

Penyampai : TAN SRI DATO SERI AHMAD SARJI BIN ABDUL HAMID  
Tajuk : MAJLIS PENYAMPAIAN ANUGERAH-ANUGERAH KUMPULAN MENINGKAT MUTU  
KERJA (KMK) DI SARAWAK CHAMBER  
Lokasi : KUCHING, SARAWAK  
Tarikh : 19-12-1995

1. Saya bersyukur ke hadrat Allah Subhanahu Watalla kerana dengan izinNya Perkhidmatan Awam sekali dapat lagi menganjurkan Konvensyen Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK) Peringkat Kebangsaan Sektor Awam Tahun 1995. Sesungguhnya Konvensyen KMK Peringkat Kebangsaan ini adalah merupakan acara kemuncak aktiviti-aktiviti KMK dalam sektor awam sebab ia memberi peluang kepada kumpulan-kumpulan yang terbaik dari setiap negeri untuk mempersembahkan kejayaan mereka. Saya difahamkan bahawa Konvensyen pada tahun ini adalah istimewa sekali. Di samping pertambahan dalam jumlah bilangan kumpulan yang menyertai konvensyen iaitu daripada 14 kumpulan kepada 28 kumpulan, persembahan kumpulan mengikut jenis projek juga dibahagikan kepada dua kategori iaitu Kategori Pengurusan dan Kategori Teknikal. Perkembangan ini menunjukkan bahawa aktiviti-aktiviti KMK dalam sektor awam tidak tertumpu kepada bidang teknikal sahaja. Ia juga membuktikan bahawa aktiviti KMK pun bergiat dalam bidang pengurusan dan pentadbiran.

2. Saya ingin merakamkan tahniah kepada kumpulan- kumpulan yang terpilih menerima Anugerah KMK pada hari ini dan berharap kejayaan ini menjadi pendorong kepada mereka untuk memperkayakan agensi masing- masing dengan lebih banyak projek yang bermanfaat pada masa hadapan. Saya juga ingin mengucapkan tahniah kepada fasilitator-fasilitator yang dianugerahkan dengan Anugerah Fasilitator KMK Terbaik. Saya berharap penganugerahan ini akan mendorong fasilitator-fasilitator terus memajukan aktiviti-aktiviti KMK. Pengiktirafan yang diberikan ini membuktikan bahawa Kerajaan sentiasa menghargai sumbangan cemerlang daripada pekerja-pekerjanya dan berharap prestasi tersebut terus dipertingkatkan.

3. Kita dapat mengadakan Konvensyen KMK Peringkat Kebangsaan Sektor Awam buat kali yang keduabelas mencerminkan kepercayaan, komitmen dan sokongan Kerajaan terhadap program KMK. Kerajaan memang menggalakkan pengenalan idea-idea baru melalui KMK bagi meningkatkan kualiti dan produktiviti jabatan.

Melalui KMK, pekerja-pekerja dapat memberi sumbangan dan komitmen yang penuh oleh sebab mereka diberi peluang untuk menyertai usaha peningkatan kualiti jabatan. Berasaskan pengalaman dan daya kreativiti, pekerja-pekerja menggunakan alat-alat KMK untuk menghasilkan idea-idea baru bagi membantu organisasi mereka mencapai prestasi yang cemerlang. Lagi pun, dengan mengutamakan konsep penyertaan dan semangat berpasukan dalam segala aktiviti-aktivitinya, KMK memaikan peranan yang penting dalam usaha Kerajaan untuk menerapkan budaya kualiti di kalangan anggota Perkhidmatan Awam.

4. Sungguhpun aktiviti KMK telah banyak menyumbang kepada peningkatan kualiti dan produktiviti Perkhidmatan Awam, saya telah perhatikan beberapa kelemahannya. Pertama, kebanyakan projek KMK mengambil masa yang terlalu panjang. Didapati bahawa ahli-ahli KMK mengambil tempoh masa selama enam bulan hingga setahun bagi menyempurnakan satu projek walaupun masalah yang berkaitan boleh diselesaikan dalam tempoh masa sebulan. Ini bermakna bahawa satu kumpulan dapat menyelesaikan satu projek setahun. Pada hemat saya, kadar penyelesaian masalah seperti ini adalah terlalu rendah. Lebih-lebih lagi jika projek berkenaan dikendalikan oleh ahli-ahli yang berpengalaman dalam aktiviti KMK. Kadar yang rendah ini telah memberi tanggapan bahawa pekerja-pekerja melibatkan dalam aktiviti KMK semata-mata untuk menyertai konvensyen sahaja.

