

Penyampai : TAN SRI DATO SERI AHMAD SARJI BIN ABDUL HAMID
Tajuk : PERASMIAN MAJLIS KEMUNCAK MINGGU KUALITI ITM 1993
Lokasi : DEWAN SRI BUDIMAN, ITM, SHAH ALAM
Tarikh : 14-12-1993

Saya bersyukur ke hadrat Allah Subhanahu Watalla kerana dengan izinNya kita semua dapat berkumpul di majlis pada pagi ini. Saya juga ingin mengucapkan terima kasih kepada Institut Teknologi MARA kerana sudi menjemput saya untuk merasmikan Majlis Kemuncak Minggu Kualiti ITM 1993.

Kerajaan baru-baru ini telah memperkenalkan konsep Piagam Pelanggan dalam Perkhidmatan Awam. Konsep Piagam Pelanggan merupakan satu komitmen bertulis agensi terhadap kualiti perkhidmatan atau output yang diberikan kepada pelanggan dan ia adalah sebenarnya berkait rapat dengan usaha-usaha peningkatan kualiti dan produktiviti yang dimajukan oleh kerajaan sejak beberapa tahun kebelakangan ini. Usaha-usaha tersebut adalah seperti Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) dan Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Kaunter yang terkandung dalam Pekeliling-pekeliiling Kemajuan Pentadbiran Awam.

Konsep Piagam Pelanggan yang telah diterangkan dengan jelasnya dalam Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 3 Tahun 1993 bertajuk Panduan Mengenai Piagam Pelanggan telah diterima baik oleh agensi-agensi kerajaan berdasarkan bilangan piagam yang telah digubal. Agensi-agensi kerajaan yang telah menggubal piagam pelanggan masing-masing termasuklah agensi di berbagai peringkat iaitu kementerian dan jabatan persekutuan, jabatan negeri, badan-badan berkanun dan penguasa-penguasa tempatan.

Piagam Pelanggan merupakan satu alat untuk berkomunikasi dan menyampaikan kepada pelanggan jaminan-jaminan perkhidmatan yang diberi. Jika dilaksanakan dengan berkesan, ia membolehkan agensi mencapai kepuasan hati pelanggan yang menyeluruh (total customer satisfaction) iaitu tahap tertinggi dalam kepuasan hati pelanggan. Namun demikian, kita tidak seharusnya menganggap bahawa piagam pelanggan hanya memanfaatkan pelanggan sahaja. Di samping memberi kepuasan hati pelanggan yang menyeluruh, piagam pelanggan juga merupakan satu alat operasi (a powerful operational tool) yang dapat membantu organisasi meningkatkan kualiti perkhidmatannya melalui pengesanan dan pengenalpastian kesilapan iaitu di mana, bagaimana, mengapa dan kerap mana ia berlaku dan justeru itu, mengambil tindakan untuk mengatasi kesilapan tersebut.

Walaupun penggubalan piagam adalah penting tetapi tindakan ini tidak mencukupi. Tanggungjawab agensi terhadap pelanggan tidak berakhir dengan tergubalnya piagam pelanggan. Sebaliknya sesebuah agensi perlu mengambil tindakan-tindakan selanjutnya bagi memastikan piagam-piagam tersebut benar-benar dilaksanakan. Ke arah matlamat ini, dua tindakan penting perlu diambil iaitu: (i) memperbaiki proses-proses kerja untuk memastikan segala standard kualiti yang dijanjikan di dalam piagam pelanggan dipenuhi; dan (ii) mengukuhkan sistem pemulihan perkhidmatan (service recovery).

