

Penyampai : TAN SRI DATO SERI AHMAD SARJI BIN ABDUL HAMID
Tajuk : PERASMIAN SEMINAR SEHARI PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH UNTUK
TIMBALAN-TIMBALAN KETUA SETIAUSAHA, TIMBALAN-TIMBALAN KETUA PENGARAH JABATAN
PERSEKUTUAN DAN SETIAUSAHA-SETIAUSAHA BAHAGIAN
Lokasi : INTAN BUKIT KIARA
Tarikh : 03-05-1993

Saya ingin mengucapkan terima kasih kepada Pengarah INTAN kerana sudi menjemput saya untuk merasmikan Seminar Sehari Pengurusan Kualiti Menyeluruh TQM bagi Timbalan-timbalan Ketua Setiausaha, Timbalan-timbalan Ketua Pengarah Jabatan Persekutuan dan Setiausaha-setiausaha Bahagian.

Dalam membicaraan tentang TQM, izinkan saya menyentuh beberapa aspek perkembangan dan langkah-langkah yang telah dan sedang diperkenalkan oleh kerajaan dalam usaha meningkatkan kualiti dan produktiviti pentadbiran awam.

Sejak terlancarnya Budaya Kerja Cemerlang dalam perkhidmatan awam, pihak kerajaan telah mengambil beberapa langkah positif ke arah menrealisasikan hasrat ini. Satu daripada hasil usaha ini ialah terbitnya lima belas Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam dan satu Pekeliling Perbendaharaan meliputi cara-cara mengendalikan telefon, pengurusan mesyuarat, sistem penjadualan yang bersepadu, manual prosedur kerja, penggunaan borang tindakan kerja, penggunaan borang bagi pengurusan harta modal dan inventori, perkhidmatan kaunter, peningkatan produktiviti, strategi peningkatan kualiti, kumpulan meningkat mutu kerja, anugerah inovasi, perancangan dan penyediaan projek pembangunan, pelaksanaan Dasar Pesyarikatan Malaysia, Sistem Perakaunan Mikro (SPM), pengendalian pengaduan awam dan pengurusan kualiti menyeluruh. Pekeliling-pekelling ini bertujuan menjadi panduan dan rujukan kepada semua kakitangan perkhidmatan awam di dalam mengendalikan kerja seharian demi untuk meningkatkan kualiti dan produktiviti.

Saya harap tuan-tuan dan puan-puan semua telah membaca dan memahami maksud dan natijah pekelling-pekelling tersebut.

Berkat usaha pelaksanaan ini kita telah dapat menyaksikan beberapa kemajuan dicapai di dalam memberikan perkhidmatan yang berkualiti, terutama sekali perkhidmatan kaunter. Pada keseluruhannya jabatan-jabatan front-liners" seperti Jabatan Pengangkutan Jalan, Jabatan Imigresen, Jabatan Hasil Dalam Negeri, Jabatan Pendaftaran, hospital-hospital, pejabat daerah dan beberapa jabatan lagi yang tidak mungkin saya sebut di sini telah menyediakan perkhidmatan kaunter yang memuaskan. INTAN dan MAMPU juga turut memainkan peranan penting dalam pelaksanaan PKPA ini.

Kursus-kursus mengenai PKPA telah dijalankan sejak tahun 1991. Pada tahun 1992 INTAN telah melatih seramai 15,300 orang peserta mengenai PKPA. Dalam pada itu, Bahagian Inspektorat MAMPU pula telah membuat lawatan ke jabatan-jabatan kerajaan bagi meninjau kemajuan pelaksanaan PKPA diperingkat agensi serta memberi penjelasan mengenai PKPA dimana yang perlu. Jabatan-jabatan kerajaan juga akan diteliti oleh Bahagian Inspektorat MAMPU, dan satu laporan khas juga disediakan oleh MAMPU kepada saya.

