

**UCAPAN OLEH  
YABHG TUN DR MAHATHIR BIN MOHAMAD  
DI MAJLIS PENGANUGERAHAN KEHORMAT PENGURUSAN  
PEMBANGUNAN OLEH UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
DI UNIVERSITI UTARA MALAYSIA, SINTOK, KEDAH DARUL AMAN  
PADA HARI KHAMIS, 15 JULAI 2004**

-----

1. Terlebih dahulu saya ingin mengucapkan terima kasih kepada Universiti Utara Malaysia yang telah sudi untuk menganugerahkan kepada saya Ijazah Kehormat Doktor Pengurusan. Saya amat menghargai penghormatan yang diberi kepada saya ini.
2. Pengurusan, yang menyebabkan universiti ini ditubuh, merupakan satu cabang ilmu dan kemahiran yang amat penting bagi melaksanakan mana-mana satu usaha. Hanya dengan kebolehan dan kemahiran dalam bidang pengurusan sahaja baharulah sesuatu yang hendak dilakukan akan dapat dicapai.
3. Pengurus terlibat dalam segala usaha dalam masyarakat manusia, samada kecil atau besar. Pentadbiran negara dan perniagaan sudah tentu bergantung kepada kecekapan pengurusan bagi mencapai kejayaan. Lebih cekap pengurus-pengurus dalam sesuatu badan lebih baiklah pencapaian badan itu. Demikianlah peranan pengurusan dalam sesuatu usaha sehingga Kerajaan Malaysia berpendapat suatu institusi yang khusus perlu diadakan untuk melatih bakal-bakal pengurus dalam negara, samada dalam Kerajaan atau swasta.
4. Universiti Utara Malaysia sepertimana kita semua maklum adalah institusi yang tertinggi yang dipertanggungjawabkan untuk mengajar dan mengeluarkan pengurus-pengurus untuk negara.
5. Cara-cara mengurus sudah dikaji dan dibukukan oleh pakar-pakar dalam bidang pengurusan untuk digunakan dalam kursus-kursus. Sementara ada ahli akademik yang memiliki pengetahuan tentang selok-belok pengurusan, pengurus yang terlibat secara langsung dengan pengurusan badan-badan tertentu diperlukan juga untuk menjelaskan lagi kerumitan dan masalah yang mereka sendiri lalui yang boleh menambah pengetahuan penuntut dan pelatih dalam bidang pengurusan. Sebab itu universiti ini dinasihatkan supaya menjemput

pengurus-pengurus yang terkenal dan berpengalaman untuk bersyarah berkenaan pengalaman mereka dalam dunia sebenar, "the real world". Ini adalah oleh kerana pengalaman mereka kerap berbeza dari teori pengurusan yang dipelajari di dalam buku-buku bahkan syarahan ahli-ahli akademik.

6. Ini bukanlah kerana ahli akademik tidak berilmu atau tidak berpengalaman. Tetapi kita perlu kepada seberapa banyak punca ilmu yang mungkin. Bahkan selepas memperolehi ijazah pun kita masih perlu mengejar ilmu pengurusan dengan bekerja di bawah pengurus yang berpengalaman untuk menambah ilmu yang ada pada kita, sebelum kita dipertanggungjawabkan dengan pengurusan. Disiplin-disiplin yang lain seperti guaman dan perubatan memerlukan latihan seperti ini sebelum dilayakkan bertugas.

7. Kecekapan pengurusan diperlukan dalam Kerajaan sama seperti dalam perniagaan. Memang ada perbezaan sedikit antara perniagaan dan pentadbiran Kerajaan. Tetapi mereka yang ingin bekerja dalam Kerajaan perlu mempelajari pengurusan yang lebih tertumpu kepada pentadbiran. Ini adalah oleh kerana pengurusan dalam Kerajaan agak bebas daripada hasil "bottom-line" iaitu untung-rugi. Pengurusan dalam Kerajaan tertumpu kepada pencapaian matlamat atau menjayakan arahan. Soal keuntungan tidak timbul tetapi menepati masa dan bajet yang disediakan perlu diutamakan. Kerap kali berlaku dalam Kerajaan pelaksanaan urusan yang terlalu lewat sehingga mengecewakan pelanggan. Rancangan dan bajet yang tidak disusun dengan baik akan menyebabkan tambahan perbelanjaan yang merugikan negara.