Memperbaiki Proses-proses Kerja ----- Piagam pelanggan tidak bermakna sekiranya proses-proses kerja dalam sesebuah agensi itu tidak berfungsi dengan baik dan oleh yang demikian tidak mampu menyampaikan perkhidmatan yang dijanjikan dalam piagam. Oleh itu agensi-agensi harus sentiasa mengkaji semula proses-proses mereka untuk menentukan tahap keupayaan proses (process capability) dalam memenuhi standard-standard kualiti yang telah ditetapkan dalam piagam. Seterusnya tindakan-tindakan penambahbaikan harus diambil bagi meningkatkan keupayaan proses. Ini semestinya melibatkan proses penyelesaian masalah. Di sini saya suka menyeru supaya Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (QCC) dan pasukan-pasukan kerja yang lain digerakkan untuk melaksanakan tindakan-tindakan ini. Standard-standard kualiti yang dinyatakan dalam piagam juga merupakan satu ukuran prestasi yang jelas bagi agensi menilai tahap pencapaiannya. Agensi boleh menggunakan ukuran ini untuk membandingkan pencapaian sebenar dengan standard-standard kualiti yang telah ditetapkan.

Mengukuhkan sistem pemulihan perkhidmatan (service recovery)

----- Sungguhpun agensi-agensi perlu sentiasa mengelakkan daripada memberi perkhidmatan yang cacat dan yang tidak memuaskan hati pelanggan, namun demikian dalam keadaan di mana masalah telah timbul, adalah penting bagi agensi berkenaan memulihkan

perkhidmatan yang telah gagal (when service failures occur). "A good recovery can turn angry, frustrated customers into loyal ones. It can, in fact, create more goodwill than if things had gone smoothly in the first place." (Harvard Business Review, Jul-Aug 1990, pp.148). Sekiranya kita meninjau surat-surat pujian atau aduan yang diterbitkan dalam surat khabar, kita mendapati bahawa kebanyakan surat-surat itu adalah mengenai pemulihan perkhidmatan yang telah dialami oleh penulis-penulis.

Pujian-pujian yang dikemukakan kepada sesuatu organisasi adalah pada asasnya timbul daripada perkhidmatan yang kurang memuaskan. Hasilnya apabila masalah dapat diatasi oleh staf yang bertanggungjawab, pelanggan merasa puas hati di atas tindakan pemulihan perkhidmatan yang telah dilakukan.

Terdapat dua cara pemulihan yang boleh dilakukan apabila sesuatu masalah itu timbul iaitu pemulihan secara reaktif dan pemulihan secara proaktif. Pemulihan reaktif bermaksud agensi mengambil tindakan susulan segera apabila menerima aduan atau maklum balas mengenai ketidakpuasan hati pelanggan terhadap sesuatu perkhidmatan. Pemulihan secara proaktif melibatkan agensi menghubungi pelanggan untuk memaklumkan sesuatu perkhidmatan tidak dapat memenuhi standard yang telah dijanjikan sebelum pelanggan itu sendiri membuat aduan.

Agensi-agensi perlu sedar bahawa apa yang penting ialah sistem pemulihan yang dapat berfungsi dengan baik dan berkesan. Agensi-agensi perlu mengambil beberapa tindakan untuk mengukuhkan sistem pemulihan perkhidmatan mereka.

Tindakan- tindakan ini termasuk:

- (i) menentukan jenis tindakan pemulihan yang sesuai;
- (ii) menetapkan standard-standard pemulihan (recovery standards);
- (iii) menggalak maklumbalas daripada pelanggan;
- (iv) memberi latihan dan memberi kuasa (empowerment) kepada anggota-anggota organisasi di barisan hadapan (front-liners); dan
- (v) mengenalpasti dan menganalisis proses-proses yang mungkin menyebabkan masalah dalam penyampaian perkhidmatan.

Menentukan jenis tindakan pemulihan yang sesuai ----- Agensi-agensi boleh menggunakan daya kreativiti masing-masing untuk menentukan jenis tindakan pemulihan yang sesuai. Pengurus boleh memikirkan perkara ini dengan membayangkan mereka adalah pelanggan dan apakah tindakan yang pelanggan hargai jika berlaku kegagalan perkhidmatan atau dalam lain perkataan putting on the customer's hat.