Laporan-laporan ini juga akan digunakan dalam menilai kembali kecekapan dan keberkesanan organisasi untuk tujuan pengiktirafan dan penganugerahan. Lembaga Kenaikan Pangkat telah menetapkan bahawa tahap penghayatan kepada nilai-nilai kualiti dan produktiviti adalah menjadi ukuran yang penting bagi kenaikan pangkat. Peranan pengurusan atasan di dalam menjayakan TQM di jabatan/agensi masing-masing tidak dapat diperkecilkan.

Malah Prof. Ishikawa menegaskan bahawa If there is no leadership at the top, stop promoting TQM. Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam 1/92 mengenai Pengurusan Kualiti Menyeluruh telah menggariskan dengan jelas enam tugas utama pengurusan atasan di dalam pelaksanaan TQM di jabatan masing-masing. Keenam-enam tugas tersebut ialah:

- (i) mewujudkan dasar kualiti dan nilai-nilai di peringkat Jabatan;
- (ii) menubuhkan struktur pengurusan kualiti di peringkat Jabatan;
- (iii) menggalakkan penglibatan kakitangan secara menyeluruh;
- (iv) menyebarkan maklumat kualiti ke seluruh Jabatan;
- (v) menguruskan proses perubahan; dan
- (vi) menganjurkan Hari Kualiti.

Sesungguhnya pengurus-pengurus di peringkat atasan merupakan role models for total quality. Apa yang mereka cakapkan adalah penting. Lebih kritikal lagi ialah apa yang mereka lakukan. Philip Crosby menyatakan "everything loses meaning, if employers, customers and suppliers feel that management is not working like they talk." Sehubungan dengan ini pengurus-pengurus di peringkat atasan hendaklah menilai diri mereka sebagai ketua dan role model melalui maklumbalas tentang gaya pengurusan mereka, baik daripada ketua, rakan-rakan mahupun orang bawah. Enam bidang pengurusan yang perlu dinilai ialah :

- (i) Kepimpinan - keupayaan menangani tugas, mewakili kuasa (delegation) dan membuat keputusan;
- (ii) Kerja berpasukan - keupayaan untuk berhubung dan tahap penyertaan;
- (iii) Komunikasi - pendengar yang baik (active listener), berkongsi maklumat secara dua hala dan perhubungan peribadi;
- (iv) Memberi dorongan - visibiliti, mudah dihubungi, sentiasa memberi peransang dan penuh minat; pengiktirafan dan penghargaan (reward);
- (v) Pembangunan manusia - penilaian prestasi individu; kemajuan kerjaya dan succession plan; dan
- (vi) Komitmen kepada proses kualiti menyeluruh - aplikasi sistem TQM dan alat-alat TQM dalam kerja harian.

Berhubung dengan proses perubahan, pegawai-pegawai yang mendapati bahawa sekiranya ada sebarang peraturan, yang mempunyai kesan negatif kepada Kerajaan hendaklah memberi maklum balas kepada Kerajaan supaya tindakan membetulkan keadaan boleh diambil.

Pegawai-pegawai janganlah melaksanakan sahaja peraturan-peraturan tersebut oleh kerana ianya boleh menjejaskan kepentingan negara.

Oleh itu, TQM memerlukan perubahan pemikiran pengurusan bagi membolehkan TQM menjadi satu management paradigm yang baru. Perubahan-perubahan pemikiran ini termasuklah perkara-perkara seperti berikut:

- (i) menggalakkan proses membuat keputusan yang lebih menyeluruh sehingga ke peringkat yang paling bawah;
- (ii) menanamkan sikap mengadakan penambahbaikan yang berterusan (continuous improvement);
- (iii) mengadakan prosedur yang lebih fleksibel bagi membolehkan penambahbaikan yang berterusan;
- (iv) pihak pengurusan hendaklah menjadi contoh atau model yang menunjukkan komitmen yang tinggi;
- (v) memberi latihan kualiti kepada semua kakitangan;

- (vi) mengadakan perbincangan yang terbuka;
- (vii) menumpukan perhatian kepada kedua-dua penambakan proses dan hasil;
- (viii) menyedarkan bahawa kualiti adalah tanggungjawab pengurusan;
- (ix) mewujudkan perhubungan yang sentiasa dekat dengan pelanggan;
- (x) sentiasa memberi semangat ke arah kualiti;
- (xi) memberi tunjuk ajar dan bukannya semata-mata mengarah;
- (xii) memimpin dan bukannya semata-mata mengawal;
- (xiii) menjauhi dari amalan-amalan yang tidak berkualiti dan tidak produktif.

