

BAB 5 RUMUSAN DAN CADANGAN

5.1 Pengenalan

Kajian ini adalah untuk melihat dan menilai pengurusan berkualiti berasaskan TQM di bahagian kaunter. Selain itu, kajian ini telah juga memberi pelbagai maklumat dari pandangan dan pendapat kakitangan kaunter mengenai perkhidmatan kaunter yang berkualiti berdasarkan jawapan yang diberikan dalam borang soal selidik yang diedarkan.

Bab ini akan merumus dan membuat kesimpulan berdasarkan perbincangan-perbincangan yang telah dilakukan bermula dari bab pertama sehingga bab yang terakhir. Seterusnya, beberapa cadangan akan dikemukakan dalam bahagian ini, dalam usaha untuk menjadikan kajian ini lebih lengkap dan terperinci. Cadangan-cadangan yang dikemukakan boleh digunakan oleh pihak pengurusan Jabatan Imigresen Malaysia, atau mana-mana agensi awam yang lain sebagai bahan rujukan dalam menyediakan dasar atau kaedah kerja berkualiti yang lebih berteraskan pelanggan dalaman atau kakitangan agensi agar lebih komprehensif.

5.2 Penemuan Kajian

Sektor perkhidmatan ketika ini menuntut keberkesanan pengurusan sesebuah organisasi yang ^{MEM}mengfokus kepada kualiti dan menjurus kepada sebuah badan yang efisien dan berkesan setara dengan amalan-amalan TQM. Tumpuan organisasi awam yang moden ketika ini lebih menumpukan kepada usaha untuk menyampaikan perkhidmatan yang terbaik, serresponsif, sekonsisten dan seadil mungkin dalam memenuhi keperluan awam.⁵⁴

Laporan Penyelidikan ini mendapati bahawa Jabatan Imigresen Malaysia telah berjaya mencapai satu tahap kecemerlangan dalam pemberian perkhidmatan dan

mencapai satu budaya kerja berkualiti. Kejayaan jabatan ini dibuktikan lagi dengan anugerah dan pensijilan yang telah diperolehi. Namun begitu, usaha mencapai kualiti perkhidmatan memerlukan perancangan yang berterusan dan tidak boleh dihentikan apabila dirasakan sesuatu organisasi tersebut telah mencapai apa yang dikehendaki.

Kajian ini bermula dengan kehendak untuk mencapai satu tahap pemahaman mengenai kualiti di bahagian kaunter. Seterusnya kajian telah melihat beberapa aspek penting yang menjadi karektor utama pengurusan kualiti berasaskan TQM di kaunter perkhidmatan Jabatan Imigresen Malaysia secara khas dan jabatan awam secara am. Dari analisis data yang diperolehi bolehlah disimpulkan bahawa Jabatan Imigresen Malaysia berjaya menerap satu sistem kerja dan sistem pengurusan kaunter yang berkualiti.

Kebanyakan hipotesis gagal membuktikan Jabatan tidak berjaya mengamalkan sistem kerja kaunter yang berkualiti berasaskan TQM. Aspek orientasi pelanggan di Jabatan Imigresen juga tinggi. Namun begitu didapati fungsi latihan amat kurang dititik beratkan oleh Jabatan Imigresen Malaysia. Latihan kerja tidak dilakukan secara berstruktur dan menyeluruh. Ini adalah satu perkara yang tidak patut dibenarkan bagi sebuah organisasi perkhidmatan yang menjurus kepada pengurusan yang berkualiti.

Analisa juga mendapati bahawa kakitangan kaunter yang telah memperolehi latihan yang mencukupi sering mengatakan prosedur kerja yang ada sekarang hanya melambatkan tugas mereka di kaunter. Selain itu, analisa juga berjaya membuktikan bahawa faktor intrinsik seperti ganjaran ada memberi kesan terhadap persepsi kepada pelanggan. Dari data yang diperolehi, adalah didapati perbezaan kumpulan pendapatan kakitangan memberi kesan ke atas cara mereka melayan pelanggan. Kakitangan yang berpendapatan rendah sering tidak melayan dengan pelanggan dengan samarata, berbeza dengan kakitangan dalam kumpulan pendapatan yang lebih tinggi.