Pengurus boleh juga meluangkan masa untuk bertugas di kaunter atau mencari peluang untuk berurusan secara terus dengan pelanggan (misalnya beberapa jam sebulan) untuk memperolehi pengalaman tentang cara berurusan dengan pelanggan. Ini akan mendalamkan lagi pengetahuan mereka tentang kehendak pelanggan dan menghasilkan sistem pemulihan yang berkesan dan bermakna untuk pelanggan.

Tindakan-tindakan pemulihan yang lazim digunakan oleh sektor swasta dan sektor awam termasuklah memohon maaf atas kesulitan yang dialami oleh pelanggan; mengambil tindakan pembetulan dengan serta merta; memberi penjelasan dan/atau membuat lawatan ke tempat kejadian oleh pihak pengurusan atasan; memaklumkan hasil penyiasatan aduan kepada pelanggan; mengembalikan wang perbelanjaan yang telah dilakukan; membayar wang pampasan; memberi diskaun atau perkhidmatan secara percuma; dan memberi hadiah. Saya ingin menasihatkan bahawa never be afraid to say you are sorry even if the fault is not yours. Saying sorry doesn't cost you anything but will go a long way to building goodwill.

Service recovery in fact starts with three little words "I am sorry." Saya ingin memberi beberapa contoh pemulihan perkhidmatan yang telah dilaksanakan oleh sektor swasta dan sektor awam di dalam dan luar negeri. Misalnya sebuah pusat pengajian tinggi swasta di Amerika Syarikat telah berjanji bahawa jika penuntut-penuntutnya gagal mendapat pekerjaan yang sesuai dengan bidang pengajian mereka, penuntut-penuntut itu akan diberi peluang secara percuma untuk mengikuti pengajian dalam bidang lain di pusat pengajian tersebut serta kaunseling teknik-teknik temuduga.

Tenaga Nasional Berhad akan memaklumkan Unit Bergeraknya di zon-zon tertentu tentang aduan kerosakan atau gangguan bekalan elektrik dan Unit Bergerak berkenaan akan menjalankan pemeriksaan di lokasi yang dilaporkan dan mengambil tindakan pemulihan. Jabatan Hasil Dalam Negeri berjanji akan memulangkan cukai pendapatan yang terlebih dibayar.

Menetapkan standard-standard pemulihan ----- Selepas menentukan jenis tindakan pemulihan, agensi-agensi harus seterusnya menetapkan standard-standard pemulihan yang sesuai. Standard pemulihan yang baik hendaklah jelas, spesifik, dan boleh dipercayai. Sebaik mungkin, standard-standard pemulihan hendaklah dinyatakan dalam bentuk masa, kos, kuantiti dan kualiti. Misalnya Pizza Hut Malaysia, semasa menjalankan perniagaan pada waktu makan tengahari, tidak mengenakan bayaran terhadap pesanan pizza yang tidak sampai dalam masa yang dijanjikan iaitu 10 minitnya. Jabatan Hasil Dalam Negeri pula telah berjanji memulangkan cukai pendapatan yang terlebih bayar dan ia akan berbuat demikian tidak lewat daripada tiga bulan selepas permohonan diterima.

Di samping itu, kebanyakan gedung pakaian di negara ini akan menukar barangan yang dipulangkan oleh pelanggan yang tidak berpuas hati dengan serta merta sekiranya ia dilakukan dalam tempoh masa tiga hari selepas tarikh pembelian berserta resit pembelian. Di sini kita lihat bahawa pemulihan adalah bersyarat (conditional) di mana penukaran barangan hanya dibenarkan apabila tarikh penukaran tidak melebihi tiga hari dari tarikh pembelian barangan dan resit pembelian ditunjukkan sebagai bukti bahawa barangan itu dibeli dari gedung berkenaan. Ada juga kadangkala kita melihat pengumuman dalam kedai yang mengatakan Goods sold are non-returnable. Sekiranya sesebuah organisasi hendak memupuk perasaan mempercayai di kalangan pelanggan mereka, pemulihan perkhidmatan hendaklah tanpa syarat dan seberapa mudah yang boleh supaya tidak menyusahkan pelanggan.

