

**PERASMIAN SEMINAR "KE ARAH PENINGKATAN KEUPAYAAN  
PENGURUSAN DI NEGARA INI**

DEWAN TUN ISMAIL PUSAT DAGANGAN DUNIA PUTRA, KUALA LUMPUR, 3  
JANUARI 1987

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh dan salam sejahtera. Yang Berbahagia Tan Sri Sallehuddin bin Mohamed, Ketua Setiausaha Negara; Dif-Dif Kehormat; Tuan-tuan dan puan-puan sekalian.

Saya mengucapkan terima kasih kepada pihak penganjur kerana menjemput saya berucap serta merasmikan seminar sehari ini. Saya difahamkan bahawa seminar ini akan menjadi satu program tahunan. Perjumpaan seperti ini, diharapkan dapat meningkatkan sumbangan daripada semua perkhidmatan awam kepada pentadbiran dan pembangunan negara. Perkhidmatan awam adalah meliputi berbagai-bagai perkhidmatan dan dengan itu perjumpaan tahunan ini akan memberi kesempatan kepada ketua-ketua jabatan daripada berbagai perkhidmatan memahami tentang peranan masing-masing serta menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi secara bersama.

2. Tema yang dipilih pada perjumpaan yang pertama ini, iaitu 'Ke Arah Peningkatan Keupayaan Pengurusan Di Negara Ini' adalah sesuai sekali memandangkan kepada peristiwa-peristiwa yang berlaku di sekitar sektor awam dan juga sektor swasta. Peristiwa-peristiwa ini memberi cabaran kepada pihak pengurusan untuk membuktikan keupayaannya dalam membawa perubahan-perubahan serta membantu menggerakkan semula ekonomi negara.

Tuan-tuan dan Puan-puan,

3. Pengurusan tidak diperlukan jika seseorang itu hidup seorang diri berasingan. Orang yang bertapa seorang diri di tempat terpencil di mana tidak ada manusia lain tidak perlu kepada pengurusan -- iaitu ia tidak perlu mengurus atau mengadakan urusan dengan sesiapa.

4. Jika dua orang manusia mengadakan perhubungan maka pengurusan perlu diadakan. Kedua-dua mesti mengatur secara sedar atau tidak sedar perhubungan antara mereka supaya tidak berlaku terlalu banyak konflik antara mereka dan jika mereka bersetuju, supaya wujud satu peringkat kerjasama antara mereka. They have to manage their relationship so as to extract something from their contact.

5. Semakin besar sesuatu masyarakat, semakin kompleks pengurusan yang diperlukan. Di peringkat keluarga pengurusan lebih mudah daripada peringkat kampung, peringkat kampung daripada peringkat bandar, dan peringkat bandar daripada peringkat negeri. Semakin besar sesebuah negeri, iaitu semakin ramai penduduk atau semakin luas wilayahnya, semakin sulitlah pengurusan yang diperlukan.

6. Oleh sebab ini masyarakat yang primitif tidak besar. Di zaman batu, masyarakat yang dapat diadakan terhad kepada satu keluarga sahaja. Jika anak

lelaki membesar dan dewasa lalu mencabar ketua keluarga, akibatnya ialah ia mengambil alih sebagai ketua jika ia berjaya menewas ayahnya, atau jika ia gagal ia terpaksa berpindah untuk mengadakan keluarganya sendiri. Di beberapa tempat di dunia sekarang ini pun, sistem ini masih ada.

7. Jika sesuatu kumpulan manusia berjaya mengurus masyarakat yang lebih besar yang termasuk extended family dan kemudian famili-famili yang lain, maka satu tamadun akan wujud di mana kecekapan mengurus sama ada disedari atau tidak tetap meningkat. Tamadun-tamadun yang terkenal seperti di Egypt, Cina, Greece, Roma, Farsi, Arab dan lain-lain adalah hasil kecekapan pengurusan, iaitu pentadbiran, yang terdapat dalam masyarakat-masyarakat tersebut.

