

## **BAB IV**

### **PROGRAM QIP DI BBMB**

Melihat kepada sambutan yang kurang memuaskan terhadap program QCC di mana hanya 34 buah kumpulan QCC sahaja ditubuhkan, maka semasa mesyuarat Jawatankuasa Sekretariat QCC pada 31hb. Oktober 1986, Pengerusi Jawatankuasa tersebut telah mencadangkan supaya nama program QCC ditukarkan kepada QIP, iaitu (*Quality Improvement Programme, Program Peningkatan Kualiti*).<sup>1</sup> Pengenalan program QIP merupakan satu jalan mudah sahaja bagi menggantikan program QCC. Sebenarnya strategi pelaksanaan QIP adalah sama dengan QCC, yang berbeda hanyalah namanya sahaja. Oleh itu QIP adalah merupakan program yang telah menyambung gagasan QCC juga iaitu untuk mempertingkatkan perkhidmatan dan mengurangkan kos.

Dengan adanya program QIP maka bermulalah tahap ketiga sejarah pengenalan program kualiti (1986-1990) di BBMB. Pada tahap inilah kita dapat melihat perkembangan program ini. Apa yang dimaksudkan dengan

---

<sup>1</sup>Fail Minit Mesyuarat Sekretariat QIP, 1987. "Minit Mesyuarat Sekretariat QCC", 31hb Oktober 1986.

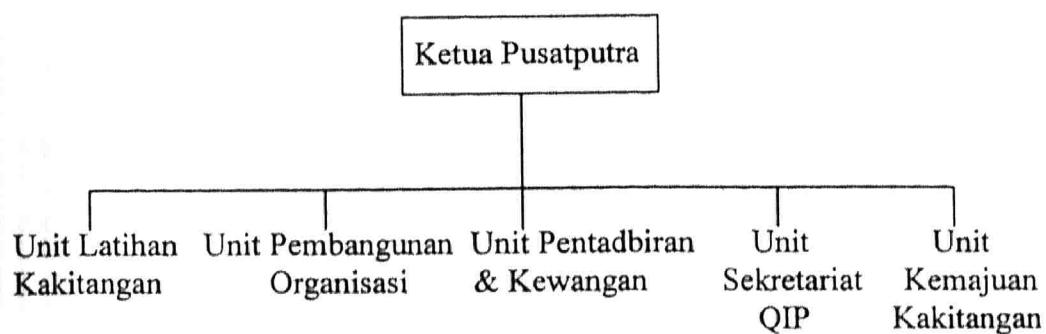
“perkembangan” program ini adalah pertambahan dari jumlah kumpulan-kumpulan QIP yang telah ditubuhkan dari satu tahun ke satu tahun, mulai tahun 1986 sehingga 1990.

### **Unit Sekretariat QIP**

Pada tahap ini sepatimana yang telah disebutkan tadi, program QCC telah ditukarkan dengan program QIP. Pada masa ini di sekitar November 1986, Jabatan Latihan telah berpindah ke Pusat Latihan baharunya di Bangi, Selangor Darul Ehsan. Pusat ini dikenali sebagai Pusatputra. Pada tahap ini jugalah Sekretariat QIP yang dahulunya berada di bawah Unit Pembangunan Organisasi di Seksyen Latihan telah dinaikkan statusnya sebagai sebuah unit. Unit ini dikenali sebagai Unit Sekretariat QIP. Rajah 4.1 menunjukkan kedudukan unit-unit utama di Pusatputra pada November 1986.

**Rajah 4.1**

#### **Struktur dan Organisasi Pentadbiran Pusatputra setakat November 1986**



Sumber: Fail Carta Organisasi Pusatputra, 1987

Berdasarkan kepada carta organisasi tadi, jelaslah mulai November 1986, Sekretariat QIP menjadi sebuah unit. Terdapat 4 orang kakitangan yang bertugas secara sepenuh masa di dalam unit ini seperti di dalam Rajah 4.2.

**Rajah 4.2**

**Kakitangan Unit Sekretariat QIP**

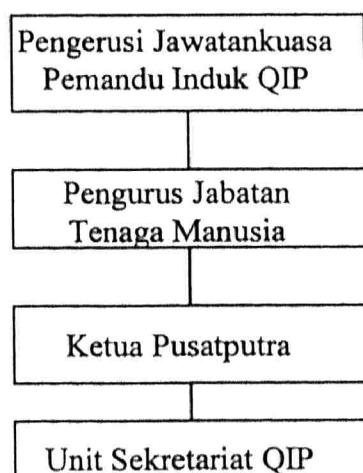
Ketua:	En. Mohd. Sobree Ali
Pegawai :	En. Nor Hashim Haji Ahmad
Kakitangan	En. Ahmad Amri Shamsuddin Puan Rozana Mohd Nawi

Sumber : Fail Carta Organisasi Pusatputra, 1987

Pada tahap ini juga, Unit Sekretariat QIP sudahpun mempunyai jumlah kakitangan yang sesuai untuk mentadbir program QIP berbanding dengan Sekretariat QCC yang mana selama ini dan semenjak 1984 sehingga 1986 hanyalah mempunyai dua orang kakitangan sahaja yang bertugas secara sepenuh masa. Dalam pada itu, kedua-dua pegawai Unit Sekretariat QIP juga sudahpun dilatih mengenai program QCC di PDPN dan Syarikat Motorola serta Texas Instruments, Hulu Kelang, Selangor Darul Ehsan. Ini bermakna, Sekretariat QIP lebih bersedia daripada Sekretariat QCC di dalam menentukan strategi pelaksanaan termasuklah mengatur seminar Fasilitator dan kursus kumpulan QIP.

