang perniagaan bersaiz sederhana dan besar, namun terdapat sebahagian penduduk yang berniaga secara kecil-kecilan.

Salah seorang pegawai yang ditemu bual menyatakan, penduduk atau pelanggan Majlis Bandaraya XYZ ini mempunyai kerehuan yang pelbagai. Antara pelanggan majlis bandaraya tersebut ialah syarikat pemaju perumahan. Sebahagian syarikat pemaju perumahan tersebut merupakan syarikat pemaju yang besar. Syarikat-syarikat tersebut perlu mematuhi prosedur-prosedur kerja yang ditetapkan dalam ISO 9000 sebelum projek mereka mendapat kelulusan dari Majlis Bandaraya XYZ. Namun, terdapat syarikat yang cuba untuk mendapat kelulusan projek dengan cepat tanpa mematuhi prosedur yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, pegawai yang ditemu bual tersebut berkata seperti berikut:

Informan P10

"Antara pelanggan yang sering berurusan dengan kami ialah syarikat pemaju perumahan....sesetengahnya adalah syarikat yang besar. Dalam pelaksanaan ISO 9000, terdapat prosedur-prosedur tertentu yang perlu dipatuhi sebelum kelulusan projek boleh diberikan kepada syarikat terbabit. Namun ada syarikat yang cuba mendapat kelulusan dengan cepat tanpa mematuhi prosedur yang ditetapkan. Dalam menghadapi situasi ini, kami memang bertegas.....kelulusan tidak akan diberi sehinggalah pihak pemaju tersebut memenuhi syarat dan prosedur yang telah ditetapkan".

Selain itu, terdapat syarikat perniagaan yang cuba mengelak dari mematuhi prosedur kerja yang berkaitan pembayaran yuran-yuran tertentu. Mereka memberi pelbagai alasan untuk mengelakkan diri daripada membayar yuran yang perlu dijelaskan. Dalam hal ini, para pegawai di Majlis Bandaraya XYZ telah memberi penerangan yang jelas dan bertindak tegas dengan meminta para peniaga membayar yuran-yuran yang dikehendaki kerana ia berkait dengan prosedur dan peraturan yang mesti dipatuhi.

Kehendak pelanggan merupakan aspek atau keperluan utama yang perlu diberi perhatian dalam pelaksanaan ISO 9000 (Manual ISO 9000, 2015). Namun begitu, pelaksanaan sistem pengurusan kualiti tersebut di Majlis Bandaraya XYZ tidak terlepas dari masalah yang ditimbulkan oleh pihak pelanggan. Situasi ini sedikit sebanyak telah menimbulkan cabaran kepada pihak pengurusan dalam usaha mereka untuk melaksanakan sistem pengurusan kualiti yang berkesan di majlis bandaraya tersebut.

ii. Karenah Penduduk

Karenah penduduk merupakan cabaran pasca pensijilan ISO 9000 seterusnya yang dihadapi oleh warga kerja Majlis Bandaraya XYZ. Sebagai zon yang paling maju di Selangor, kawasan yang ditadbir oleh majlis bandaraya tersebut mengandungi latar belakang penduduknya yang pelbagai di segi pendidikan, taraf hidup dan bidang kerjaya. Perkara ini telah membentuk sikap masyarakat yang pelbagai dan kompleks. Majoriti penduduknya memiliki pendidikan dan taraf hidup yang tinggi, manakala sebahagian lagi mempunyai taraf hidup sederhana dan rendah. Selain itu, majoriti penduduknya mempunyai kerjaya dalam bidang profesional, manakala sebahagian penduduk mempunyai kerjaya sebagai staf sokongan atau pelaksana. Penduduk yang mempunyai latar belakang yang pelbagai inilah yang banyak berinteraksi dengan Majlis Bandaraya XYZ. Oleh itu tidak dapat dinafikan, kepelbagaian tersebut telah mendatangkan cabaran kepada majlis bandaraya tersebut dalam melaksanakan ISO 9000 pasca pensijilan.

Penduduk yang mendiami taman-taman perumahan menunjukkan kerehuan yang pelbagai dan situasi berkenaan memerlukan pemantauan yang lebih daripada kakitangan penguatkuasa kerajaan tempatan tersebut iaitu Majlis Bandaraya XYZ. Perkara ini seperti yang dinyatakan oleh Penyelaras Kualiti yang telah ditemu bual. Menurut informan tersebut, terdapat kes iaitu penduduk menukar rumah mereka kepada premis perniagaan dan menimbulkan rasa tidak selesa dalam kalangan jiran. Penguatkuasa dan pentadbir majlis bandaraya tersebut terpaksa memberi nasihat berkali-kali dan mengambil tindakan tegas kerana terdapat penduduk yang menjalankan perniagaan di rumah kediaman ini bersikap degil.