8. Oleh kerana perbezaan cara dan matlamat pengurusan antara pentadbiran dan perniagaan, biasanya Kerajaan kurang berjaya dalam mengurus syarikat-syarikat Kerajaan. Sebaliknya urusan-urusan tertentu Kerajaan boleh menghasilkan keuntungan jika diurus oleh pengurus swasta sebagai perniagaan. Sebab itu Kerajaan menswastakan beberapa urusan Kerajaan dan juga syarikat-syarikat Kerajaan.

9. Sebagai contoh di waktu pengurusan telekom dibuat sebagai khidmat Jabatan Kerajaan, setiap tahun Kerajaan terpaksa memperuntukkan ratusan juta kepada Jabatan Telekom. Apabila khidmat ini diswastakan Syarikat Telekom berjaya meraih keuntungan dan membayar cukai serta dividen kepada Kerajaan. Semua peralatan dan kemudahan baru yang diperlukan akibat teknologi baru yang canggih dibekal dan dibiayai sendiri oleh Syarikat Telekom tanpa kerenah birokrasi yang melambatkan. Segala hutang untuk pembiayaan bekalan dan urusan ditanggung oleh syarikat. Namun syarikat masih lagi mendapat keuntungan. Sebaliknya pengurusan sebagai khidmat Kerajaan tidak pernah untung walaupun ia diberi monopoli.

10. Perbezaan prestasi dan pencapaian pengurusan dalam Kerajaan dan dalam perniagaan di sebabkan kepimpinan dan cara pengurusan. Pengurus Kerajaan, iaitu pentadbir tidak berasa terancam jika kerugian berlaku dan tidak

berasa lebih selamat dan berfaedah jika keuntungan diperolehi. Justeru itu usaha ditumpukan hanya kepada kejayaan memenuhi arahan atau dasar. Keuntungan daripada usaha ini tidak menjadi matlamat. Falsafah pengurusan awam jelas berbeza daripada falsafah dan matlamat pengurusan swasta.

11. Dalam pengurusan swasta “bottom-line”, iaitu untung / rugi menjadi perkara utama. Apa juga usaha yang dapat dibuat untuk mengurangkan kos dan menaikkan hasil daripada jualan perlu dilakukan.

12. Sebenarnya kejayaan mengurus baik dalam Kerajaan atau swasta bukanlah satu misteri yang sukar dikuasai. Pengurusan bermula dengan membuat keputusan melakukan sesuatu untuk kepentingan pentadbiran atau perniagaan.

13. Dalam Kerajaan yang perlu membuat keputusan ini ialah anggota Kerajaan yang dipertanggungjawabkan. Tersalah keputusan maka pengurusan untuk menjayakan keputusan ini akan menjadi rumit dan mungkin keputusan tidak tercapai. Justeru itu yang bertanggungjawab membuat keputusan harus tahu samada keputusan yang dibuat boleh diurus sehingga berjaya atau tidak.

14. Kerajaan Malaysia mengamalkan pendekatan “hands-on”, iaitu menangani sendiri oleh pihak yang membuat keputusan supaya kejayaan menjadi lebih mungkin. Jika dibiarkan kepada pengurusan bawahan untuk membuat tafsiran akan apa sebenarnya keputusan, ada kemungkinan tafsirannya salah – iaitu lain yang dimaksudkan, lain yang dilakukan. Sudah tentu keputusan tidak dapat dijayakan. Sebaliknya jika pihak yang membuat keputusan sendiri menolong menjelaskan maksud keputusan dan mengawasi urusan yang dibuat, maka keputusan lebih mungkin dijayakan.

15. Salah tafsir adalah masalah komunikasi. Pengurus yang membuat keputusan mungkin memikirkannya bahawa bahasa dan perkataan yang digunakan dalam keputusan sudah pun jelas. Tetapi kerap kali mereka yang menerima arahan keliru dan tidak faham akan maksud sebenar arahan yang diberi. Justeru itu satu daripada kebolehan yang perlu ada pada pengurus yang membuat keputusan dan memberi arahan ialah kecekapan berkomunikasi dan membuat penjelasan secara langsung kepada pihak yang menerima arahan.

16. Perjalanan kerja-kerja untuk menjayakan sesuatu keputusan perlu diketahui oleh semua pihak yang terlibat. Tiap pengurus di peringkat-peringkat yang terlibat perlu tahu apa yang perlu di buat olehnya. Jika segala yang perlu disemak oleh pelaksana yang berkenaan sudah pun menepati syarat dan kehendak, pengurus yang cekap tidak perlu masa yang panjang untuk menunaikan tanggungjawabnya dalam urusan berkenaan.

