

Penyampai : TAN SRI DATO SERI AHMAD SARJI BIN ABDUL HAMID
Tajuk : MAJLIS SAMBUTAN HARI Q 1993 JABATAN DAN AGENSI PERSEKUTUAN DAN NEGERI SABAH
Lokasi : KOTA KINABALU, SABAH
Tarikh : 16-12-1993

Jabatan-jabatan dan agensi-agensi Persekutuan dan Negeri di pentadbiran negeri Sabah telah disarankan supaya meneruskan usaha-usaha peningkatan kualiti melalui penyediaan Piagam Peanggan, mengambil langkah-langkah pemulihan perkhidmatan, mengenal pasti halangan-halangan proses operasi, mewujudkan penunjuk pengukuran prestasi jabatan dan akhirnya Ketua Setiausaha Negara mengingatkan supaya semua anggota perkhidmatan awam menjalankan tugas dengan jujur serta beramanah.

Saya mengucapkan syukur ke hadrat Allah Subhanahuwataala oleh kerana dengan limpah kurnianya kita dapat bersama-sama di Majlis Sambutan Hari Q 1993 Jabatan dan Agensi Persekutuan dan Negeri Sabah pada hari ini. Saya mengucapkan terima kasih kepada Jawatankuasa Sambutan Hari Q oleh kerana memberi penghormatan kepada saya untuk menyampaikan ucapan di majlis yang mulia ini. Saya mengucapkan tahniah kepada Jabatan-jabatan Persekutuan dan jabatan-jabatan di bawah pentadbiran Kerajaan Negeri oleh kerana telah bersatu tenaga dan bekerjasama untuk menjayakan sambutan ini buat kali yang keduanya.

Perkhidmatan awam kita telah mencapai tahapnya yang ada sekarang oleh kerana beberapa perubahan telah diperbuat dari segi sistem bekerja, penekanan kepada kualiti, produktiviti, perkhidmatan kaunter, fail meja, sistem perakaunan mikro, dasar Persyarikatan Malaysia, piagam pelanggan, dan lain-lain pembaharuan yang telah diperkenalkan melalui 18 buah Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam. Seorang pakar pengurusan menyatakan demikian: to change behavior within the Government, the basic incentives that shape that behavior must be changed.

A new set of dynamics must be created - through the use of competition, the measurement of results, the decentralization of authority, and the creation of real consequences for success... Perkhidmatan Awam kita telah mewujudkan semua keadaan-keadaan yang boleh membawa kepada perubahan seperti mengadakan anugerah-anugerah perkhidmatan cemerlang; dan dengan mengadakan format baru mengenai penilaian prestasi, yang akan menentukan anugerah sebulan bonus kepada mereka yang mendapat kenaikan gaji secara melintang, dan setengah bulan bonus bagi mereka yang dapat pergerakan gaji menegak mulai daripada 1 Januari 1994.

Beratus-ratus kumpulan-kumpulan meningkat mutu kerja (KMK) juga telah diwujudkan di Kementerian, Jabatan, badan berkanun, penguasa tempatan dan di peringkat negeri. Banyak jabatan-jabatan Kerajaan sedang berusaha menghapuskan amalan- amalan lapuk dan menghasilkan inovasi-inovasi dan sistem kerja yang baru. The simple philosophy to adopt is : every day must make a difference and every day must count.

Perkhidmatan awam hendaklah mengutamakan pelanggan.

Justeru itu, baru-baru ini konsep Piagam Pelanggan telah diperkenalkan. Piagam ini ialah satu komitmen bertulis yang dibuat oleh sesebuah agensi kepada para pelanggan, tentang kesediaan mereka memberikan sesuatu perkhidmatan mengikut standard- standard dan norma-norma kualiti yang ditetapkan.

Pelaksanaan konsep ini adalah penting bagi memastikan bahawa setiap peringkat jentera pentadbiran awam sedar akan tanggungjawab untuk memberikan hanya yang terbaik kepada para pelanggan. Sesungguhnya, the moment of truth bagi kualiti sesebuah agensi ialah pada saat ianya dapat menyampaikan perkhidmatan-perkhidmatan yang berkualiti seperti yang dijanjikan setiap kali dikehendaki oleh pelanggan.