Organisasi yang memerlukan pelanggan mengisi berbagai jenis borang dan datang beberapa kali ke pejabat atau menunggu beberapa bulan atau tahun untuk mendapat pemulihan perkhidmatan semestinya tidak memahami rasional dan objektif pemulihan perkhidmatan kerana tindakan-tindakan serupa ini akan menjejaskan lagi imej dan perhubungan mereka dengan pelanggan.

Mengapa terdapat syarikat atau agensi yang keberatan hendak mengadakan piagam pelanggan? Di antara sebab-sebabnya ialah kemungkinan perkhidmatan mereka dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar kawalan mereka; kebimbangan bahawa pelanggan akan mengambil kesempatan dan menipu agensi dalam membuat tuntutan; dan kebimbangan pelaksanaan piagam akan melibatkan perbelanjaan tambahan.

Berkenaan faktor-faktor yang terkeluar daripada kawalan kita seperti keadaan cuaca atau kerosakan jentera yang tidak disangka, kita boleh mengesan faktor-faktor itu dengan rapi, mengumpul maklumat dan data yang relevan dan seterusnya mengambil tindakan untuk mencegah kesilapan daripada berlaku. Di samping itu, kita harus juga merancang tindakan pemulihan proaktif jika kesilapan dijangka berlaku juga.

Berkenaan kebimbangan pelanggan akan menipu agensi, adalah didapati bahawa bilangan kes yang terlibat amat kecil sekali. Lagi pun adalah didapati bahawa pelanggan hanya menipu jika mereka terlalu tidak puas hati (felt "shortchanged"). Mungkin benar bahawa pelaksanaan piagam di peringkat awal memerlukan sumbangan tenaga dan masa yang lebih sedikit. Namun demikian, apabila pelaksanaan piagam telah berjalan dengan lancar, ia akan sebaliknya mendatangkan faedah dari segi pengurangan kos kualiti seperti pembasmian kerja-kerja ulangan, dan yang lebih penting akan melipat-gandakan tahap kepuasan hati pelanggan.

Menggalak maklumbalas daripada pelanggan ----- Apabila sesuatu perkhidmatan disampaikan kepada pelanggan, tiga soalan perlu diajukan. Pertama ialah adakah perkhidmatan yang diberikan itu memuaskan hati pelanggan atau tidak. Kedua, sekiranya pelanggan tidak berpuashati dengan perkhidmatan, adakah agensi menggalak dan memudahkan aduan daripada pelanggan. Ketiga, jika aduan dibuat oleh pelanggan, adakah agensi mencapai pemulihan perkhidmatan? Dengan ini adalah jelas bahawa agensi perlu mendapat maklum balas daripada pelanggan supaya perkhidmatan yang tidak memuaskan itu dapat dipulihkan.

Setiap kali pelanggan memaklumkan kepada agensi tentang masalah yang dihadapi olehnya, agensi tersebut berpeluang membuktikan komitmennya dalam memberikan perkhidmatan yang berkualiti. Bagi menggalak dan memudahkan pelanggan memberi maklum balas, agensi-agensi boleh melaksanakan beberapa strategi yang tertentu.

Strategi-strategi ini termasuk menyediakan kemudahan talian telefon hot-line selama 24 jam, talian telefon toll- free dan peti cadangan; dan mengadakan sesi dialog dan perbincangan dengan pelanggan.

Di samping itu, temuduga dan soal selidik seperti kajian transaksi (transaction study) boleh juga dilaksanakan di mana pelanggan yang baru sahaja bertransaksi dengan agensi ditemuduga untuk mengenalpasti perasaan dan pendapat mereka terhadap perkhidmatan yang telah diberikan.

Agensi-agensi boleh juga menubuhkan Unit Pengendalian Aduan untuk berurusan dengan pelanggan yang tidak berpuas hati.