8. Demikianlah sejarah.

9. Di zaman yang moden ini kecekapan mengurus adalah lebih penting lagi kerana manusia terpaksa mengadakan perhubungan antara satu sama lain, antara satu masyarakat dengan satu masyarakat lain, antara satu bangsa dengan satu bangsa lain, bahkan masyarakat manusia telah cuba menguruskan seluruh dunia. Berjaya atau tidaknya sesuatu masyarakat atau bangsa itu bergantung kepada tahap kecekapan pengurusan yang terdapat dalam masyarakat atau bangsa itu. Kesedaran inilah yang menyebabkan kita di Malaysia memberi tekanan kepada latihan pengurusan sehingga kita menubuhkan sebuah universiti khusus untuk mata pelajaran ini.

10. Dalam Seminar ini, saya yakin tuan-tuan dan puan-puan akan mendengar berbagai pendapat tentang cara-cara meningkatkan kecekapan pengurusan. Tekanan tentulah akan diberi kepada berbagai sistem pengurusan yang telah dicipta secara sedar atau tidak sedar. Ada bangsa-bangsa yang mewarisi kecekapan pengurusan yang telah dibangunkan oleh generasi demi generasi bangsa mereka. Ada pula bangsa-bangsa moden yang telah menggubal sistem pengurusan secara ilmiah dengan membuat case studies dan lain-lain analisa.

11. Bila kita sarankan slogan ' Pandang ke Timur' , selain daripada etika kerja, kita juga menyebut tentang sistem pengurusan Jepun. Sistem ini yang memerlukan rundingan ' dari bawah ke atas' , lifetime employment, dan lain-lain mungkin dianggap clumsy dan memakan masa, tetapi yang tidak dapat dinafikan ialah syarikat-syarikat dan perusahaan Jepun lebih kerap berjaya daripada gagal, berbanding dengan syarikat-syarikat negara-negara lain. Mungkin ada sesuatu dalam sistem Jepun ini yang menentukan kejayaan mereka.

12. Sebelum daripada pengenalan sistem public limited company di Malaysia, syarikat-syarikat dimiliki oleh individu atau keluarga. Pengurusan syarikat keluarga dikendalikan oleh anggota keluarga yang biasanya bukan professional dalam bidang pengurusan. Kecekapan pengurusan berasas kepada kepintaran semulajadi pengasas atau kepada pendedahan semasa kecil lagi akan kegiatan perniagaan.

13. Oleh kerana tradisi pengurusan di Malaysia diasaskan kepada pengurusan syarikat kepunyaan sendiri atau keluarga, amalan-amalan ini dibawa kedalam

pengurusan syarikat-syarikat public limited juga. Sebab itu, kita lihat pengurus dan pengarah berlagak seolah-olah wang syarikat adalah milik mereka dan mereka boleh membuat apa sahaja dengan wang ini. Ketertipan pengurusan, sistem dan cara bekerja dalam syarikat kepunyaan awam tidak diindahkan. Maka berlakulah perkara-perkara yang tidak diingini yang sedang kita lihat sekarang.

14. Walaupun Kerajaan bukanlah sebenarnya sebuah syarikat, tetapi pentadbiran negara melalui apa juga jenis Kerajaan masih merupakan satu jenis pengurusan. Di zaman feudal dahulu pentadbirannya adalah sama dengan pengurusan syarikat keluarga atau family company, dan zaman sekarang adalah zaman Kerajaan sebagai public limited company yang memerlukan cara pengurusan syarikat jenis ini.

15. Perbezaan yang ketara dalam pengurusan Kerajaan ialah tidak adanya profit motive, yang merupakan insentif utama dalam syarikat perniagaan. Ini menyebabkan sikap atau attitude yang kadang-kadang tidak sihat. Bagaimana soal ini boleh diatasi mungkin akan dibincangkan oleh tuan-tuan dan puan-puan nanti. Saya sebaliknya ingin menyebut sedikit tentang sifat-sifat peribadi yang pada anggapan saya perlu diberi perhatian, kerana sifat-sifat ini sebenarnya lebih penting dan berkesan daripada apa juga sistem pengurusan yang diamalkan. Kita tidak boleh melupakan bahawa akhirnya semua sistem mesti dikendalikan oleh manusia "and the system is only as good as the people who man it". Sistem yang terbaik sekalipun tidak akan mendatangkan hasil sekiranya orang yang menjalankannya tidak berkebolehan dan buruk sifatnya.