Berdasarkan carta organisasi pentadbiran Pusatputra, maka proses komunikasi dan membuat laporan bagi program bermula dari Unit Sekretariat QIP. Unit ini akan membuat laporan kemajuan QIP kepada Ketua Pusatputra, jika dipersetujui oleh Ketua Pusatputra, laporan akan dikemukakan kepada Pengurus Jabatan Tenaga Manusia. Pengurus Jabatan Tenaga Manusia kemudiannya akan mengemukakan laporan itu kepada Pengerusi Jawatankuasa Pemandu Induk QIP. Rajah 4.3 menunjukkan proses komunikasi program QIP.

**Rajah 4.3**  
**Proses Komunikasi program QIP**

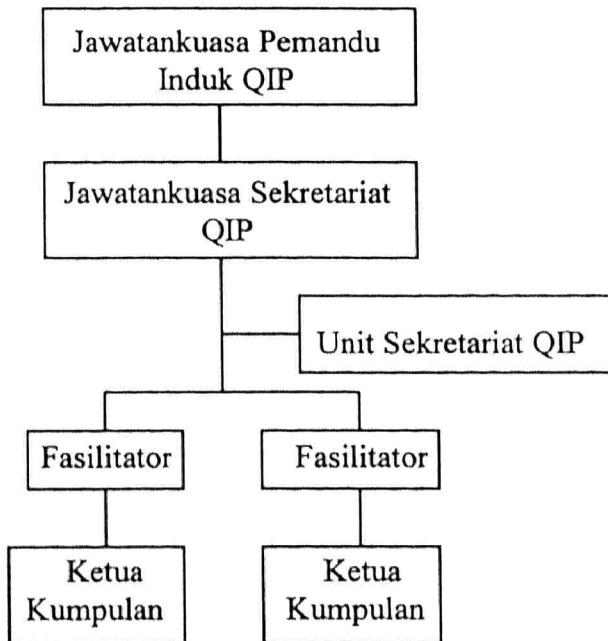


Sumber : Fail Carta Organisasi Pusatputra, 1987

Sebenarnya, sepanjang pelaksanaan program QIP (1986 - 1990) inilah teras utama sistem komunikasi dan media membuat laporan. Setiap cadangan

sama ada berbentuk lisan ataupun tulisan seperti kertas kerja dari Unit Sekretariat mestilah melalui Ketua Pusatputra dan Pengurus Jabatan Tenaga Manusia. Wujud semacam kongkongan kepada Unit Sekretariat QIP di dalam mengemukakan cadangan dan saranan oleh kerana terpaksa melalui beberapa lapisan birokrasi pentadbiran. Ini tidaklah sejajar dengan proses komunikasi sebenar dalam program QIP di mana Unit Sekretariat QIP sepatutnya menghantar terus laporan kemajuan QIP kepada Pengerusi Jawatankuasa Sekretariat QIP iaitu Pengurus Jabatan Tenaga Manusia. Pengerusi Jawatankuasa Sekretariat QIP kemudiannya akan membuat laporan kepada Pengerusi Jawatankuasa Pemandu Induk QIP. Rajah 4.4 menunjukkan mengenai struktur dan organisasi program QIP di BBMB.

**Rajah 4.4**  
**Struktur dan Organisasi Program QIP**



Sumber : Buku Panduan, “Program QIP untuk Ketua Kumpulan”, 1988

Kongkongan proses birokratik pentadbiran dalam program QIP jelas sekali apabila pada 12hb. November 1986, Unit Sekretariat QIP telah mengemukakan suatu kertas kerja bertajuk “Cadangan Untuk Menganjurkan kursus kepada fasilitator dan ketua kumpulan QIP” kepada Pengurus Jabatan Tenaga Manusia melalui Ketua Pusatputra. Jadi sepanjang perbincangan kita di dalam program QIP ini, Ketua Pusatputra dan Pengurus Jabatan Tenaga Manusia menjadi penentu utama di dalam membuat kesemua keputusan di dalam kesemua cadangan-cadangan ataupun sebarang langkah-langkah yang

terbaik seperti latihan, konvensyen dan mereka juga menjadi penentu sama ada program QIP perlu diteruskan ataupun perlu diberhentikan.

Apabila Pengurus Jabatan Tenaga Manusia meluluskan cadangan pelaksanaan kursus untuk fasilitator dan ketua kumpulan QIP pada 24hb November 1986, maka Unit Sekretariat QIP telah menyusun program-program latihan tersebut. Program latihan ini telah ditunda dari 17hb November 1986 kepada April 1987. Ini adalah kerana jangka masa di antara Disember sehingga Mac 1987 digunakan oleh Unit tersebut untuk membuat beberapa persediaan berkaitan dengan pelaksanaan program ini. Di antara persediaan itu ialah menyusun buku panduan QIP, menyusun deraf surat pekeliling mengenai program QIP serta menentukan aspek pentadbiran kumpulan seperti merangka borang pendaftaran kumpulan, borang laporan mingguan dan bulanan dari fasilitator dan ketua kumpulan.<sup>2</sup> Selain daripada itu, Unit tersebut juga seringkali mengendalikan ceramah penerangan mengenai QIP di Pusatputra. Ini adalah selaras dengan arahan Ketua Pusatputra di mana setiap kursus yang diadakan di Pusatputra diwajibkan memberikan masa sekurang-kurangnya sejam kepada Unit Sekretariat QIP untuk menerangkan kepada peserta-peserta kursus mengenai program ini.

---

<sup>2</sup>Temubual dengan Encik Nor Hashim Ahmad pada 2hb Mei 1987.