5. Kedua, kebanyakan kumpulan hanya bergerak dalam tempoh yang singkat sahaja terutama kumpulan-kumpulan yang tidak memenangi dalam konvensyen yang diadakan di peringkat jabatan, negeri atau kebangsaan. Sebab utama bagi keadaan demikian ialah mereka menganggap bahawa penyertaan di konvensyen adalah seperti dalam pertandingan. Mereka yang gagal akan terus tidak berminat mengambil bahagian dalam aktiviti KMK. Saya perhatikan bahawa aktiviti KMK dijadikan sebagai aktiviti bermusim iaitu apabila hampir ke konvensyen, barulah aktiviti dipergiatkan. Selepas konvensyen, aktiviti pun

dihentikan.

6. Ketiga, skop aktiviti KMK adalah terhad. Oleh kerana aktiviti KMK dihadkan kepada pekerja-pekerja dari satu unit kerja maka mereka hanya menumpu perhatian kepada menyelesaikan masalah di tempat kerja sahaja. Sekiranya tidak ada masalah, maka kumpulan pun tidak beraktif. Dalam keadaan di mana sesuatu masalah melibatkan beberapa unit kerja yang lain, KMK juga tidak akan berkesan. Memandangkan masalah-masalah organisasi moden adalah rumit dan melibatkan lebih daripada satu bahagian atau unit sahaja, maka impak program KMK adalah terhad.

7. Keempat, kebanyakan cadangan penyelesaian yang dihasilkan oleh ahli-ahli KMK dari satu unit kerja tidak dapat diseragamkan ke seluruh organisasi. Ini disebabkan ia tidak mendapat sokongan dan komitmen dari unit-unit yang lain. Pekerja-pekerja dari unit kerja yang lain tidak akan memberi kerjasama bagi melaksanakan cadangan-cadangan penyelesaian sebab mereka tidak terlibat dalam aktiviti-aktiviti KMK berkenaan.

8. Program KMK yang mempunyai kelemahan-kelemahan yang saya sebutkan tadi tidak dapat jabatan-jabatan Kerajaan menangani cabaran desakan masyarakat dan pengguna yang sentiasa inginkan perkhidmatan yang terbaik dan berkualiti. Keperluan-keperluan dan kehendak-kehendak pelanggan sentiasa berubah dan usaha untuk memuaskan hati mereka bertambah lebih mencabar pada setiap masa. Strategi yang baik bagi mencapai kecemerlangan ialah dengan melaksanakan usaha-usaha penambahbaikan yang berterusan. Dalam hubungan ini, saya percaya bahawa KMK mempunyai potensi untuk menjalankan projek-projek penambahbaikan tanpa bertindak balas kepada masalah yang ketara sahaja.

9. Bagi tujuan ini, saya ingin mengumumkan beberapa perkembangan bagi memajukan lagi program KMK. Pertama, skop aktiviti KMK perlu diperluaskan daripada penyelesaian masalah kepada pengendalian projek-projek penambahbaikan. Ini dapat dicapai melalui satu pendekatan baru yang dikenali sebagai pendekatan KMK bercorak Task-achieving. Pendekatan KMK bercorak Task-Achieving didapati boleh membantu ahli-ahli KMK menjalankan projek-projek penambahbaikan kualiti dengan lebih berkesan. Bagi mencapai penambahbaikan kualiti secara berterusan, KMK baru ini boleh digerakkan bukan sahaja untuk menyelesaikan masalah tunggakan kerja malah ia juga boleh menghasilkan cara-cara bagi mencegah masalah- masalah daripada berlaku pada masa depan. Selain itu, melalui mekanisme KMK, masalah standard- standard kualiti yang dijanjikan dalam Piagam Pelanggan tetapi tidak ditepati dapat diatasi dan seterusnya diperbaiki dari semasa ke semasa.