16. Sifat yang terpenting sekali ialah amanah. Dalam urusan peribadi amanah masih diperlukan. Tetapi amanah menjadi perkara utama dalam menguruskan tugas dan harta yang bukan milik diri sendiri. Dalam pengurusan Kerajaan, seperti juga dalam pengurusan syarikat awam, amanah diperlukan kerana kita menjadi pemegang amanah atau trustee kepada urusan dan harta milik orang lain. Sementara untung atau rugi pengurusan harta sendiri akan dipikul oleh diri sendiri, untung atau rugi pengurusan harta awam akhirnya akan dipikul oleh orang awam. Oleh itu komitmen kita kerap berbeza antara dua tugas ini kerana kita sering lupa bahawa kita juga adalah anggota masyarakat awam dan apa yang menimpa masyarakat akan menimpa kita juga.

17. Orang yang kuat beramanah akan menganggap bahawa pengurusan harta awam hendaklah dibuat dengan penuh tanggungjawab, sama atau lebih lagi daripada tanggungjawab apabila mengurus harta sendiri. Jika ini menjadi perasaan orang yang mengurus harta awam, maka pengurusan tentu akan dibuat dengan baik. Tidak akan ada penyelewengan, kecuaiian, pembaziran, rasuah dan sebagainya. Dalam Kerajaan hasilnya tentulah pentadbiran yang licin dan berkesan yang akan membawa kebaikan kepada masyarakat dan negara, yang mana kita sendiri akan menikmatinya.

18. Kebersihan fikiran dan kebersihan fizikal mempunyai peranan sebagai sifat yang boleh menolong pentadbiran. Sangkaan buruk terhadap dasar atau arahan akan memesongkan usaha menjayakan dasar dan arahan berkenaan. Orang

yang berfikir bersih akan menumpu kepada kebaikan sesuatu tugas yang dipertanggungjawabkan kepadanya. Tanpa sangkaan buruk fikirannya tidak akan terganggu. Dengan minat yang penuh sesuatu tugas dapat dijalankan dengan sempurna.

19. Kebersihan fizikal secara langsung akan membantu kerja. Diri sendiri dan persekitaran perlu bersih untuk mengurangkan segala gangguan. Untuk memahami peranan kebersihan fizikal, kita boleh menggunakan logik "reductio ad absurdum" iaitu jika tubuh badan kita kotor dan kita berada dalam tempat yang penuh dengan najis dan busuk, kita tidak dapat berfikir dengan sempurna atau bekerja dengan mendatangkan hasil yang penuh. Kesihatan kita akan terganggu dan kita tidak dapat memberi 100% tenaga kepada tugas kita. Jika kita terlibat dengan pengurusan dalam suasana atau environment yang begitu buruk sekali, mustahil pengurusan itu menghasilkan kejayaan yang cemerlang. Sebaliknya, jika sekitar kita bersih dan indah, bukan sahaja tidak akan ada gangguan tetapi satu semangat akan mempengaruhi kita untuk bekerja dengan lebih minat. Jelas daripada perbandingan antara yang ekstrim ini bahawa pencapaian antara yang terkotor dan yang terbersih amatlah ketara. Oleh itu semakin bersih sekitar kita, semakin selesa dan tinggi pencapaian tugas kita.

20. Oleh kerana itu, kebersihan mental dan fizikal adalah sifat yang menyumbang kepada prestasi pengurusan. Negara yang tidak teratur dan kotor dan penuh dengan tohmah dan fitnah tidak pernah menjadi negara yang maju dan bertamadun tinggi. Bagi yang pernah pergi ke beberapa negara asing dan memerhati keadaan sekitar, perbandingan boleh dibuat yang akan membuktikan peranan kebersihan fizikal dan mental dalam menjayakan sesuatu negara. Dan sudah tentu kejayaan itu adalah hasil daripada pengurusan yang baik.