## Pentadbiran Program QIP

Pada tahap awalan di tahap ketiga pengenalan program kualiti di BBMB, bolehlah dikatakan bahawa Ketua Pusatputra amat banyak membantu untuk memajukan program QIP di BBMB. Ini jelas terbukti dengan wujudnya Unit Sekretariat QIP, susunan buku panduan, cadangan seminar dan kursus, deraf surat pekeliling dan pentadbiran kumpulan, kesemuanya mendapat tunjuk ajar daripada beliau. Pada tahap awalan di tahap ketiga ini, pelaksanaan program QIP, Ketua Pusatputra banyak menggunakan kedudukan dan pengaruhnya di dalam menentukan perjalanan program ini. Hal ini jelas mengenai pengedaran surat pekeliling program QIP ke seluruh bank.

Ketua Pusatputra sebenarnya telah mengarahkan Unit Sekretariat QIP menyusun deraf surat pekeliling mengenai program QIP.<sup>3</sup> Tujuannya adalah untuk memaklumkan kepada semua kakitangan BBMB mengenai pelaksanaan program ini.

Surat pekeliling ini bertajuk “Program Peningkatan Mutu (Quality Improvement Programme) di Bank Bumiputra Malaysia Berhad”. Ketua Pusatputra telah menggunakan kaedah melobi supaya program QIP diterima

---

<sup>3</sup>Temubual dengan Encik Nor Hashim Ahmad pada 2hb Mei 1987.

oleh semua orang. Oleh itu beliau telah menemui Pengurus Jabatan Tenaga Manusia untuk meminta kebenaran beliau supaya dapat dimajukan draf surat pekeliling tersebut kepada Pengarah Eksekutifnya. Pengarah Eksekutif telah menandatangani surat pekeliling ini pada 3hb Mac 1987. Jika dilihat kepada pengedaran surat pekeliling ini, seolah-olah pihak pengurusan sendiri yang amat mengambil berat mengenai program ini, di mana Pengarah Eksekutif sendiri yang menandatangani surat pekeliling ini. Realitinya, orang yang benar-benar mahukan kejayaan program ini adalah Ketua Pusatputra. Program QIP menjadi salah satu program utama Pusatputra dan dimasukkan di dalam "Rancangan Tindakan Pusatputra 1987/1988".<sup>4</sup> Oleh itu beliau perlulah mempastikan kejayaan program ini bagi menjaga imejnya sebagai Ketua Pusatputra dan imej ketuanya juga, Pengurus Jabatan Tenaga Manusia.

Betapa pun diperkatakan mengenai asal-usul cetusan awalan penyusunan surat pekeliling tersebut, apa yang pasti pihak pengurusan atasan sendiri telahpun menandatangani surat pekeliling ini. Jadi harapan Unit Sekretariat QIP adalah untuk mendapatkan komitmen daripada semua ketua jabatan, pengurus-pengurus kawasan dan pengurus-pengurus cawangan.<sup>5</sup> Ianya juga bertujuan untuk memberikan keyakinan ketua-ketua kumpulan dan ahli-ahli kumpulan QIP bahawa pihak pengurusan sudahpun memberikan sokongannya terhadap

---

<sup>4</sup>Fail Rancangan Tindakan Pusatputra, 1987, "Pusatputra Action Plans 1987/1988.

<sup>5</sup>Temubual dengan En. Nor Hashim Ahmad pada 8hb Mei 1987.

program ini. Jadi, wujud semacam sandiwara di pihak Pusatputra dan Unit Sekretariat QIP. Mereka perlu menunjukkan kepada kesemua ketua-ketua Jabatan, pengurus-pengurus kawasan, pengurus-pengurus cawangan dan ketua-ketua kumpulan bahawa pihak pengurusan sudahpun menyokong program ini. Pada zahirnya memanglah kelihatan terdapat sokongan pihak pengurusan. Akan tetapi sebenarnya Pengarah Eksekutif sendiri pun masih lagi sangsi dengan program. Hal ini jelas sekali sewaktu pihak Unit Sekretariat QIP mengemukakan Laporan Kemajuan program QIP bagi bulan Disember 1986 kepada beliau pada 12hb Januari 1987 di mana terdapat catatan yang negatif mengenai program ini daripada beliau. Catatan ini bertarikh 16hb Januari 1987, berbunyi, "Tiada kemajuan langsung. Nampaknya merugikan masa dan tenaga".<sup>6</sup>

Meskipun pihak pengurusan belum lagi memberikan sokongan menyeluruh terhadap program ini, namun Unit Sekretariat QIP tetap akan meneruskan juga program ini. Ini adalah kerana Pengurus Jabatan Tenaga Manusia sewaktu membaca komen negatif daripada Pengarah Eksekutif, beliau kemudiannya mencatat nota, "Teruskan. Kita cuba lagi!"

Jadi, program ini diteruskan juga di atas kemahuan Pengurus Tenaga Manusia sendiri. Jadi jelaslah bahawa di awal penubuhan Unit Sekretariat

---

<sup>6</sup>Fail Laporan Kemajuan Kumpulan QIP untuk pihak pengurusan Bank, 1987, "Laporan Kemajuan Program QIP bagi Bulan Disember 1986" bertarikh 12hb. Januari 1987.

QIP, Ketua Pusatputra menjadi pendokongnya, apabila pihak pengurusan seolah-olah memandang negatif terhadap kemajuan program QIP, Pengurus Jabatan Tenaga Manusia pula terus mendesak supaya program QIP diteruskan. Di sini dapatlah dikatakan bahawa di awal pengenalan program QIP, kedua-dua individu tersebut merupakan pendokong dan penyokong utama kepada pelaksanaan program QIP. Akhirnya Pengarah Eksekutif telah bersetuju diberikan peluang kedua kepada Unit Sekretariat QIP meneruskan program ini seperti katanya, “Teruskan, kita berikan peluang kedua, dan kita lihat kemajuannya”.<sup>7</sup>

Berbalik kepada surat pekeliling berkaitan dengan program QIP di BBMB tadi, terdapat kenyataan-kenyataan mengenai falsafah, tiga prinsip amalan dan objektif utama program ini. Selain daripada itu kesemua fasilitator diarahkan supaya menubuhkan sekurang-kurangnya sebuah kumpulan QIP di tempat kerja mereka dan didaftarkan dengan Sekretariat QIP selewat-lewatnya pada 31hb Mac 1987.<sup>8</sup> Mereka juga dimestikan menghantar laporan bulanan kepada Sekretariat QIP untuk dimajukan kepada Jawatankuasa Pemandu Induk QIP pada minggu pertama setiap bulan. Terdapat hanya dua tema projek kumpulan iaitu mempertingkatkan mutu perkhidmatan dan mengurangkan kos.