⁵⁴ Donnelly, M. (1999), *Making the Difference: Quality strategy in the Public Sector*, Managing Service Quality, Volume 9, Number 1, MCB Publishing, Hal 47-52.

Selain itu, Jabatan juga gagal menyediakan satu sistem kerja yang cekap, di mana pelanggan gagal untuk diterangkan dengan jelas tentang struktur kerja dan perkhidmatan yang dibuat oleh tiap-tiap kaunter. Pelanggan hanya berpandukan dengan poster-poster dan penanda arah yang kurang membantu menerangkan sistem dan prosedur kerja di kaunter.

5.3 Implikasi dan Saranan Kajian

Hasil dapatan dari kajian ini dapat memberi implikasi yang besar kepada Jabatan Imigresen Malaysia dalam memperbaiki mutu perkhidmatan kaunternya yang berkualiti. Berdasarkan perbincangan yang telah dibuat, beberapa cadangan adalah disarankan kepada Jabatan Imigresen untuk menangani dan menerapkan permasalahan mengenai pengurusan kaunter. Cadangan-cadangan tersebut adalah seperti di bawah.

5.3.1 Mengenali Pelanggan Sebenar Kaunter

Kajian ini mendapati aspek yang paling utama dalam kejayaan sesebuah organisasi berasaskan perkhidmatan adalah pelanggan. Dalam aspek ini, dua item yang perlu diberi penekanan iaitu mengetahui siapa pelanggan sebenar dan mencari kaedah-kaedah kerja kaunter yang berkualiti bagi mencapai mutu perkhidmatan yang boleh diterima. Pelanggan terbahagi kepada dua, iaitu pelanggan dalaman yang terdiri daripada kakitangan kaunter, kakitangan sokongan kaunter dan pengurusan termasuk juga pengubal dasar, dan pelanggan luaran ialah orang awam itu sendiri.

Sebuah organisasi harus menyedari, di seluruh peringkatnya, bahawa tujuan semua kerja dan usaha untuk melakukan penambahbaikan ialah untuk memberikan khidmat yang lebih baik kepada pelanggan. Ini bermakna ia harus sentiasa tahu setakat mana prestasi outputnya, pada pandangan pelanggan, melalui pengukuran dan maklumbalas. Pelanggan yang paling penting ialah pelanggan luar yang membeli keluaran atau perkhidmatan, tetapi rantai kualiti boleh rosak di mana-mana unit

dalam aliran kerja. Oleh itu, pelanggan dalaman juga harus diberi khidmat yang baik sekiranya pelanggan luar hendak diberikan kepuasan.⁵⁵

Oleh itu dalam merangka program pengurusan kualiti, jabatan harus menekankan dan peka dengan kehendak pelanggan dalaman kerana mereka merupakan pencetus kualiti yang dihajati. Pelanggan dalaman perlu didedahkan kepada kefahaman yang jelas tentang pelanggan luaran. Untuk mencapai kecemerlangan, pelanggan dalaman perlu memberikan satu bentuk perkhidmatan yang berkualiti kepada pelanggan luaran. Menurut Zeithmal (1990) percakapan dari mulut ke mulut, perakuan peribadi, pengalaman yang luas dan perhubungan luaran yang baik dapat mempengaruhi pelanggan.

5.3.1 Mengenalpasti Kaedah Ganjaran

Satu pegangan utama dalam pengurusan kualiti adalah "*What gets rewarded, gets done*".⁵⁶ Banyak organisasi menjalankan berbagai-bagai usaha dan menggunakan banyak sumber untuk mencapai tahap kualiti yang tinggi pada akhirnya mendapati usaha mereka hanya sia-sia, atau apa yang diharapkan tidak menjadi. Salah satu sebab utama adalah kakitangan tidak melihat sebarang kelebihan atau hasil kepada dirinya sendiri. Malahan ada yang merasakan pengurusan kualiti itu satu yang membebankan sahaja.