21. Kecekapan mengurus mungkin berasal daripada sifat-sifat semulajadi. Tetapi kecekapan lebih bergantung kepada pengalaman atau pendedahan kepada amalan yang terdapat di sekeliling dan latihan yang boleh didapati. Walaupun amanah dan kejujuran lebih penting dalam pengurusan, kecekapan boleh membantu untuk mencapai kejayaan dalam pengurusan. Di kalangan bangsa yang tidak mempunyai tradisi pengurusan, latihan dalam bidang ini menjadi lebih penting. Dan di zaman moden ini cara-cara pengurusan tidak lagi menjadi rahsia seperti di zaman dahulu. Jika kita sanggup belajar dan kita sanggup mengamalkan apa yang telah kita pelajari, dan ini amatlah penting, kita boleh menjadi cekap. Satu sifat semulajadi manusia ialah jika sesuatu itu dibuat berulang kali, maka kecekapan akan meningkat. Oleh itu, tidak ada sebab kenapa seseorang ini tidak dapat meningkatkan tahap kecekapan pengurusannya ke paras yang maksima baginya.

22. Pelajaran pengurusan, seperti juga lain-lain pelajaran, tidak mencukupi sehingga kita mendapat pengalaman. Jangan sangka bahawa setelah mendapat ijazah management atau business administration, maka kita lebih tahu daripada orang yang tidak berijazah tetapi mempunyai pengalaman yang luas. Proses pendedahan kepada pengurusan beberapa tahun adalah perlu sebelum kecekapan diperolehi. Lebih luas pengalaman, biasanya lebih tinggi kecekapan

dan lebih berhasillah pengurusan.

23. Amanah, kebersihan dan kecekapan adalah sifat-sifat yang terpenting dalam menentukan berjaya atau tidaknya pengurusan. Namun demikian ada lagi lain-lain sifat yang juga diperlukan bagi menjayakan pengurusan. Kerajinan, kesetiaan, disiplin, kepintaran berkomunikasi dan lain-lain membantu keberkesanan sesuatu pengurusan.

24. Jika kita ingin meningkatkan kecekapan pengurusan, semua sifat-sifat ini perlu ditekankan. Dalam usaha kita untuk memperbaiki sesuatu keadaan, kita terlalu taksud dengan pembentukan sistem. Kadang-kadang kita begitu asyik dengan sistem sehingga kita lupa kepada manusia yang akan menjalankan sistem itu. Apabila kita dapati sesuatu pengurusan itu gagal, kita menyalahkan sistem dan kita cari atau ciptakan sistem yang lain yang kononnya akan memperbaiki sistem yang lama. Malangnya, kita akan mendapati bahawa sistem yang baru ini juga kurang berhasil setelah orang yang sama menggunakannya.

25. Dalam sebuah buku yang bertajuk "Made in Japan", Akio Morita, pengasas dan Ketua Pegawai Eksekutif atau CEO Sony Corporation, menceritakan tentang sistem pengurusan Jepun sekarang. Sebenarnya sistem ini dipaksa oleh pihak Amerika Syarikat selepas mereka menewaskan Jepun dalam Perang Dunia Kedua. Sebelum perang syarikat Jepun semuanya dikuasai oleh syarikat gergasi atau zaibatsu yang mengurus dengan kuasa yang authoritarian. Mereka boleh memilih dan membuang pekerja sesuka hati mereka. Pekerja bekerja kerana takut; di samping itu mereka berpendapat mereka juga bekerja kerana kepentingan negara. Dengan itu zaibatsu Jepun berjaya dalam bidang pembuatan terutama dalam membekalkan jentera perang mereka.