---

<sup>7</sup>Ibid.

<sup>8</sup>*Fail Pentadbiran QIP*, 1987, Surat Pekeliling Kumpulan Urusan Korporat No. 87/13 (Per. 293), “Program Peningkatan Mutu (Quality Improvement Programme) di Bank Bumiputra Malaysia Berhad”, bertarikh 3hb Mac 1987.

Dalam konteks ini, BBMB melaksanakan program QIP secara paksaan iaitu secara mewajibkan setiap Ketua Jabatan , Pengurus Kawasan dan Pengurus Cawangan menubuhkan kumpulan QIP. Keduanya, setiap fasilitator diwajibkan menghantar laporan bulanan mengenai kemajuan projek. Perlantikan fasilitator dibuat berdasarkan kepada kedudukan seseorang itu sebagai Ketua Jabatan, Pengurus Kawasan ataupun Pengurus Cawangan dan bukannya di atas kerelaan seseorang itu untuk menjadi fasilitator. Oleh itu, pengenalan program QIP bukanlah di atas kemahuan kakitangan-kakitangan Bank tersebut, akan tetapi di atas dasar “arahan” daripada pihak pengurusan semata-mata.<sup>9</sup>

### **Seminar Fasilitator dan Pelancaran Program QIP**

Konsep arahan dan paksaan ini juga digunakan di dalam mendapatkan peserta untuk mengikuti Seminar Fasilitator QIP yang pertama pada 29hb. April 1987. Ini jelas sekali apabila Sekretariat QIP telah meminta jasa baik Ketua Pengurus Besar Korporat untuk menandatangani surat jemputan kepada peserta-peserta bagi menghadiri seminar tersebut. Ini adalah bertujuan untuk mempastikan bahawa pegawai-pegawai kanan bank tersebut menghadiri seminar tersebut.<sup>10</sup> Di segi hirarki kepimpinan BBMB,

---

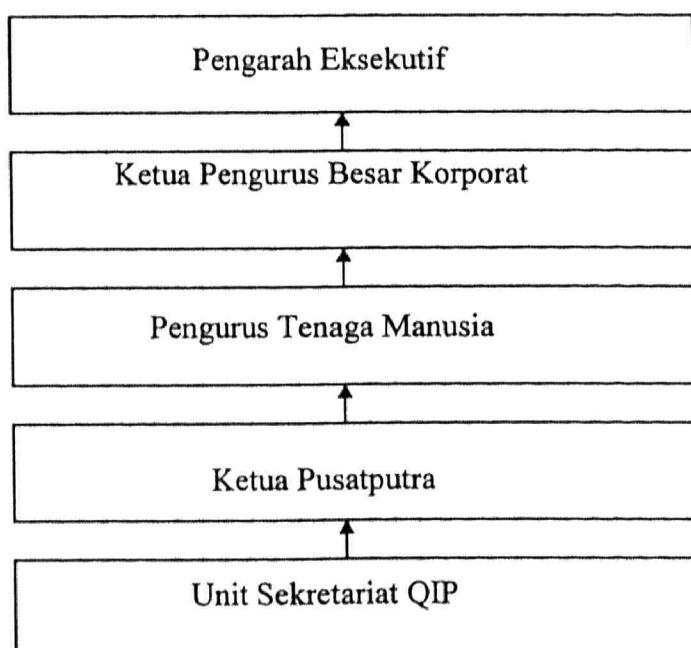
<sup>9</sup>Temubual dengan Encik Nor Hashim Ahmad pada 8hb. Mei, 1987.

<sup>10</sup>Ibid.

Ketua Pengurus Besar Korporat adalah salah seorang ahli EXCO BBMB. Proses membuat laporan kerja harian bermula dengan Unit Sekretariat QIP membuat laporan kepada Ketua Pusatputra. Ketua Pusatputra kemudiannya membuat laporan kepada Pengurus Jabatan Tenaga Manusia. Pengurus Jabatan Tenaga Manusia pula melaporkan kerja harian kepada Ketua Pengurus Besar Korporat. Ketua Pengurus Besar Korporat akhirnya melaporkan kepada Pengarah Eksekutif BBMB. Rajah 4.5 menunjukkan proses membuat laporan (*reporting line*) Pusatputra sehinggalah kepada pihak pengurusan.

**Rajah 4.5**

**Proses Membuat Laporan Pentadbiran Pusatputra  
dan Unit Sekretariat QIP**



Sumber : Fail Carta Organisasi Pusatputra 1987

Pada kali ini, kedua-dua pendokong utama program QIP iaitu Pengurus Jabatan Tenaga Manusia dan Ketua Pusatputra telah mempengaruhi ketua mereka sendiri iaitu Ketua Pengurus Besar Korporat untuk menggunakan kuasanya mewajibkan pegawai-pegawai kanan bank tersebut menghadiri Seminar Fasilitator QIP. Hasilnya, empat orang ahli EXCO bank, tiga puluh orang Ketua Jabatan dan tiga orang Pengurus Kawasan telah menghadiri seminar ini. Jadi pada tahap ini, Unit Sekretariat QIP, Ketua Pusatputra dan Pengurus Jabatan Tenaga Manusia masih lagi lemah dan tidak mampu lagi untuk mempengaruhi warga BBMB untuk menjadi anggota kumpulan QIP. Mereka masih lagi bergantung di belakang kelulusan pihak pengurusan dalam bentuk surat pekeliling dan seminar fasilitator QIP.