Satu kaedah penghargaan dan sistem ganjaran yang baik adalah penting dalam memastikan usaha mencapai pengurusan kualiti di kaunter. Sistem tersebut haruslah memberi motivasi kepada kakitangan untuk menjalankan tugas dengan lebih baik. Dalam usaha ini, keadilan haruslah dipastikan supaya semua kakitangan dapat merasa kebaikan dari pengurusan kualiti tersebut. Agensi tidak perlu menggunakan atau memberi ganjaran berbentuk kewangan dan menggunakan kos yang tinggi untuk mencapai perkara ini. Ini kerana jika ganjaran kewangan yang terlalu tinggi

⁵⁵ Oakland, J. S., Terjemahan oleh Mohamad Salmi Mohd. Sohod (1995), *Pengurusan Kualiti Menyeluruh*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka. Hal. 338.

⁵⁶ Hodgetts, R.M (1996), *op. cit.*, Hal. 157.

diletakkan, fokus utama kakitangan itu sendiri akan berubah kepada wang dan bukan kualiti.⁵⁷

Jabatan Imigresen harus melihat perkara ini dengan serius, kerana ramai dari kakitangannya mendapati ganjaran kewangan yang telah diterima oleh mereka adalah tidak berbaloi dengan kerja yang dilakukan. Sebalik dari memberi ganjaran kewangan, pengurusan Jabatan Imigresen Malaysia boleh memikirkan jenis-jenis ganjaran atau penganugerahan personal yang tidak melibatkan penggunaan wang yang banyak. Namun begitu ganjaran melalui penilaian individu tidak boleh digalakkan. Ini adalah kerana ia bercanggah dengan fahaman TQM yang mengalakkan usaha kerjasama. Setiap individu dalam organisasi perlu dinilai atau diberi ganjaran agar mencapai keputusan yang baik bersama-sama.

“Company with weak performance ethics obscure or even destroy team performance opportunities... . The more visible such team performance failures, the more cynical people become.”⁵⁸

Analisa data juga mendapati perbezaan kumpulan pendapatan ada memberi kesan kepada persepsi kakitangan terhadap pelanggan. Perkara ini memang telah dijangka di dalam sebuah organisasi awam yang mengamalkan sistem gaji berasaskan kelulusan. Kakitangan yang pendapatan lebih rendah cenderung untuk tidak melayan pelanggan dengan samarata. Memandangkan di dalam organisasi awam sukar untuk memberi ganjaran mengikut merit, maka disarankan supaya kakitangan kaunter yang dipilih haruslah mempunyai kumpulan pendapatan yang sama. Justeru, kakitangan kaunter harus dari golongan yang mempunyai kelulusan pendidikan yang sama taraf dah sebaik mungkin mempunyai kelulusan yang agak tinggi. Cara ini juga boleh meningkatkan taraf profesionalisma kerja di kaunter perkhidmatan awam.

5.3.3 Mengamalkan Penurunan Kuasa (Empowerment)

Seperti juga masalah mengenai ganjaran tadi, tidak banyak yang dapat dilakukan oleh Jabatan Imigresen terhadap proses dan prosedur kerja kerana limitasi-limitasi yang

⁵⁷ Ibid. Hal. 159.

⁵⁸ Katzenbach, J.R dan Smith, D. K (1993), *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, Harper Business, Harpercollins Publisher, New York, Hal. 176.

dikenakan ke atasnya sebagai sebuah agensi awam. Birokrasi telah menjadi amalan penting, dan untuk sebuah jabatan awam, birokrasi itu sendiri penting untuk memastikan keadilan dalam pemberian perkhidmatan. Namun begitu usaha-usaha perlu dilakukan untuk mengurangkan sedikit amalan-amalan birokrasi yang terdapat di dalam Jabatan ini.