Memberi latihan dan memberi kuasa (empowerment) kepada anggota-anggota organisasi di barisan hadapan (front-liners) ----- Sistem pemulihan perkhidmatan yang diwujudkan tidak akan berjaya sekiranya mereka yang berurusan dengan pelanggan tidak mahir melaksanakan sistem itu. Agensi hendaklah memberi latihan dan empowerment yang sesuai kepada pekerja-pekerja ini dalam bidang yang berkaitan seperti perhubungan awam, komunikasi, kreativiti, dan cara membuat keputusan dan menyelesaikan masalah. Peranan dan tugas pekerja yang terlibat perlu dikaji semula. Bagi meningkatkan lagi kemahiran berurusan dengan pelanggan, pekerja-pekerja berkenaan perlu didedahkan kepada proses-proses kerja lain yang terlibat dalam sistem penyampaian perkhidmatan. Ini boleh dicapai melalui pusingan kerja (job rotation) di mana pekerja-pekerja ditukarkan secara bergilir-gilir untuk melaksanakan tugas-tugas berlainan. Melalui pusingan kerja, mereka dapat memahami hubung- kait antara proses-proses kerja dan dengan perspektif yang menyeluruh, akan berupaya mengenalpasti dan menyelesaikan masalah-masalah pelanggan dengan cepat dan tepat. Mereka tidak lagi mungkin melakukan "defensive manoeuvring" apabila disoal oleh samada pegawai atasan atau pelanggan. Mereka akan mempunyai keyakinan diri dalam menghadapi sebarang cabaran. In addition to following rules, sticking to a routine, and treating every situation alike no matter what, front-line workers must be able to do the opposite: bend the rules, take initiative, and improvise. Building a staff that can do both requires rigorous and conscious effort and is at the heart of an agency's ability to recover from service mishaps. (Harvard Business Review, Jul-Aug 1990, pp.155).

Mengenalpasti dan menganalisis proses-proses yang mungkin menyebabkan masalah dalam penyampaian perkhidmatan ----- Akhir sekali, agensi-agensi perlu mengambil tindakan untuk mengenalpasti proses-proses yang berpotensi menyebabkan kegagalan di dalam sistem penyampaian perkhidmatan. Aspek-aspek operasi yang berkemungkinan menyebabkan masalah adalah biasanya proses yang melibatkan banyak langkah dan pekerja; proses kerja yang rumit; prosedur yang baru; dan pekerja-pekerja yang kurang mahir atau berpengalaman. Perhatian perlu diberikan kepada aspek-aspek ini bagi memastikan ia tidak menjadi penghalang kepada penyampaian perkhidmatan yang berkualiti.

Saya pernah menyeru syarikat-syarikat swasta supaya mempamerkan piagam pelanggan mereka supaya kita boleh bersama-sama meningkatkan kualiti perkhidmatan di negara ini. Saya mendapati sesetengah daripada mereka mengamalkan jaminan perkhidmatan yang tidak disebutkan secara terang (implicit service guarantees) yang tidak didokumen atau dipamerkan tetapi diamalkan mengikut budibicara pekerja yang terlibat. Tetapi dalam sektor awam, saya berpendapat bahawa agensi-agensi

kerajaan demi memelihara imej transparencynya, harus mengadakan piagam pelanggan secara explicit yang difahami oleh semua.

Tindakan-tindakan mengenai pelaksanaan piagam pelanggan yang telah saya sebutkan tadi akan dimaklumkan kepada semua ketua jabatan sebagai tindakan follow-up and follow-through yang perlu diambil dan saya akan mengesan perjalanannya dari semasa ke semasa. Sebelum saya mengakhiri ucapan saya, saya mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan syabas kepada ITM di atas Sambutan Minggu Kualiti ini. Sekarang dengan sukacitanya, saya merasmikan Majlis Kemuncak Minggu Kualiti ITM 1993.