Bagi mendapatkan impak yang lebih terhadap program QIP, maka Pengarah Eksekutif BBMB telah dijemput oleh Jabatan Tenaga Manusia untuk merasmikan Seminar pertama QIP serta melancarkan secara rasminya program ini. Ucapan pembukaan Pengarah Eksekutif telah digunakan oleh Jabatan Tenaga Manusia dan Unit Sekretariat QIP untuk mendapatkan sokongan daripada fasilitator, hal ini jelas di dalam ucapan Pengarah Eksekutif berkaitan perkara ini,

Program QIP akan lebih berjaya seandainya semua fasilitator mengambil berat terhadap program ini dengan memberi nasihat, bimbingan dan perhatian kepada ketua dan ahli-ahli kumpulan QIP. Tanpa sokongan tuan-tuan dan puan-puan maka semangat

dan kegigihan kumpulan QIP akan pudar dan ini merugikan bank sendiri.<sup>11</sup>

Dalam ucapan pembukaan ini juga diletakkan arahan kepada kesemua fasilitator supaya menubuhkan segera kumpulan QIP:

Akhir sekali saya amatlah berharap agar tuan-tuan dan puan-puan sekalian dapat mempercepatkan penubuhan kumpulan QIP di tempat masing-masing bagi faedah semua pihak dan bank pada keseluruhannya.<sup>12</sup>

Sebegini juga di akhir ucapan penutup Seminar pertama QIP ini, Pengerusi Jawatankuasa Pemandu Induk QIP meminta para fasilitator supaya memberikan komitmen sepenuhnya terhadap program ini:

Akhir sekali, saya amatlah berharap tuan-tuan dan puan-puan dapatlah memberikan sokongan dan penglibatan yang menyeluruh terhadap program ini serta benar-benar membantu kumpulan QIP dalam menjayakan projek-projek yang pilih.<sup>13</sup>

Di sini jelaslah bahawa fokus utama seminar ini adalah untuk mendapatkan komitmen yang menyeluruh daripada fasilitator-fasilitator di dalam memajukan program ini. Bagi mencapai objektif ini maka dimasukkan arahan-arahan penubuhan kumpulan QIP dan menghantar laporan bulanan daripada semua fasilitator di dalam teks ucapan Pengarah

<sup>11</sup>Fail Seminar Fasilitator QIP 1987”, Ucapan Perasmian Seminar Fasilitator QIP yang pertama”, bertarikh 29hb. April 1987.

<sup>12</sup>Ibid.

<sup>13</sup>Ibid., “Ucapan Penutup Seminar Fasilitator QIP Yang Pertama”, bertarikh 29hb. April 1987.

Eksekutif dan Pengerusi Jawatankuasa Pemandu Induk QIP. Sebenarnya kedua-dua teks ucapan pembukaan dan penutup seminar tersebut telah disusun oleh pihak Unit Sekretariat QIP dan mendapat persetujuan Ketua Pusatputra dan Pengurus Jabatan Tenaga Manusia sendiri.

Rupa-rupanya taktik yang digunakan oleh Unit Sekretariat QIP di dalam mempromosikan program ini secara mendapatkan tandatangan Pengarah Eksekutif di dalam surat pekeliling mengenai QIP dan menyelitkan arahan penubuhan Kumpulan QIP kepada fasilitator di dalam ucapan perasmian seminar tadi nyata membawa hasil yang amat baik di segi kemajuan program QIP. Ini adalah kerana menjelang 15hb. Mei 1987, sudah terdapat sebanyak 148 buah kumpulan QIP yang telah berdaftar dengan Sekretariat tersebut.<sup>14</sup>

Unit Sekretariat QIP sendiri pun mulai berperanan di dalam mempromosikan program ini secara menganjurkan kursus kepada Ketua Kumpulan QIP dan Seminar Fasilitator di seluruh Malaysia mulai Jun 1987. Kursus Ketua Kumpulan QIP yang pertama telah diadakan di antara 29hb. sehingga 30hb. Jun 1987 di Pusatputra. Kursus ini merupakan kursus yang

---

<sup>14</sup>Fail Laporan Kemajuan Kumpulan QIP Untuk pihak Pengurusan Bank, 1987, "Laporan Kemajuan Program QIP Bagi bulan Mei 1987" bertarikh 15hb. Mei 1987.

pertama sekali diadakan di Pusatputra.<sup>15</sup> Kursus ini juga dikendalikan sendiri oleh pegawai-pegawai Unit Sekretariat QIP. Di sini menunjukkan bahawa Unit tersebut tidak bergantung lagi kepada pihak INTAN di dalam mengendalikan ceramah-ceramah sewaktu kursus tersebut. Kursus-kursus untuk ketua-ketua kumpulan telah diadakan sepanjang Julai sehingga Disember 1987. Begitu juga Seminar Fasilitator QIP turut diadakan sepanjang masa tersebut. Hasilnya pada Disember 1987, seramai 175 ketua kumpulan QIP telahpun dilatih. Sementara itu seramai 115 fasilitator telah dilatih pada Disember 1987 juga.<sup>16</sup> Di sini jelaslah selain daripada mengharapkan arahan daripada pihak pengurusan kepada fasilitator untuk memajukan program QIP di BBMB, strategi latihan juga digunakan untuk mempromosikan program QIP.

Menjelang Julai 1987 sudah terdapat sebanyak 168 buah kumpulan QIP dan pada Disember 1987, jumlah ini telah meningkat kepada 201 buah kumpulan yang berdaftar dengan Sekretariat QIP.<sup>17</sup>

### **Konvensyen QIP**

Selain daripada menggunakan media surat pekeliling, kursus dan latihan sebagai medan (platform) mempromosikan program QIP, Unit

<sup>15</sup>Fail Latihan/Kursus Ketua Kumpulan QIP, 1987, "Kursus Ketua Kumpulan QIP yang pertama", 29hb. - 30hb. Jun 1987.