Selain itu, sikap para penduduk yang sering diadukan kepada Majlis Bandaraya XYZ ialah masalah meletak kereta sehingga mengganggu jiran. Terdapat kes sebegini yang sering berulang sehingga

mencetuskan konflik sesama jiran tetangga. Walaupun masalah ini kelihatan agak kecil, namun ia berpotensi mencetuskan konflik yang berpanjangan dan mampu mengganggu keharmonian dalam kalangan penduduk. Dalam hal ini, penyelaras kualiti yang ditemu bual menerangkan seperti berikut:

Informan P7

"Penduduk sering mengadu masalah letak kereta yang mengganggu jiran....masalah ini adalah masalah berulang dan telah mencetuskan konflik sesama jiran. Masalah ini mungkin dianggap agak kecil, tetapi ia boleh menjadi konflik yang berpanjangan dan mengganggu keharmonian penduduk. Penduduk tersebut sebenarnya merupakan mereka yang berpendidikan dan berpendapatan tinggi, namun masalah letak kereta masih menjadi isu dalam kalangan mereka. Kami di Majlis Bandaraya XYZ ini perlu berhati-hati dan bijaksana menghadapi kerenah penduduk seperti ini".

Antara aspek penting yang perlu diberi perhatian dalam melaksanakan pensijilan ISO 9000 ialah pengurusan perhubungan (Manual ISO 9000, 2015). Dalam kajian ini, pihak pengurusan Majlis Bandaraya XYZ sentiasa berusaha memelihara hubungan yang baik dengan para penduduk. Sebagai sebuah organisasi penguatkuasa yang mengguna pakai ISO 9000, kakitangan majlis bandaraya tersebut telah berusaha untuk menghadapi kes-kes yang ditimbulkan oleh para penduduk dengan bijaksana agar masyarakat mematuhi peraturan dan undang-undang yang telah ditetapkan dan dalam masa yang sama keharmonian masyarakat dapat dipelihara. Menurut Kakouris dan Sfakianaki (2018), antara impak positif inisiatif ISO 9000 ialah peningkatan imej organisasi. Usaha pihak pengurusan untuk membina hubungan baik dengan para penduduk sebenarnya mampu meningkatkan imej Majlis Bandaraya XYZ. Imej yang baik akan dapat membina kepercayaan penduduk terhadap perkhidmatan yang ditawarkan di majlis bandaraya tersebut.

Cadangan penambahbaikan untuk mengatasi cabaran-cabaran mempertahankan pensijilan MS 1900

Tidak dapat dinafikan pelaksanaan ISO 9000 di Majlis Bandaraya XYZ berhadapan dengan cabaran dalaman dan luaran. Cabaran-cabaran tersebut perlu di atasi agar pelaksanaan sistem pengurusan kualiti tersebut dapat dilaksanakan secara efektif. Cabaran dalaman pertama yang dihadapi ialah berkenaan dengan kurang kefahaman terhadap ISO 9000. Untuk mengatasi cabaran tersebut, latihan berkala berkenaan ISO 9000 perlu disediakan untuk warga kerja dari masa ke semasa. Latihan berkala yang diadakan mampu membina kefahaman yang mantap seterusnya membangunkan kecekapan yang diperlukan untuk mempertahankan pensijilan ISO 9000 di Majlis Bandaraya XYZ.

Cabaran dalam seterusnya ialah berkenaan dengan bebanan kerja yang bertambah berkenaan akibat pelaksanaan ISO 9000. Bagi mengatasi cabaran ini, pihak pengurusan Majlis Bandaraya XYZ hendaklah menggiatkan lagi sesi-sesi perbincangan agar warga kerja dapat menyuarakan pandangan mereka dan memberi input berguna terhadap sistem pengurusan kualiti yang dilaksanakan. Langkah tersebut mampu memupuk motivasi dan komitmen warga kerja dalam usaha mereka untuk mempertahankan pensijilan ISO 9000 secara efektif di majlis bandaraya tersebut.

Seterusnya, cabaran dalaman ketiga yang dihadapi dalam mempertahankan pensijilan ISO 9000 ialah pengurusan dokumen yang kompleks. Tidak boleh dinafikan, kerja-kerja yang berkaitan dengan dokumentasi merupakan sebahagian daripada aktiviti dalam pelaksanaan ISO 9000 pasca pensijilan. Kerja-kerja tersebut merupakan tanggungjawab penting yang perlu dilaksanakan bagi memastikan pensijilan ISO 9000 dapat dipertahankan dari tahun ke tahun. Bagi mengatasi cabaran ini, sistem pengurusan dokumen secara talian perlu ditingkatkan. Sistem tersebut menjadikan kerja-kerja pengurusan dokumen menjadi lebih mudah dan pantas serta mesra pengguna. Perkara ini sudah pasti melegakan tekanan yang dihadapi oleh warga kerja dalam menguruskan dokumen yang banyak jumlahnya.