10. Dengan pendekatan KMK baru ini, aktiviti- aktiviti ditujukan untuk mengenalpasti dan memilih strategi terbaik dengan memperkenalkan proses kerja yang baru bagi tujuan mencapai standard kualiti yang lebih tinggi. Ia berbeza daripada pendekatan yang digunakan sekarang sebab ia tidak menumpu perhatian kepada mencari sebab-sebab masalah dan menyelesaikannya dengan mengubah (modifying) sebahagian proses kerja. Pendekatan baru ini berpotensi menghasilkan kejayaan yang besar sebab ia dapat mewujudkan ciri-ciri kualiti yang lebih menarik pada keluaran atau perkhidmatan yang dihasilkan. Sebagai contoh, masa pemerosesan sesuatu permit yang biasanya mengambil selama tiga hari adalah mencukupi untuk memenuhi kehendak pelanggan. Dalam keadaan sedemikian, KMK yang hanya menumpu perhatian kepada menyelesaikan masalah tidak akan beraktif. Walaubagaimana pun, apabila pihak pengurusan menambahbaikan standard kualiti berkenaan daripada tiga hari kepada 24 jam, KMK yang bercorak Task-Achieving akan digerakkan. Standard kualiti baru ini akan dicapai dengan pengenalan satu proses kerja baru yang hanya mungkin berlaku melalui pendekatan KMK bercorak Task-Achieving. Sekiranya proses-proses kerja utama dalam sesuatu agensi mengalami perubahan yang sedemikian, maka agensi itu boleh dianggap telah membuat satu quantum leap dalam usaha memuaskan hati pelanggan. Memandangkan bahawa agensi-agensi Kerajaan mengamalkan falsafah penambahbaikan kualiti secara berterusan maka dengan pendekatan baru ini, aktiviti KMK akan terus dijalankan.

11. Kedua, ialah berkaitan dengan keanggotaan KMK.

Jikalau dulu aktiviti-aktiviti KMK hanya dihadkan kepada pekerja-pekerja dari peringkat khidmat sokongan

sahaja maka sekarang pekerja-pekerja dari semua peringkat boleh menyertai aktiviti-aktiviti KMK. Dengan memperluaskan keanggotaan, ahli-ahli KMK dalam sesuatu kumpulan boleh terdiri daripada pegawai dan staf bukan sahaja dari unit kerja yang sama tetapi juga dari unit-unit kerja yang lain. Tindakan ini adalah lebih bermakna sebab proses- proses kerja dalam sesuatu jabatan melibatkan pekerja-pekerja dari berbagai lapisan dan unit kerja. Sesuatu masalah yang timbul di satu tempat akan diselesaikan oleh semua yang terlibat walaupun dari unit kerja yang berbeza. Misalnya, penyelesaian masalah kesesakan di depan kaunter permohonan pasport di Jabatan Imigresen tidak akan dilaksanakan oleh petugas-petugas kaunter Bahagian Pasport sahaja tetapi akan melibatkan pegawai dan staf dari bahagian-bahagian lain seperti Bahagian Perhubungan Awam, Bahagian Pentadbiran Am, Bahagian Personel, Bahagian Perkhidmatan Komputer dan Bahagian Kewangan.

12. Saya yakin bahawa perkembangan ini akan menghasilkan pertambahan dalam bilangan ahli, kumpulan dan projek KMK. Di samping ini, hubungan di kalangan pekerja juga akan dipereratkan lagi oleh kerana mereka lebih memahami tugas dan tanggungjawab masing-masing. Perkembangan sosial ini akan mengukuhkan semangat berpasukan dan kerjasama di kalangan pekerja dan seterusnya mewujudkan suasana harmoni di persekitaran kerja. Dengan penglibatan secara langsung oleh peringkat pengurusan terutamanya pengurusan pertengahan dalam aktiviti KMK, saya percaya mereka akan lebih menghargai sumbangan KMK dan seterusnya memberi sokongan serta komitmen yang sepenuhnya bagi menjayakan program KMK ini.