Dalam memberikan perkhidmatan kepada pelanggan- pelanggan, saya ingin sarankan supaya kita

perlu memenuhi ciri- ciri berikut:

- i) Kemesraan - menunjukkan sifat ramah, bertimbang rasa dan menghormati orang lain;
- ii) Kesopanan - mengamalkan ciri-ciri perlakuan yang baik, tertib dan disenangi;
- iii) Berpengetahuan luas - mempunyai pengetahuan dalam bidang-bidang berkaitan dengan kerja;
- iv) Suka menolong - kesediaan untuk membantu pelanggan menyelesaikan masalah-masalah atau memenuhi keperluan mereka;
- v) Bertepatan masa - keupayaan mengambil tindakan-tindakan yang bersesuaian dengan keperluan masa;
- vi) Kepantasan - segera dalam menyempurnakan sesuatu tugas atau mengambil tindakan; dan
- vii) Ketelitian - memastikan kerja-kerja yang dilakukan tidak mempunyai kesilapan dan hasilnya sentiasa tidak diragukan.

Walaupun penggubalan piagam adalah penting tetapi tindakan itu sahaja tidak mencukupi. Tanggungjawab sesebuah jabatan itu terhadap pelanggan tidak berakhir dengan tergubalnya piagam pelanggan. Sebaliknya sesebuah jabatan itu perlulah mengambil tindakan-tindakan selanjutnya bagi memastikan bahawa piagam tersebut benar-benar dilaksanakan.

Ke arah matlamat ini, dua tindakan penting perlu diambil iaitu:

- (i) memperbaiki proses-proses kerja untuk memastikan bahawa segala standard kualiti yang dijanjikan di dalam piagam pelanggan dapat dipenuhi; dan
- (ii) sekiranya mana-mana perkhidmatan yang dijanjikan itu tidak dapat disampaikan, maka sistem pemulihan perkhidmatan (service recovery) hendaklah diwujudkan.

Sungguhpun jabatan-jabatan Kerajaan 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 itu (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." Sekiranya kita meninjau surat- surat pujian atau aduan yang diterbitkan dalam surat khabar, kita mendapati bahawa kebanyakan surat-surat itu adalah mengenai cadangan pemulihan perkhidmatan yang boleh diberi kepada pihak-pihak yang mengadu. Jabatan-jabatan Kerajaan perlu sedar bahawa apa yang penting ialah sistem pemulihan yang dapat berfungsi dengan baik dan berkesan, dan untuk tujuan itu, hendaklah mengambil tindakan-tindakan berikut:

- (i) iaitu 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 jabatan di barisan hadapan (front-liners); dan
- (v) mengenalpasti dan menganalisa proses atau peraturan kerja yang mungkin menyebabkan sesuatu kecacatan atau masalah itu timbul dalam menyampaikan atau memberikan sesuatu perkhidmatan itu.

Saya ingin memberi beberapa contoh pemulihan perkhidmatan yang telah dilaksanakan. Misalnya,

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 dan ia akan berbuat demikian tidak lewat daripada tiga bulan selepas permohonan diterima.

Selepas menentukan jenis tindakan pemulihan, jabatan-jabatan agensi-agensi Kerajaan haruslah seterusnya menetapkan standard-standard pemulihan yang sesuai, jelas, spesifik, dan boleh dipercayai. Sebaik mungkin, standard-standard pemulihan hendaklah dinyatakan dalam bentuk masa, kos, kuantiti dan kualiti. Misalnya di sektor swasta 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.

Sistem pemulihan perkhidmatan yang diwujudkan tidak akan berjaya sekiranya mereka yang berurusan dengan pelanggan tidak mahir melaksanakan sistem itu.

Jabatan-jabatan Kerajaan 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. 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 akan mempunyai lebih 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: take the 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.

Jabatan-jabatan Kerajaan perlu mengambil tindakan untuk mengenalpasti proses-proses yang berpotensi menyebabkan kegagalan di dalam sistem penyampaian perkhidmatan yang sempurna. Aspek-aspek operasi yang berkemungkinan menyebabkan masalah adalah biasanya proses yang melibatkan banyak langkah dan prosedur dan melibatkan sebegitu ramai pekerja; proses kerja yang rumit.

Prosedur-prosedur yang baru; dan pekerja-pekerja yang kurang mahir atau berpengalaman boleh juga menjadi masalah kepada sesebuah Jabatan itu. Perhatian perlu diberikan kepada aspek-aspek ini bagi memastikan bahawa kualiti akan menjadi budaya kerja.