Selain cabaran dalaman, pelaksanaan ISO 9000 di Majlis Bandaraya XYZ juga berhadapan dengan cabaran luaran iaitu sikap pelanggan dan kerenah penduduk. Berkenaan dengan sikap pelanggan, perkara tersebut sebenarnya memberi cabaran yang besar kepada pelaksanaan sistem pengurusan kualiti di Majlis Bandaraya XYZ. Sikap pemaju perumahan yang cuba untuk mengelak daripada yuran tertentu sebenarnya boleh menyebabkan ketirisan hasil di majlis bandaraya tersebut. Bagi mengatasi cabaran tersebut, penerangan tentang kewajiban membayar yuran perlu disampaikan dengan jelas kepada syarikat pemaju perumahan terlibat. Dalam hal ini, prosedur dalam pelaksanaan ISO 9000 bukan hanya dapat mendidik

pelanggan atau syarikat perumahan tentang tanggungjawab mereka untuk membayar yuran tertentu, tetapi juga dapat mengelakkan ketirisan hasil.

Berkenaan dengan cabaran luaran kedua yang dihadapi iaitu kerenah penduduk, pengurusan perhubungan yang baik antara Majlis Bandaraya XYZ dengan para penduduk perlu dilaksanakan. Melalui kaedah ini, hubungan yang baik dapat dibina antara majlis bandaraya tersebut dengan penduduk sekitarnya. Selain itu, hubungan yang harmoni sesama ahli masyarakat dapat dijalinan. Hubungan yang baik akan membolehkan perkhidmatan yang berkualiti dapat disampaikan kepada para penduduk seperti yang disarankan dalam sistem pengurusan kualiti yang dilaksanakan di Majlis Bandaraya XYZ.

Kesimpulan

Kajian ini mendapati pasca pensijilan ISO 9000 di Majlis Bandaraya XYZ berhadapan dengan cabaran-cabaran berkenaan kurang kefahaman terhadap ISO 9000, sikap pelanggan, kerenah penduduk, bebanan kerja dan pengurusan dokumen yang kompleks. Cabaran-cabaran tersebut sedikit sebanyak telah memberi tekanan kepada warga kerja majlis bandaraya tersebut untuk menyelesaikannya. Majlis Bandaraya XYZ telah mendapat pensijilan ISO 9000 lebih daripada sepuluh tahun. Tempoh masa tersebut telah menjadikan pihak pengurusan dan warga kerja lebih mahir dan berpengalaman dalam mengurus dan mendepani cabaran pasca pensijilan ISO 9000. Pendekatan berhemah tetapi tegas telah digunakan untuk mengatasi cabaran-cabaran bagi memastikan pensijilan ISO 9000 dapat dipertahankan secara efektif seterusnya membantu majlis bandaraya tersebut menghasilkan perkhidmatan yang berkualiti tinggi kepada pelanggan dan masyarakat.

Dalam kehidupan bandaraya atau perbandaran yang begitu pesat membangun, masyarakat atau penduduk pada hari ini bersifat begitu dinamik dan kompleks dengan meletakkan jangkaan yang tinggi terhadap kualiti perkhidmatan yang disediakan oleh pihak majlis bandaraya. Ini kerana sebagai pembayar cukai, mereka berhak menerima perkhidmatan yang terbaik. Perkhidmatan kerajaan tempatan yang bagus akan meningkatkan kualiti kehidupan masyarakat seterusnya matlamat untuk membangunkan masyarakat yang maju dan harmoni akan lebih mudah dan cepat tercapai.

Oleh itu, para pemimpin dan pengurus kerajaan tempatan hendaklah berusaha menggembler potensi sebagai agen pembangunan dengan memperbaiki kaedah pengurusan dan urus tadbir yang digunapakai. Dalam hal ini, program kualiti termasuklah ISO 9000 yang diguna pakai mestilah dilaksanakan secara efektif dan mapan kerana ia akan membawa impak kepada kecekapan pengurusan sesebuah kerajaan tempatan seterusnya mempengaruhi kualiti perkhidmatan yang diterima oleh pelanggan dan masyarakat. Kerajaan tempatan yang telah berjaya mendapatkan pensijilan ISO 9000 perlu mempergiatkan usaha untuk menambah baik dan menganjakkan pelaksanaan sistem pengurusan kualiti tersebut ke arah yang lebih inovatif dan cemerlang. Oleh itu, sebarang cabaran pasca pensijilan ISO 9000 yang wujud hendaklah diatasi dengan kerjasama semua pihak agar matlamat kerajaan tempatan untuk menjana perkhidmatan berkualiti tinggi kepada masyarakat dapat direalisasikan.