13. Perkembangan yang ketiga ialah berkaitan dengan penggunaan alat dan teknik dalam aktiviti-aktiviti KMK. Tujuan utama dalam aktiviti KMK ialah untuk menghasilkan penambahbaikan kualiti produk atau perkhidmatan yang boleh memuaskan hati pelanggan. Oleh itu, ahli-ahli KMK tidak semestinya dihadkan menggunakan 7 QC Tools seperti Analisa Sebab-Akibat, Analisa Pareto dan histogram untuk menganalisis masalah. Mereka boleh menggunakan apa jua alat dan teknik seperti Analisis SWOT, Affinity Diagram, Arrow Diagram dan L-Matriks yang difikirkan sesuai. KMK juga digalakkan menggunakan alat-alat strategik seperti customer survey, imagineering dan benchmarking untuk mencapai penambahbaikan yang lebih ketara.

14. Dengan perkembangan-perkembangan baru ini, saya berpendapat bahawa kumpulan-kumpulan yang ditubuhkan adalah lebih sesuai dikenali sebagai Kumpulan Meningkatkan Kualiti. Bagi memastikan bahawa perubahan ini dilaksanakan dengan berkesan, saya telah mengarahkan INTAN mengkaji semula dan mengubahsuaikan program-program latihan KMK supaya semua peringkat pekerja Perkhidmatan Awam dapat memahami konsep, falsafah dan pendekatan KMK. Mereka juga perlu dilatih supaya mahir menggunakan alat- alat dan teknik-teknik menyelesaikan masalah dalam projek-projek mereka.

15. Agensi-agensi Kerajaan adalah dikehendaki merekod butir-butir mengenai KMK seperti bilangan pekerja terlibat sebagai ahli KMK, bilangan fasilitator dan ringkasan-ringkasan projek yang telah dilaksanakan. Butir-butir tersebut hendaklah dikemukakan kepada MAMPU pada awal tahun 1996 untuk maksud pendaftaran. Usaha pendaftaran ini adalah bertujuan untuk mengesan tahap pelaksanaan dan kemajuan program KMK di sektor awam. Selain itu ianya dapat membantu mewujudkan satu pusat sumber mengenai aktiviti KMK. Butir-butir kesemua kejayaan KMK yang didokumen dan disimpan di pusat sumber akan membantu sesebuah kumpulan yang ingin memulakan sesuatu projek. Ahli-ahli KMK dapat mengkaji cadangan yang dikemukakan oleh kumpulan-kumpulan lain. Dengan ini masa tidak akan terbuang untuk menyelesaikan masalah yang telah pun diselesaikan oleh kumpulan lain. Sebagai contoh, masalah kelewatan mengesan fail merupakan masalah yang agak popular. Sekiranya ada rekod mengenainya, kumpulan- kumpulan hanya perlu merujuk dokumen yang ada tanpa membuang masa untuk cuba menyelesaikan masalah yang sama.

16. Satu perkara yang tidak kurang penting dalam usaha penambahbaikan kualiti berterusan ialah pembasmian pembaziran. Sesuatu organisasi mengalami empat jenis pembaziran iaitu pembaziran dari segi bahan, wang, masa dan tenaga manusia dan pembaziran tersebut merupakan sebanyak 20% hingga 45% daripada jumlah perbelanjaan tahunannya. Oleh itu, adalah mustahak punca-punca pembaziran dikenalpasti dan dibasmikan sama sekali dan seterusnya mencegahnya daripada berlaku pada masa hadapan. Mengikut kajian yang telah dijalankan, hanya 20% daripada jumlah masa bekerja dalam sesebuah organisasi adalah digunakan untuk menghasilkan kerja yang dihargai oleh pelanggan

luaran. Sejumlah 15 % daripada masa adalah digunakan untuk menjalankan kerja-kerja yang perlu dilakukan bagi mengekalkan operasi organisasi tetapi tidak memberi faedah kepada pelanggan luaran.

Kerja-kerja seperti ini termasuklah penyediaan tuntutan perjalanan dan emolument pekerja. Yang baki 65% merupakan masa menjalankan kerja yang tidak perlu (unnecessary work) dan masa tidak bekerja.

Kerja-kerja yang tidak perlu merangkumi kerja-kerja ulangan, menyediakan laporan yang tidak dibaca ataupun tidak digunakan dan membuat panggilan telefon. Kerja-kerja ulangan adalah punca utama pembaziran. Masa tidak bekerja termasuk masa menunggu kerja, masa menjalankan urusan peribadi dan cuti sakit. Oleh itu, pembaziran adalah disebabkan oleh semua aktiviti dan proses kerja yang tidak memberi nilai tambahan kepada pelanggan.