26. Untuk menghancurkan kuasa syarikat gergasi ini, Pentadbiran Tentera Amerika Syarikat mengharamkan syarikat besar bercorak holding company dan tidak membenarkan pekerja dibuang kerja. Inilah asalnya "lifetime employment". Tetapi pengurusan syarikat menjadikan "lifetime employment" ini sebagai satu aset. Mereka memupuk sikap kekeluargaan dan kesetiaan yang tidak berbeza daripada patriotisme pekerja Jepun dalam zaibatsu. Perbezaan antara eksekutif dan pekerja, antara white dan blue collar, tidak begitu ditekankan. Dalam Kerajaan di Malaysia kita juga mempunyai lifetime employment tetapi ini nampaknya menghalang disiplin dan iklim kekeluargaan tidak menjelma.

27. Yang jelas daripada pengalaman Akio Morita ialah sistem tidak menentukan kejayaan pengurusan. Yang penting ialah sikap dan sifat-sifat yang ada pada pekerja Jepun. Apa juga sistem yang digunakan, kesetiaan pekerja dan kefahaman pengurusan dalam bidang psikologi manusia dan psikologi perhubungan antara manusia dengan manusia boleh membawa kejayaan yang cemerlang. Demikian Sony Corporation yang bermula 40 tahun dahulu dalam sebuah bangunan department store yang telah dibom dan terbakar, sekarang menjadi sebuah syarikat gergasi yang tidak kurang besarnya daripada zaibatsu dahulu.

28. Jika kita menerima bahawa yang penting bukan sistem pengurusan tetapi

sikap orang yang menjalankan pengurusan, maka apabila sesuatu sistem menunjukkan tanda-tanda kegagalan, janganlah kita terlalu mudah menyalahkan sistem. Ada baiknya jika kita kaji kelemahan yang mungkin ada pada diri kita sendiri. Janganlah kita terlalu ghairah menyalahkan orang lain atau sistem yang diamalkan. Kita lebih berkuasa ke atas diri kita daripada ke atas orang lain. Justeru itu, kita lebih berkeupayaan membetulkan diri kita sendiri daripada diri orang lain.

Tuan-tuan dan puan-puan,

29. Matlamat kita ialah peningkatan pengurusan. Sebelum kita cipta banyak lagi sistem dan method untuk memperbaiki pengurusan pentadbiran kita, kita harus menoleh ke belakang untuk mengkaji beberapa pendekatan yang telah kita cuba yang sepatutnya meningkatkan prestasi pengurusan kita. Sebagai contoh, kita boleh memeriksa manual kerja dan fail meja.

30. Saya percaya jika kita rujuk kepada manual kerja dan fail meja bagi setiap pekerjaan yang kita buat, dengan check-list dan carta aliran kerja atau work-flow chart yang disediakan, segala urusan boleh diselesaikan dengan licin dan cepat. Soal yang patut kita tanya ialah apakah manual dan carta ini kurang baik atau kita tidak begitu menggunakannya? Jika kita telah menggunakannya dengan sepenuhnya tetapi prestasi masih rendah, eloklah kita cipta sistem dan method yang baru. Jika tidak, eloklah kita mencuba lagi. Saya sebutkan ini sebagai satu contoh bagaimana kita ghairah dengan mencipta sistem tetapi tidak menggunakannya dengan sepenuhnya.

Tuan-tuan dan puan-puan sekalian,

31. Saya telah cuba memberi pendapat saya yang mungkin relevant dengan tajuk Seminar. Saya berharap seminar ini dapat menolong menjayakan peningkatan pengurusan yang dicita-citakan. Kita juga mengadakan banyak seminar tetapi hasilnya tidak begitu nyata. Mungkin Seminar ini boleh mencadangkan satu cara bagi menilai dengan tepat kesan Seminar ini dalam meningkatkan pengurusan di negara kita ini. A seminar should not be just an academic exercise. It should yield practical and tangible results.

Tuan-tuan dan puan-puan,

32. Dengan kata-kata ini, saya dengan sukacitanya merasmikan Seminar Tahunan Pegawai-Pegawai Tinggi Dalam Sektor Awam ini. Wabillahi taufik walhidayah wassalamu alaikum warahmatullahi wabarakatuh.