Kakitangan perlu diberi sedikit diturunkan kuasa dan diciptakan ruang dalam mencapai kreativiti. Satu operasi yang benar-benar berkualiti hanya akan dicapai dalam organisasi yang mengalakkan proses peningkatan kualiti pada setiap masa dalam setiap aktiviti organisasi tersebut.⁵⁹ Perkara ini hanya boleh dicapai jika kakitangan diberi kepercayaan. Pembinaan kepercayaan dalam organisasi adalah tidak mustahil. Namun begitu, ia mengambil masa dan komitmen yang tinggi dari pihak atasan. Selain itu, ia juga berkaitan dengan budaya keseluruhan organisasi dan berkemungkinan memerlukan perubahan terhadap budaya ini. Ini bukanlah satu tugas yang mudah.⁶⁰

Untuk mencapai semangat bertanggungjawab yang tinggi di kalangan kakitangan, memerlukan mereka diberi sebanyak kebebasan yang mungkin dalam kaedah dan matlamat untuk mereka mencapai sasaran kerja.⁶¹

*“Man by nature can reach his potential when the structure of the organisation provide some opportunities and room for him to manoeuvre while performing his tasks. In short, the organisation recognises that its workers are given opportunities to be creative and innovative. Without these opportunities, an individual's creativity will not be able to develop”.*⁶²

5.3.4 Menyediakan Khidmat Jururunding Cara

Tidak dinafikan sama sekali usaha mencapai kualiti seperti yang dicadangkan sebelum ini sukar dilakukan dalam sektor awam. Oleh itu organisasi awam itu sendiri perlu

⁵⁹ Peterson, R. (1998), *Trust for Quality*, The TQM Magazine, Volume 10, Number 6, Hal. 413.

⁶⁰ Ibid., Hal. 414.

⁶¹ Yoshio Kondo (1997), *Quality as a Source of Empowerment*, The TQM Magazine, Volume 9, Number 5, MCB University Press, Hal. 357.

⁶² IKIM, disunting oleh Syed Othman Alhabshi & Nik Mustapha Nik Hassan (1995), *Quality & Productivity, Creating a Difference in Modern Industry and Corporations*, Institute of Islamic Understanding Malaysia, Kuala Lumpur, Hal. 56.

lebih kreatif dalam memastikan usaha peningkatan kualiti berjalan dengan berterusan. Salah satu cara yang sesuai untuk mengurangkan masalah birokrasi di bahagian kaunter adalah dengan menyediakan khidmat jururunding cara Pelanggan. Jururunding cara ini akan menjadi pemudahcara sebelum mana-mana pelanggan berjumpa atau berhadapan dengan pegawai kaunter. Adalah amat menyedihkan bagi seorang pelanggan yang terpaksa beratur panjang atau menunggu lama untuk mendapatkan perkhidmatan, tetapi permohonannya terpaksa ditolak semata-mata kesilapan kecil seperti kesilapan mengisi borang dan sebagainya.

Khidmat jururunding ini dapat membantu mengurangkan masalah yang mungkin kecil tetapi penting seperti kesilapan mengisi borang, memberi khidmat nasihat kepada pelanggan yang baru berurusan dengan kaunter Jabatan, memeriksa senarai semak permohonan dan membantu mengurangkan tekanan kepada pelanggan yang terpaksa menunggu lama untuk mendapatkan perkhidmatan. Dengan kaedah ini, peratusan permohonan ditolak atau pelanggan datang semula ke kaunter akibat kesilapan kecil dapat dikurangkan dengan signifikan sekali. Sekaligus usaha ini akan mengurangkan beban kerja ke atas kakitangan kaunter, kerana tidak perlu melayan seorang pelanggan terlalu lama dan seterusnya meningkatkan produktiviti kerja di kaunter kerana kakitangan dapat melayan lebih ramai pelanggan dalam satu-satu masa. Ia adalah salah satu kaedah yang amat berkesan untuk mengurangkan waktu berurusan di kaunter, dan secara langsung mempercepatkan perjalanan kerja di kaunter seterusnya mempercepatkan permohonan seseorang pelanggan.