Memandangkan kualiti adalah customer-driven dan process-driven, saya berharap jabatan-jabatan Kerajaan mengambil tindakan untuk mengkaji semula dan menambahbaikkan semua proses kerja supaya dapat menghasilkan produk atau perkhidmatan yang sentiasa memuaskan hati pelanggan. Salah satu tindakan yang boleh diambil ialah dengan menggerakkan pasukan-pasukan kerja seperti KMK.

17. Bagi menggalakkan pekerja-pekerja menyertai aktiviti KMK, pihak pengurusan haruslah memainkan peranan dalam berbagai aspek. Pihak pengurusan harus menentukan supaya anggota-anggotanya adalah terlatih dan mempunyai pengetahuan dalam teknik-teknik penyelesaian masalah. Mereka juga harus bersedia untuk mendengar masalah-masalah yang dihadapi oleh kumpulan dan seboleh mungkin cuba menyelesaikan masalah mereka. Misalnya, pengurusan boleh menetapkan setengah hari bekerja bagi membolehkan ahli-ahli KMK bermesyuarat tanpa gangguan daripada pihak lain.

18. Bagi menunjukkan sokongan dan komitmen, pihak pengurusan juga harus meluangkan masa untuk mendengar pembentangan projek-projek oleh KMK dengan memberi kesempatan kepada mereka untuk membuat persembahan pengurusan. Pihak pengurusan juga boleh menunjukkan komitmennya dengan menyeragamkan cadangan-cadangan penyelesaian yang baik di peringkat pejabat itu sendiri hinggalah di peringkat cawangan di seluruh negeri.

19. Segala kejayaan kumpulan-kumpulan harus diberi pengiktirafan. Pengiktirafan ini tidak semestinya berbentuk kewangan. Sebagai contoh, satu bilik atau sudut ruang pejabat dikhaskan untuk mempamerkan aktiviti dan kejayaan kumpulan-kumpulan. Kumpulan-kumpulan yang berjaya juga boleh diberi peluang untuk membuat persembahan di peringkat antarabangsa.

Pengiktirafan merupakan salah satu faktor pendorong yang kuat bagi menentukan supaya aktiviti-aktiviti KMK berjalan secara berterusan.

20. Kumpulan KMK yang berkesan mempunyai beberapa ciri penting seperti mempunyai pelan tindakan; tahap penyertaan ahli-ahli kumpulan adalah tinggi; ahli-ahli kumpulan bebas untuk menyuarakan pandangan secara terbuka; ahli-ahli mempunyai tugas yang jelas dan pembahagian tugas adalah sama rata; kumpulan sentiasa menjalankan penilaian untuk mengkaji keberkesanan kumpulan dan cara-cara untuk mengatasi kelemahan; dan ahli-ahli kumpulan memberi sokongan sesama sendiri dan kumpulan menghargai usaha ahli-ahli.

21. Adalah jelas bahawa usaha penambahbaikan yang kita lakukan selama ini tidak ada kesudahannya.

Segala yang kita lakukan adalah untuk meningkatkan keberkesanan, kecekapan, produktiviti serta kualiti keluaran atau perkhidmatan yang dihasilkan. Selaras dengan hasrat ini, kita tidak harus lupa akan nilai-nilai seperti akauntabiliti, integriti, disiplin dan profesionalisme kerana nilai-nilai inilah yang menentukan kecemerlangan Perkhidmatan Awam.

22. Akhirnya, sekali lagi saya mengucapkan setinggi tahniah kepada kumpulan-kumpulan yang telah dipilih untuk menerima Anugerah KMK Ketua Setiausaha Negara, Anugerah KMK Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam dan Anugerah KMK Ketua Pengarah MAMPU. Kepada fasilitator-fasilitator yang dianugerahkan dengan Anugerah Fasilitator KMK Terbaik, syabas diucapkan. Bagi kumpulan-kumpulan

yang tidak berjaya pada tahun ini, saya berharap mereka tidak berputus asa tetapi terus berusaha menghasilkan projek-projek penambahbaikan kualiti pada masa hadapan.