<sup>16</sup>Fail Laporan Kemajuan Kumpulan QIP untuk Pihak Pengurusan Bank, 1987, "Laporan Kemajuan Program QIP bagi Bulan Disember 1987" bertarikh 15hb. Januari 1988.

<sup>17</sup>Ibid.

Sekretariat QIP juga merangka kertas kerja cadangan memberikan anugerah dan pengiktirafan kepada kumpulan-kumpulan QIP semasa Konvensyen Tahunan QIP.<sup>18</sup> Terdapat dua kategori penghargaan iaitu anugerah dan hadiah. Hadiah perangsang akan diberikan kepada kumpulan yang berjaya menamatkan projek mereka. Hadiah ini berbentuk makan tengah hari dengan pihak pengurusan di tempat kerja mereka dan laporan projek akan dimuatkan di dalam majalah rasmi bank, Gemaputra. Terdapat tiga jenis anugerah iaitu Anugerah Perdana, Anugerah Penghargaan dan Anugerah Semangat. Kesemua anugerah ini akan diberikan semasa Konvensyen Tahunan QIP. Kertas kerja tersebut telah diluluskan oleh pihak pengurusan pada 25hb. Januari 1988. Untuk menganjurkan Konvensyen Tahunan QIP maka Unit Sekretariat QIP telah mengemukakan kepada pihak pengurusan satu kertas kerja untuk menganjurkan konvensyen ini. Kertas kerja itu telah diserahkan kepada pihak pengurusan pada 25hb. Januari 1988 dan diluluskan pada 29hb. Januari 1988.<sup>19</sup>

Sebelum diadakan konvensyen kebangsaan, maka konvensyen kawasan telah diadakan di antara 29hb. Februari 1988 sehingga 7hb. Mac 1988. Terdapat sebelas kawasan saringan peringkat kawasan seperti di dalam Jadual 4.1.

<sup>18</sup>Fail Skim Anugerah QIP, 1987, "Cadangan Bentuk Anugerah dan Hadiah Untuk Diberikan Kepada Kumpulan-Kumpulan QIP Yang Terbaik", bertarikh 25hb. Januari 1988.

<sup>19</sup>Fail Konvensyen Kebangsaan QIP, 1987, "Cadangan Untuk Menganjurkan Konvensyen Tahunan QIP", bertarikh 25hb. Januari 1988.

**Jadual 4.1****Saringan Kawasan**

<b>Kawasan</b>	<b>Tarikh Konvensyen</b>
Ibu Pejabat	12/3/1988
Wilayah Persekutuan	5/3/1988
Selangor	5/3/1988
Melaka/Negeri Sembilan	11/3/1988
Johor	5/3/1988
Terengganu/Kelantan	9/3/1988
Pahang	6/3/1988
Pulau Pinang/Kedah/Perlis	12/3/1988
Perak	14/3/1988
Sarawak	7/3/1988
Sabah	8/3/1988

Sumber : Fail Konvensyen Kawasan QIP 1987,  
bertarikh 25hb Januari 1988

Panel penilai konvensyen yang dipilih oleh pihak Unit Sekretariat QIP adalah terdiri daripada pegawai-pegawai kanan bank di peringkat kebangsaan dan pengurus-pengurus kawasan di peringkat kawasan. Rajah 4.6 menunjukkan senarai nama panel penilai kebangsaan.

**Rajah 4.6**

**Panel Penilai Konvensyen QIP**

Pengerusi	Dr. Aris Othman Ahli EXCO Bank
Ahli-ahli	En. Mohd. Salleh Yeop Pengurus Besar Bahagian Antarabangsa
	Encik Nik Hassan Mohd. Amin Pengurus Besar Bahagian Kredit Korporat
	Encik Mohd. Hilmi Hj. Ismail Pengurus Jabatan Tenaga Manusia
Setiausaha I	Encik Alias Masod Ketua Pusatputra
Setiausaha II	Encik Mohd. Sobree Ali Ketua Unit Sekretariat QIP Pusatputra

Sumber : Fail Konvensyen Kebangsaan QIP, Ahli Panel Penilai Konvensyen Kebangsaan QIP 1988, bertarikh 21hb Mac 1988

Unit Sekretariat QIP, Ketua Pusatputra dan Pengurus Jabatan Tenaga Manusia, telah menggunakan konvensyen kebangsaan QIP sebagai media untuk mendapatkan sokongan fasilitator dan menjadikannya sebagai suatu kaedah publisiti di dalam mempromosikan program QIP. Pengerusi Eksekutif BBMB telah dijemput untuk merasmikan konvensyen ini pada 19hb. Mac 1988. Di dalam ucapan perasmian ini beliau telah menyatakan

rahawa kakitangan merupakan sumber yang paling bernilai di dalam organisasi. Katanya :

Program QIP adalah berasaskan kepada falsafah pengurusan secara penyertaan bersama (*participative management*). Pihak pengurusan meyakini bahawa kakitangan adalah merupakan sumber yang paling bernilai di dalam organisasi. Setiap kakitangan berhasrat untuk menyertai pihak pengurusan di dalam proses membuat keputusan yang melibatkan pekerjaan mereka. Dengan terjalannya hubungan yang mesra dan muhibbah di antara pihak kakitangan dan majikan di semua peringkat dalam menguruskan organisasi, mutu kerja dapat diperbaiki dan diperingkatkan lagi.<sup>20</sup>