5.3.5 Merancang dan Mengstruktur Latihan dan Latihan Semula

Latihan merupakan faktor tunggal yang paling penting untuk benar-benar meningkatkan kualiti, sebaik saja komitmen untuk melakukannya wujud.⁶³ Jabatan Imigresen perlu merancang latihan dengan sistematik dan berobjektif untuk memastikan keberkesanannya. Latihan kualiti harus berterusan untuk menepati bukan sahaja perubahan teknologi, tetapi juga perubahan persekitaran tempat sesebuah

⁶³ Oakland (1996), op. cit, Hal. 298.

organisasi berfungsi, strukturnya dan juga paling penting – orang yang bekerja di dalamnya.

Kebanyakan kakitangan cuba terlalu keras untuk bekerja secara efisien. Tetapi acapkali gagal kerana mereka tidak diberi latihan yang betul dan mencukupi. Kakitangan tidak mahir untuk mengenalpasti masalah, atau kurang kemahiran untuk menganalisa masalah dan mengformulasikan hasil.⁶⁴ Perkara ini tidak lari dari Jabatan Imigresen Malaysia dan menjadi sebab kegagalan kakitangan kaunter untuk bekerja dengan cekap. Sebab utamanya kerana Jabatan Imigresen gagal untuk memberi latihan yang samarata kepada semua kakitangan kaunternya.

Latihan yang telah diberikan kepada setiap kakitangan tidak konsisten dan terdapat kakitangan yang mengatakan terdapat pilih kasih dalam pemberian latihan. Ini adalah sesuatu yang merugikan kerana kakitangan yang mahir dan berpengetahuan dapat membantu melancarkan kerja-kerja di Jabatan. Latihan paling penting yang dirasakan perlu diberikan kepada kakitangan adalah mengenai cara-cara melayan pelanggan dengan baik.

Selain itu latihan komunikasi dengan pelanggan juga perlu diberikan kepada kakitangan jabatan kaunter. Terdapat ramai responden mengatakan mereka mengalami masalah yang kesukaran berkomunikasi dengan pelanggan. Kakitangan di jabatan kaunter perlu dipastikan mempunyai kemahiran dwibahasa iaitu Bahasa Inggeris dan Bahasa Melayu. Realitinya walaupun bahasa kebangsaan adalah Bahasa Malaysia, tetapi masih ramai lagi orang awam yang mengalami kesukaran untuk memahami bahasa di dalam urusan-urusan rasmi. Kajian ini juga mendapati hampir 90 peratus dari kakitangan di bahagian kaunter adalah berbangsa Melayu. Peluang yang lebih perlu diberikan kepada bangsa-bangsa asing untuk bekerja di Bahagian Kaunter Jabatan Imigresen Malaysia. Selain itu, masalah bahasa ini juga dapat dikurangkan dengan penggunaan khidmat jururunding cara di Jabatan Imigresen Malaysia.

⁶⁴ Ibid., Hal. 96.

5.3.6 Penyelenggaraan Alatan yang Kerap

Terdapat juga kakitangan yang mengatakan kerja mereka tergendala kerana sering berlaku kerosakan sistem komputer dan alatan di Jabatan ini. Jika Jabatan Imigresen masih berminat untuk menjalankan pengurusan berkualiti di Jabatannya, perkara ini perlu diberi perhatian. Kerosakan mesin atau komputer hanya akan menambah varians ketidakcekapan dan seterusnya mengagalkan pencapaian pengurusan yang Berkualiti. Sistem komputer perlu diselenggara selalu dan diperbaiki dengan cepat jika terdapat kerosakan.

5.3.7 Audit dan Kajian Semula Kualiti

Jabatan Imigresen perlu melakukan Audit dan kajian semula kualiti yang melibatkan setiap bidang aktiviti organisasi tertakluk kepada pemeriksaan yang kritikal dan bersistematik. Setiap komponen keseluruhan sistem perlu diambil kira seperti dasar kualiti, sikap, latihan, proses, ciri-ciri rekabentuk, pembinaan dan susun atur kaunter, tatacara kendalian kaunter dan pendokumenan. Audit kualiti ini bertujuan untuk mendedahkan kekuatan dan kelemahan bahagian-bahagian utama yang mudah terdedah kepada ketidakpastian dan risiko terhadap kaunter yang Berkualiti. Audit kualiti ini boleh dijalankan sendiri oleh Jabatan Imigresen Malaysia sebagai pihak pertama, atau menggunakan khidmat konsultan luar yang akan menilai dan meluluskan sebagai penilai pihak kedua yang bebas.⁶⁵