Hasil kajian ini telah menyumbang kepada pembangunan ilmu berkenaan dengan topik cabaran pasca pensijilan ISO 9000 kerana topik tersebut masih kurang diteroka oleh pengkaji lepas. Hasil kajian ini juga mengisi kelompangan literatur berkenaan dengan cabaran pasca pensijilan ISO 9000 di sektor kerajaan tempatan di Malaysia. Dapatan daripada kajian ini boleh digunakan oleh pentadbir majlis bandaraya yang lain dalam usaha mereka untuk mengenal pasti dan memahami cabaran-cabaran pasca pensijilan ISO 9000 seterusnya bagi mencari pendekatan untuk menangani perkara tersebut.

Dapatan kajian ini juga boleh digunakan oleh pentadbir atau pengurus organisasi sama ada dari sektor awam dan korporat dalam usaha mereka untuk mengemudi inisiatif ISO 9000 secara berkesan dengan mengenalpasti cabaran-cabaran yang dihadapi selepas mendapat pensijilan sistem pengurusan kualiti tersebut. Fokus kajian ini ialah mengenai cabaran pasca pensijilan ISO 9000. Maka pengkaji akan datang boleh memilih isu-isu lain untuk dikaji, misalnya isu mengenai faedah atau impak pasca pensijilan sistem pengurusan kualiti tersebut. Kajian ini memilih sebuah kerajaan tempatan bertaraf majlis bandaraya sebagai organisasi kajian kes. Oleh itu, pengkaji akan datang boleh memilih organisasi lain sebagai kajian kes, misalnya agensi pentadbiran awam, badan korporat, kilang, institusi perubatan, agensi pentadbiran Islam mahupun pusat zakat.

Penghargaan

Sekalung penghargaan kepada Universiti Malaya yang telah membiayai penyelidikan ini di bawah kemudahan Skim Cuti Penyelidikan Sabatikal 2021.

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.
- Ab Wahid, R. (2012). Beyond certification: A proposed framework for ISO 9000 maintenance in service. *The TQM Journal*, 24 (6), 556-568.
- Ab Wahid, R., & Corner, J. (2009). Critical success factors and problems in ISO 9000 maintenance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26 (9), 881-893.
- Ab Wahid, R., Corner, J., & Tan, P. (2011). ISO 9000 maintenance in service organisations: tales from two companies, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28 (7), 735-757.
- Africano, N., Rodrigues, A. S., & Santos, G. (2019). The main benefits of the implementation of the quality management system in higher education institutions in Angola. *Quality Innovation Prosperity*, 23 (3), 122-136.
- Anholon, R., Simon Rampasso, I., Cooper Ordonez, R. E., Silva, D. D., Quelhas, O. L. G., & Leal Filho, W. (2018). Observed difficulties during implementation of quality management systems in Brazilian manufacturing companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29 (1), 149-167.
- ASQ. (2022). What is the ISO 9000 standards series. Retrieved from <https://asq.org/quality-resources/iso-9000>. Accessed on 16th October 2022.
- Bassam, H., Samir, A.N., Mona, A. Mohammad, C., & Hassan, K. (2017). Challenges and prospects of implementing ISO 9001:2015 in Lebanese higher education institutions. *Journal of Resources Development and Management*, 33, 41-51.
- Bounabri, N., El Oumri, A.A., Saad, E., Zerrouk, L., & Ibnlfassi, A. (2018). Barriers to ISO 9001 implementation in Moroccan organisations: Empirical study. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 11 (1), 34.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research In Psychology*, 3 (2), 77-101.
- Bravi, L., Murmura, F., & Santos, G. (2019). The ISO 9001:2015 quality management system standard: Companies' drivers, benefits and barriers to its implementation. *Quality Innovation Prosperity*, 23 (2), 64-82.
- Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., & Kipraios, N. (2015). The impact of ISO 9000 certification on firms' financial performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 35 (1), 145-174.
- Fonseca, L. M., & Domingues, J. P. (2018). Empirical research of the ISO 9001:2015 transition process in Portugal: Motivations, benefits, and success factors. *Quality Innovation Prosperity Journal*, 22 (2), 16-46.
- Fotopoulos, C. V., Psomas, E. L., & Vouzas, F. K. (2010). ISO 9001:2000 implementation in the Greek food sector. *The TQM Journal*, 22 (2), 129-142.
- Gopal. & Rajesh, A. (2017). An empirical study on ISO 9001 implementation barriers. *International Review of Business and Finance*, 9 (1), 27-30.
- ISO Family Quality Management. (2021). Retrieved from <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>. Accessed on 7th October 2021.