Di dalam ucapan perasmian Pengerusi Eksekutif wujud, gesaan dan arahan beliau kepada semua fasilitator supaya mempastikan bahawa kumpulan-kumpulan QIP di bawah penyeliaan mereka berjalan dengan lancarnya serta beroperasi secara aktif :

Saya inginlah mengambil kesempatan ini untuk menyeru semua fasilitator untuk terus memainkan peranan yang aktif untuk mempastikan bahawa setiap kumpulan QIP di tempat kerja saudara dapat bergerak dengan aktif, mengadakan mesyuarat yang regular dan menghantar laporan bulanan kepada pihak Sekretariat untuk dibuat penilaian. Dengan adanya penglibatan saudara-saudara sekalian, adalah diharapkan kumpulan-kumpulan QIP yang sedia ada akan melahirkan golongan kakitangan yang mempunyai sikap yang positif ke arah peningkatan daya pengeluaran di samping meninggikan prestasi kerja dan imej Bank.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup>Ibid., Ucapan Pembukaan dan Perasmian Konvensyen Tahunan QIP, bertarikh 19hb. Mac 1988.

<sup>21</sup>Ibid.

Di dalam ucapan penutup konvensyen ini, Pengarah Eksekutif pula telah menyatakan bahawa program QIP ini mampu beroperasi di dalam sektor perbankan seperti katanya :

Usaha-usaha kumpulan QIP ini telah dapat meyakinkan kepada kita semua bahawa program QIP atau dahulunya dikenali dengan QCC boleh diserapkan dan dilaksanakan dengan jayanya di dalam sektor industri Bank.<sup>22</sup>

Beliau juga meminta supaya semua kakitangan BBMB meyakini bahawa program QIP ini dapat beroperasi di dalam sektor perbankan seperti katanya:

Harapan saya segala keraguan dan kekeliruan kesesuaian program QIP di dalam BBMB yang mungkin wujud di fikiran segelintir pegawai-pegawai dan kakitangan Bank telah dapat dihapuskan. Perkara ini tidak patut dibangkitkan lagi.<sup>23</sup>

Bagi mempastikan bahawa QIP dapat beroperasi dengan aktif lagi, beliau meminta supaya semua Ketua Jabatan dan Pengurus Cawangan mengawasi kelancaran kumpulan QIP. Pengarah Eksekutif mengatakan bahawa beliau sendiri akan mengesan kemajuan kumpulan QIP,

---

<sup>22</sup>Ibid., “Ucapan Penutup Konvensyen QIP, 1988”, bertarikh 19hb. Mac 1988.

<sup>23</sup>Ibid.

Saya sendiri akan mengesan ataupun monitor kemajuan program ini melalui Jawatankuasa Pemandu Induk dan Jawatankuasa Sekretariat dari masa ke semasa.<sup>24</sup>

Pada umumnya konvensyen tersebut telah dijadikan oleh Sekretariat QIP sebagai medan untuk mengarahkan semua ketua jabatan, pengurus kawasan dan pengurus cawangan untuk memimpin dan menyelia kumpulan yang sedia ada. Bagi mereka yang masih lagi belum mempunyai sebuah pun kumpulan, perlulah segera menu buhkannya.

Arahan Pengerusi Eksekutif dan Pengarah Eksekutif semasa Konvensyen Kebangsaan QIP amatlah berkesan di mana selepas sahaja tamatnya konvensyen ini, program ini semakin berkembang dengan penubuhan kumpulan-kumpulan yang baharu. Menjelang awal tahun 1989 sudah terdapat sebanyak 300 buah kumpulan yang telah ditubuhkan dan kebanyakannya di cawangan-cawangan BBMB. Dalam konteks ini bolehlah dianggap bahawa program QIP sudahpun mulai diterima oleh warga BBMB.

### **Faktor Kejayaan Program QIP**

Pada awal tahun 1989, terdapat sebanyak 300 buah kumpulan QIP yang berdaftar dengan Sekretariat QIP.<sup>25</sup> Banyak kumpulan baharu telah

---

<sup>24</sup>Ibid.

<sup>25</sup>Fail Pentadbiran QIP, 1987.

ditubuhkan di cawangan-cawangan BBMB. Pada tahap ini dapatlah dikatakan bahawa perjalanan aktiviti kumpulan QIP agak beroperasi dengan lancarnya. Terdapat sekurang-kurangnya lima faktor yang telah menyebabkan QIP berjalan dengan lancarnya dari pertengahan tahun 1987 hingga tahun 1989.<sup>26</sup> Pertamanya, wujud penghargaan dan pengiktirafan status pekerja sebagai aset terpenting untuk memajukan program QIP demi kemajuan BBMB. Pengiktirafan ini jelas sekali dapat dirasai oleh setiap pekerja di mana ia dibenarkan untuk meluahkan idea mereka melalui proses percambahan fikiran sewaktu berbincang di dalam kumpulan mereka. Mereka juga berpeluang untuk mendapatkan penghargaan melalui penerimaan anugerah dan hadiah yang dianugerahkan kepada kumpulan-kumpulan yang terbaik semasa Konvensyen Tahunan QIP.

Faktor kedua yang menyebabkan kejayaan program QIP ialah wujudnya Jawatankuasa Pemandu QIP yang berperanan aktif di dalam menentukan polisi dan prosedur QIP serta sentiasa mengawasi kemajuan QIP. Jawatankuasa ini amatlah penting di dalam menentukan kejayaan program sebegini.

Jika ditinjau di dalam BBMB, Pengurus Jawatankuasa ini adalah merupakan ahli EXCO bank dan ahli-ahlinya terdiri daripada Pengurus-

---

<sup>26</sup>Temubual dengan Encik Nor Hashim Ahmad, bekas pegawai QIP pada 2hb April 1989.

pengurus Besar Bahagian yang menjadi eksekutif-eksekutif kanan BBMB. Situasi sebegini akan memudahkan lagi bagi Jawatankuasa ini untuk mengemukakan cadangan kepada pihak pengurusan bank untuk mempastikan bahawa pihak bank akan terus menyokong usaha-usaha Sekretariat QIP di dalam memajukan program ini. Dalam pada itu cadangan-cadangan untuk memajukan BBMB akan mudah untuk dikemukakan kepada pihak pengurusan.