5.4 Cadangan Kajian Akan Datang

Oleh kerana keterbatasan kajian ini seperti yang dinyatakan dalam bab satu, maka adalah dicadangkan supaya kajian-kajian di masa hadapan akan dapat mengkaji perkara-pekerja seperti berikut untuk mempertingkatkan mutu pemahaman mengenai pengurusan kualiti di bahagian kaunter yang lebih baik dalam organisasi awam:

5.4.1. Walaupun perkhidmatan kaunter itu adalah satu aspek yang penting dalam kebanyakan organisasi awam, tidak terdapat banyak kajian yang telah dilakukan terhadapnya berhubung dengan TQM. Kebanyak kajian perkhidmatan kaunter

⁶⁵ Ibid., Hal. 192.

tertumpu pada pelanggan luaran. Penumpuan terhadap pelanggan dalaman dirasakan lebih baik dalam memastikan pencapaian satu tahap perkhidmatan kaunter yang berkualiti menyeluruh.

5.4.2 Kajian meliputi semua aspek penambahbaikan kualiti iaitu latihan, proses dan alatan pengurusan dalam organisasi. Kajian ini mendapati latihan menjadi intipati untuk menyebarkan maklumat dan seterusnya menjalankan pengurusan kualiti di bahagian kaunter. Lebih banyak kajian perlu dilakukan terutama mengenai latihan.

5.4.3 Kajian terhadap amalan TQM dalam organisasi dan hubungannya dengan prestasi organisasi.

5.4.4 Kajian mengenai keberkesanan perkhidmatan jururunding cara dalam memperbaiki perkhidmatan kaunter.

5.4.5 Kajian mengenai pengukuran pencapaian kualiti dalam perkhidmatan dan hubungannya dengan prestasi organisasi.

5.4.5 Kaedah kajian ini lebih mengutamakan analisis deskriptif disamping membuat tabulasi silang antara beberapa pembolehubah yang dirasakan penting untuk melihat kebergantungan sesuatu pembolehubah dengan pembolehubah yang lain. Untuk kajian-kajian seterusnya, adalah disarankan kepada pengkaji-pengkaji, menggunakan analisis kuantitatif yang menggunakan korelasi dan regresi yang lebih mendalam untuk melihat hubungan dan sumbangan antara faktor penentu amalan TQM.

5.5 Rumusan

Dari perbincangan yang telah dilakukan adalah didapati perbezaan paling jelas dalam pengurusan kualiti ialah ia tidak bersifat mutlak. Pengurusan Berkualiti berasaskan TQM mengamalkan penambahbaikan berterusan. Justeru, bagi mencapai perkhidmatan kaunter yang berkualiti menyeluruh, usaha untuk memperbaikinya perlu juga berterusan dan memerlukan kerjasama setiap peringkat dan sokongan dari peringkat atasan.

Penekanan perlu diberikan terhadap pelanggan dalaman itu sendiri, sebelum perkhidmatan kaunter yang berkualiti itu dapat dinikmati oleh pelanggan luaran. Walaupun kajian ini mendapat secara dasarnya perkhidmatan kaunter di Jabatan Imigresen adalah baik, namun usaha ke arahnya perlu ditambah. Analisa dari kajian ini mendapati faktor-faktor demografik tidak sangat mempunyai hubungan yang signifikan terhadap persepsi kakitangan terhadap pengurusan berkualiti, tetapi beberapa perkara dalaman dan intrinsic ada memberi kesan kepada persepsi kakitangan. Aspek-aspek latihan dan prosedur kerja di samping penurunan kuasa yang jelas perlu dilakukan bagi memastikan usaha yang dibuat mencapai matlamat dalam menghasilkan satu perkhidmatan berkualiti yang berasaskan TQM.