17. Sebab itu Kerajaan Malaysia menyediakan “Manual of Procedure” yang mengandungi “work flow chart” serta juga “Desk File” bagi tiap pegawai. Semua

yang patut disemak dan dilakukan oleh tiap seorang pegawai dalam satu-satu urusan sudah pun dijelaskan dalam “Manual dan Desk File” ini. Tidak ada sebab kenapa sesuatu urusan, arahan atau keputusan tidak dapat dilaksanakan dengan segera. Jika urusan-urusan dalam Kerajaan lewat, sebabnya bukanlah sistem, tetapi “manual” dan “desk file” tidak dipatuhi.

18. Satu daripada cara yang boleh menjayakan pengurusan ialah “Work Flow” yang ditentukan bagi tiap sesuatu urusan. “Work Flow” atau pengaliran atau langkah-langkah kerja amatlah penting dalam memandu pesawat terbang. Ia penting kerana pesawat terbang tidak “forgiving” atau tidak akan memaafkan sesiapa yang tidak memandu, iaitu mengurus penerbangan mengikut susun atur yang telah ditetapkan. Pesawat akan jatuh terhempas dan pemandu akan mati jika tidak menguruskan penerbangan secara yang ditetapkan. Apa yang harus dilakukan sebelum dan semasa penerbangan sudah pun dimasukkan dalam “work flow”. Jika tiap satu langkah dibuat, pesawat akan terbang dengan baik. Jika tersalah langkah atau tertinggal mana-mana langkah, kemalangan boleh berlaku yang mungkin meragut nyawa.

19. Jika urusan Kerajaan dibuat mengikut “work flow” yang telah disusun bagi tiap sesuatu yang perlu dilakukan, pengurusan tetap menjadi lebih mudah. Jika tidak memudahkan, susunan “work flow” boleh disemak semula dan diubah. Ia mungkin disingkatkan supaya urusan melibatkan jumlah pengurus dan kakitangan yang lebih rendah. Sebenarnya banyak langkah-langkah tidak penting dan boleh digugur. Dengan itu pengurusan menjadi lebih mudah, mengambil masa yang pendek dan pentadbiran Kerajaan menjadi lebih efisien.

20. Negara yang berjaya menggunakan pelbagai cara untuk melicinkan dan meringkaskan pengurusan pentadbiran tetap lebih berjaya daripada negara yang pengurusannya lebih rumit, memakan masa yang panjang, melibatkan ramai birokrat.

21. Seperti yang disebut tadi pengurusan perniagaan mengutamakan “bottom-line” iaitu untung / rugi perniagaan. Pengurus yang mahir boleh menentukan keuntungan bagi syarikatnya dengan cara yang lebih kurang sama dengan pengurus dalam pentadbiran Kerajaan. Yang pertama sudah tentu membuat keputusan yang baik.

22. Tetapi menentukan keputusan yang mana yang baik agak lebih rumit kerana terdapat pilihan yang lebih banyak. Pengurus yang berpengalaman akan tahu bagaimana menentukan pilihan. Tetapi bagi yang kurang berpengalaman rujukan kepada pengurus-pengurus lain secara perseorangan atau dalam jawatankuasa boleh menghasilkan keputusan yang lebih bijak. Tetapi akhirnya Chief Executive Officer atau Pengurus Terkanan terpaksa menentukan pilihan dan bertanggungjawab terhadap hasil keputusan berkenaan.

23. Sekali lagi kebolehan berkomunikasi tentang apa sebenarnya keputusan amat penting.

24. Akhirnya pengurus yang cekap perlu ikuti sendiri perjalanan pelaksanaan keputusan melainkan anggota yang lain yang terlibat dengan pelaksanaan sudah pun memiliki kecekapan untuk memahami keputusan dan melaksanakannya dengan jaya kerana mereka sudah berpengalaman.

25. Idea yang unik dan bijak memainkan peranan yang penting baik dalam pemerintahan Kerajaan atau dalam perniagaan. Di Malaysia kita telah memperkenalkan banyak idea yang baru yang tidak terdapat dalam buku atau syarahan-syarahan pakar-pakar dalam bidang pentadbiran. Idea baru tidak semestinya baik. Kerajaan boleh menentukan baik-buruknya sesuatu idea. Tetapi ujian yang terakhir (acid test) ialah dengan melaksanakan idea ini. Pada masa itulah baik buruknya idea itu akan diketahui. Tetapi pengurus yang cekap dapat mengelak daripada terlalu banyak kegagalan apabila dikenakan "acid test".