Saya berharap dengan pendedahan kepada konsep dan strategi pelaksanaan TQM, serta success story yang akan disampaikan semasa seminar ini oleh MARDI di dalam melaksanakan TQM, tuan-tuan dan puan-puan akan lebih jelas tentang kedudukan peranan masing-masing dan apa yang perlu dilaksanakan di agensi masing-masing. Namun begitu, Quality is 90% attitude and 10% knowledge. Apa yang penting ialah keyakinan dan azam. A journey of a thousand miles begins with the first step. Insyallah, segala daya usaha tuan - tuan dan puan-puan akan mencapai kejayaan.

Saya berpendapat bahawa usaha-usaha perkhidmatan awam untuk meningkatkan produktiviti dan kualiti terutamanya yang berkaitan dengan pelaksanaan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam, perlu melibatkan keseluruhan peringkat pengurusan dan anggota bawahan organisasi. Ini selaras dengan prinsip total involvement and participation di dalam konsep TQM.

Berdasarkan kepada maklumbalas mengenai perkara ini, saya mendapati proses serta inisiatif tersebut selama ini tidak dikongsi bersama dan diserapkan (cascade down) ke peringkat kakitangan bawahan. Perkara ini tidak sepatutnya berlaku kerana kakitangan bawahan adalah merupakan barisan hadapan mengoperasikan aktiviti organisasi dan seterusnya menghasilkan `product' atau keluaran serta berhubung terus dengan pelanggan. Oleh yang demikian, saya suka menyarankan supaya tuan-tuan dan puan-puan mengambil tindakan yang segera secara teratur untuk penglibatan sepenuhnya dalam usaha pelaksanaan produktiviti dan kualiti.

Pihak pengurusan harus memikirkan kaedah untuk menyampaikan maklumat-maklumat berkaitan dengan berkesan kepada kakitangan secara berterusan. Usaha ini amat kritikal khususnya bagi agensi-agensi yang bersifat economic generating departments serta terlibat secara langsung dalam pungutan hasil, misalnya Pihak Berkuasa Tempatan, Pejabat Perancang Bandar, Pejabat Daerah dan Tanah, serta agensi-agensi seumpamanya. Haruslah diingat bahawa kelancaran aktiviti-aktiviti di setiap peringkat jentera Kerajaan akan dapat menyumbangkan kepada pertumbuhan ekonomi dan kepesatan pelaksanaan projek-projek terutamanya yang dijalankan oleh sektor swasta. Sebagai timbalbalas, rakyat akan mendapat faedah dari segi memperolehi peluang pekerjaan dan meningkatkan sumber pendapatan negara.

Saya ingin memastikan kaedah-kaedah dan maklumat usaha kualiti seperti yang terdapat di dalam Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam dapat diterapkan hingga ke peringkat bawahan, khususnya kumpulan sokongan. Ke arah ini, saya telah mengarahkan INTAN supaya mengadakan perbincangan dengan agensi-agensi latihan di semua jabatan kerajaan untuk membolehkan satu acara pelancaran rasmi latihan berkaitan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam diadakan serentak di seluruh negara. Saya juga telah mengarahkan INTAN dan MAMPU menyediakan satu training package untuk kegunaan semua Kementerian/Jabatan, iaitu sama seperti sistem franchise di dalam sektor swasta.

Saya dengan ini merasmikan Seminar Sehari Pengurusan Kualiti Menyeluruh Bagi Timbalan-timbalan

Ketua Setiausaha, Timbalan-timbalan Ketua Pengarah Jabatan Persekutuan dan Setiausaha-setiausaha Bahagian.