Saya akui bahawa tugas menggerakkan perubahan dalam apa jua organisasi bukanlah sesuatu yang mudah. Berbagai rintangan dan halangan perlu kita hadapi apabila kita memperkenalkan idea-idea baru. There is nothing more difficult to take in hand, more perilous to conduct, or more uncertain in its success than to take the lead in the introduction of a new order of things.

Jabatan-jabatan Kerajaan perlu menitikberatkan aspek pengukuran prestasi dan pengukuran produktiviti. Kita perlu mengukur oleh kerana ingin mengetahui pencapaian kita itu pada sesuatu masa, hasil daripada perubahan-perubahan atau pembaharuan yang dijalankan. Tanpa maklumat ini, maka adalah sukar bagi kita untuk mengawal proses perubahan tersebut dan seterusnya menjamin pencapaian matlamat-matlamat yang ditentukan. Seorang tokoh pengurusan pernah berkata: to improve productivity, you must manage; to manage effectively, you must control; to control consistently, you must measure. Pengukuran prestasi adalah fungsi pengurusan yang amat penting bagi semua agensi-agensi kerajaan. Adalah diakui bahawa productivity measurement is by no means an exact science. Ini bermakna tidak ada pendekatan pengukuran yang bersifat universal yang boleh digunakan dalam semua keadaan dan masa. Oleh itu setiap agensi perlu menggubal sendiri pendekatan dan cara pengukuran prestasi atau produktiviti yang sesuai dengan corak operasi organisasi masing-masing. Sebuah buku yang bertajuk Panduan Mengenai Pewujudan Penunjuk Prestasi Di Agensi-agensi Kerajaan telahpun diedarkan

kepada jabatan-jabatan dan agensi-agensi Kerajaan, dan saya berharap bahawa perkara pengukuran ini hendaklah dijalankan dengan lebih sempurna daripada masa yang telah sudah. Dari segi pengukuran prestasi pegawai-pegawai dan kakitangan Kerajaan ingatlah bahawa Allah s.w.t. telah berfirman di dalam Al-Quran surah Al-An'am, ayat 152 dan 153 yang bermaksud : "dan sempurnakanlah segala sukatan dan timbangan dengan adil; kami tidak memberatkan seseorang dengan kewajiban melainkan sekadar kesanggupannya; dan apabila kamu mengatakan sesuatu, maka hendaklah kamu berkata-kata dengan adil, sekalipun orang itu adalah hubungan kerabat (dengan kamu).

Saya ingin sekali lagi untuk mengingatkan semua pegawai dan anggota perkhidmatan awam supaya menjalankan tugas masing-masing dengan jujur dan ikhlas, iaitu honesty.

The most important person to be honest with is yourself.

There are no degrees of honesty, either you are honest or dishonest. Pegawai-pegawai Kerajaan yang dikurniakan dengan kuasa-kuasa tertentu adalah terdedah kepada peluang-peluang yang membolehkan seseorang itu menjadi tidak jujur. All men are honest - until they are faced with a situation tempting enough to make them dishonest. Kerajaan memerlukan pegawai-pegawai dan anggota-anggota yang benar-benar mempunyai intellectual honesty. An honest man alters his ideas to fit the truth, and a dishonest man alters the truth to fit his ideas. No one will ever know of your honesty unless you give out some samples of it. Ketua-ketua Jabatan adalah merupakan role models. Apa yang mereka cakapkan adalah penting. Lebih kritikal lagi ialah apa yang mereka lakukan. Philip Crosby menyatakan Teaching people, leading people, showing people, providing tools -everything loses meaning, if employers, customers and suppliers feel that management is not working like they talk.

Saya mengucapkan tahniah kepada Jabatan-jabatan yang berjaya mendapat Anugerah Perkhidmatan Kaunter dan kepada Pemenang-pemenang Peraduan Menulis Esei Mengenai Kualiti.

Semoga kejayaan mereka menjadi perangsang dan pendorong kepada yang lain. Saya mengakhiri ucapan saya dengan harapan agar usaha-usaha tuan-tuan dan puan-puan akan membuahkan hasil dari segi peningkatan kualiti perkhidmatan kepada orang ramai di negeri ini. Dengan harapan ini, saya dengan sukacitanya merasmikan Sambutan Hari Kualiti 1993 Jabatan dan Agensi Persekutuan dan Negeri, peringkat negeri Sabah.