26. Di antara idea yang diperkenalkan di Malaysia ialah Dasar Pandang ke Timur, Penerapan Nilai-Nilai Islam, Manual of Procedure dan Desk File, Kad Perakam Waktu dan Tag Nama. Tetapi akhirnya yang menjayakan pembangunan Malaysia masih juga pengurus-pengurus Kerajaan. Hari ini Malaysia terkenal di seluruh dunia kerana mampu mengurus krisis-krisis yang melanda negara samada di bidang politik, ekonomi atau sosial. Walaupun kita boleh berbangga dengan ini tetapi kualiti pengurusan masih boleh di tingkatkan. Dan ini boleh dibuat melalui kajian kes-kes tertentu samada dalam negara atau di negara-negara lain.

27. Semua ini menunjukkan betapa pentingnya kecekapan mengurus. Universiti Utara Malaysia jelas mempunyai peranan yang utama untuk membekalkan negara dengan pengurus-pengurus yang berkaliber. Percubaan yang dibuat oleh beberapa penuntut untuk menjadikan universiti ini arena politik dan memesongkan matlamat universiti ini ditubuh sebenarnya adalah satu pengkhianatan kepada agama, bangsa dan negara. Jika pada masa hadapan negara tidak diurus dan ditadbir dengan baik, merekalah yang menjadi penyebabnya.

28. Hari ini umat Islam ditindas dan dibunuh dengan sewenang-wenangnya. Di antara sebab-sebab ini berlaku ialah kerana di kalangan orang Islam tidak ada sebenarnya kecekapan pengurusan dan pentadbiran. Mereka yang kononnya ingin mempertahankan umat Islam, hanya berjaya memburukkan imej agama Islam dan umat Islam.

29. Serangan balas mereka bukan dengan tujuan untuk mengalahkan musuh dan menghentikan penindasan ke atas orang Islam, tetapi hanya untuk membalas dendam. Kerana terlalu marah terhadap musuh mereka membunuh siapa sahaja termasuk orang Islam sendiri, orang bukan Islam yang bersimpati

dengan orang Islam, kanak-kanak dan orang yang terlibat dengan penindasan ke atas orang-orang Islam. Perbuatan ini tidak sedikitpun menjayakan perjuangan.

30. Sebenarnya peperangan memerlukan pengurus yang cekap yang mengkaji keadaan, membentuk strategi dan menyusun pertahanan dan serangan balas dengan cara yang tertib yang boleh menjamin kejayaan akhirnya. Pemimpin tentera, bahkan pemimpin umat Islam mestilah cekap dalam bidang pengurusan.

31. Pertahanan atau serangan belas hendaklah disusun rapi, dilaksanakan dengan cekap dan berkesan, ditumpukan kepada musuh yang sebenar supaya akhirnya mereka akan kalah dan menuntut supaya serangan terhadap mereka dihentikan.

32. Kekuatan dan kelemahan diri sendiri hendaklah diambil kira dalam sesuatu perjuangan. Jika kuat, strategi yang boleh di guna perlu mengambilkira kekuatan ini, tetapi jika lemah dari apa segi pun ada cara lain yang boleh diguna untuk mengalahkan musuh. Pengurus yang cekap akan membuat penilaian akan kekuatan atau kelemahan dirinya dan menyusun pendekatan yang sesuai yang boleh memberi kejayaan.

33. Sebagai contoh di Vietnam kuasa yang terbesar di dunia dapat dikalahkan kerana General Vo Nguyen Giap adalah pengurus peperangan yang cekap. Dalam dunia Islam tidak ada General Giap. Yang ada hanyalah yang tidak pun dapat mengatur strategi bersama. Berpecah dan bertindak secara berasingan, segala kekuatan yang ada disia-siakan dan kelemahan didedah. Tidak mungkin umat Islam berjaya kerana sebenarnya tidak ada kecekapan pengurusan.

34. Sekali lagi dapat kita lihat betapa pentingnya kecekapan pengurusan dalam semua aspek kehidupan manusia. Tiada ada siapa yang akan rugi yang mempelajari dan menguasai ilmu pengurusan.

35. Saya mengucapkan tahniah kepada penuntut-penuntut Universiti Utara Malaysia yang telah memilih pengurusan sebagai kecekapan yang mereka ingin perolehi.

36. Terima kasih saya ucapkan kepada Universiti Utara Malaysia kerana sudi menganugerahkan Ijazah Doktor Kehormat Pengurusan Pembangunan kepada saya.

\*\*\*\*