- ISO. (2022). ISO 9000 Family Quality Management. Retrieved from <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>. Accessed on 16th October 2022.
- Jain, S. K. & Singh Ahuja, I. (2012). An evaluation of ISO 9000 initiatives in Indian industry for enhanced manufacturing performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61 (7), 778-804.
- Jochem, J. (2008). ISO 9000: Motivations and difficulties do they relate? Bachelor Thesis. University of Twente, Enschede.
- Kakouris, A. P. & Sfakianaki, E. (2018). Impacts of ISO 9000 on Greek SMEs business performance, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35 (10), 2248-2271.
- Kakouris, A. P. & Sfakianaki, E. (2019). Motives for implementing ISO 9000 – Does enterprise size matter? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68 (2), 447-463.
- Kathryn, A. B., & Anne, E. W. (2014). Improving integration of human resources into quality management system standards. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31 (7), 738-750.
- Kharub, M. (2019). Critical factors of effective implementation of IT-enabled ISO-9000 QMS. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36 (9), 1600-1619.
- Klute-Wenig, S., & Refflinghaus, R. (2020). Quality management for microenterprises and start-ups: Is the ISO 9001 suitable? *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12 (1), 44-55.
- 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.
- Mak, B. L. M. (2011). ISO 9000 certification in the tour operator sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23 (1), 115-130.
- Manual ISO 9000:2015. (2015). Shah Alam, Selangor: SIRIM Berhad.
- Mohammadi, M. 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.
- Nabavi, V., Azizi, M., & Faezipour, M. (2014). Implementation of quality management system based on ISO9001:2008 and its effects on customer satisfaction case study: Kitchen worktops factory. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31 (8), 921-937.
- Nosheen, M., & Memoona, S. L. (2015). Implementation barrier of ISO 9001 within service and manufacturing organisations in Pakistan. *Journal of Business and Management*, 17 (9), 66-77.
- 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.
- Nur Fatin Nabilah, S., & Siti Arni, B. (2021). Kepentingan sistem pengurusan kualiti berteraskan Syariah MS 1900 (SPK MS 1900) bagi institusi kehakiman Syariah. *Journal of Shariah Law Research*, 6 (1), 109-128.
- Portal Rasmi Majlis Bandaraya XYZ. (2021). Diambil dari laman sesawang <https://portal.majlisbandaraya.xyz.gov.my/ms>. Dicapai pada 5 Oktober 2021.
- Pun, M., Wilcock, A. & Aung, M. (2007). Experience and perceptions of ISO 9000 and HACCP by Hong Kong Food and Beverage Organizations. *Journal of Asia Business Studies*, 1 (2), 67-76.
- Reference for Business. (2021). Retrieved from <https://www.referenceforbusiness.com/small/Inc-Mail/ISO-9000.html>. Accessed on 11th October 2021.

- Rodriguez-Arnaldo, O., & Martínez-Lorente, A. R. (2021). What determinants influence the diffusion of ISO 9001 by countries? *The TQM Journal*, 33 (1), 223-246.
- Rogala, P. (2016). Identification of barriers to improving quality management systems: The management representatives' perspective. *The TQM Journal*, 28 (1), 79-88.
- Sanuri, M. M. S., Adiana, H. A. N., Kardi, N., & Idzwan, Y. M. (2013). Sustaining a quality management system: Process, issues and challenges. *Business Strategy Series*, 14 (4), 123-130.
- Shi, Y., Lin, W., Chen, P.-K., & Su, C. H. (2020). How can the ISO 9000 QMS improve the organisational innovation of supply chains?". *International Journal of Innovation Science*, 11 (2), 278-298.
- Soltani, E., & Lai, P. (2007). Approaches to quality management in the UK: Survey evidence and implications. *Benchmarking: An International Journal*, 14 (4), 429-454.
- Valmohammadi, C., & Kalantari, M. (2015). The moderating effect of motivations on the relationship between obtaining ISO 9001 certification and organisational performance. *The TQM Journal*, 27 (5), 503-518.
- Zgodavová, K., Hudec, O., & Palfy, P. (2017). Culture of quality: Insight into foreign organisations in Slovakia. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28 (9-10), 1054-1075.