Faktor ketiganya yang menyebabkan kejayaan QIP ialah kerana wujudnya latihan dan pendidikan yang diberikan kepada kesemua Fasilitator dan Ketua Kumpulan QIP di BBMB. Di dalam konteks BBMB, sepertimana yang telah dinyatakan sebelum ini, latihan untuk kesemua fasilitator dan Ketua-ketua Kumpulan telah diadakan di seluruh negara sepanjang tahun 1988. Apabila mereka ini memahami mengenai objektif, falsafah dan modus operandi QIP maka mudahlah bagi mereka untuk turut serta menjayakan program ini.

Faktor keempat yang menyebabkan kejayaan program QIP ialah kemampuan Sekretariat QIP di dalam mengawasi perjalanan program. Akhirnya faktor kerjasama dari kesatuan sekerja di dalam membenarkan ahli-ahlinya menyertai program QIP mempermudahkan kelancaran program ini.

### **Pembubaran Unit Sekretariat QIP**

QIP berkembang dengan pesat sejak ditubuhkan pada awal tahun 1989, berubah menjadi merosot di segi kemajuan program ini apabila Unit Sekretariat QIP di Pusatputra telah dibubarkan pada bulan Mac 1989.

Pembubaran Unit ini dibuat di atas arahan Ketua Pusatputra sendiri dan bukannya daripada arahan Pengurus Jawatankuasa Pemandu Induk QIP, mahupun Pengurus Jawatankuasa Sekretariat QIP. Ketua Pusatputra telah memaklumkan kepada penulis bahawa Pusatputra mempunyai projek-projek baharu untuk dilaksanakan.<sup>27</sup> Di dalam konteks ini pihak pengurusan pertengahan Pusatputra sudah tidak menyokong lagi program QIP.

---

<sup>27</sup>Artikel-artikel berkaitan program QIP dimuatkan di dalam Gemaputra dari tahun 1987 sehingga keluaran Mac-April 1988. Mulai keluaran September-Okttober 1988, Pusatputra tidak lagi memuatkan artikel program QIP, sebaliknya mengenai program baharu Pusatputra iaitu Program Kemajuan Pengurus-pengurus. Sila rujuk Gemaputra, "Pusatputra: Programme for Development of Management Potential (PDMPI)", September - Oktober, 1988. m.s. 28.

Sebelum Unit Sekretariat QIP dibubarkan, terdapat dua orang pegawai dan dua orang kakitangan perkeranian yang bertugas di Unit ini. Selepas sahaja dibubarkan Unit ini, semua kakitangan Unit ini telah ditukarkan ke Unit yang lain di Pusatputra. Penulis sendiri selaku Ketua Unit Sekretariat QIP juga turut ditukarkan ke Fakulti Pengurusan, Unit Latihan Kakitangan.

Sepertimana yang telah dinyatakan di dalam bab terdahulu daripada ini, Sekretariât QIP menjadi penyokong utama program QIP. Dengan membubarkan Unit ini bermakna bahawa gerakan dan perjalanan program QIP tidak akan dapat ditadbirkan secara berkesannya. Ini bermakna bahawa tinggal hanya seorang pegawai sahaja iaitu penulis sendiri yang akan membantu menyelia 300 buah kumpulan QIP secara sambilan. Jelaslah di sini, bahawa wujudnya kekurangan tenaga manusia untuk mengawasi perjalanan kumpulan QIP di seluruh BBMB. Penulis tidak lagi bertugas secara sepenuh masa di dalam mentadbir program QIP disebabkan mempunyai tugas-tugas baru di Fakulti Pengurusan.

Ini bermakna bahawa sepanjang bulan Mac sehingga Disember 1989 tiada seorangpun yang diberikan tugas sepenuh masa oleh Ketua Kumpulan untuk mentadbir dan menyelia kesemua 300 buah kumpulan QIP yang sudahpun ditubuhkan semenjak bulan Januari 1989 yang lalu. Ini juga bermakna bahawa tiada susulan dibuat untuk menilai mengenai kemajuan program QIP di BBMB. Program latihan sudahpun tidak diadakan dan

kempen publisiti juga turut diberhentikan. Ketika ini juga Jawatankuasa Pemandu Induk QIP sudahpun tidak berfungsi lagi. Ini adalah kerana Pengerusi Jawatankuasa tersebut, Dr. Aris Othman yang selama ini dipinjamkan perkhidmatannya di BBMB telah kembali ke Kementerian Kewangan Malaysia pada bulan Mei 1989.<sup>28</sup> Jawatankuasa Sekretariat QIP juga tidak berfungsi lagi disebabkan Pengerusinya Encik Mohd. Hilmi Haji Ismail telah bertukar ke Jabatan Produk dan Pembangunan pada 1hb Jun 1989. Selama ini kedua-dua tokoh tadi yang banyak menyokong kepada kemajuan program QIP. Begitu juga Penasihat Jawatankuasa Pemandu Induk QIP iaitu Encik Mohd. Taufik Dato'Abdullah telah berhenti dari berkhidmat di BBMB pada 1hb Jun 1989.<sup>29</sup> Dengan ketiadaan tokoh-tokoh tersebut, maka program QIP sudah tidak mempunyai pemimpin lagi.

### **Usaha Untuk Memajukan Semula QIP**

Dengan terbubarnya Unit Sekretariat QIP dan tidak berfungsinya kedua-dua buah Jawatankuasa iaitu Jawatankuasa Pemandu Induk dan Jawatankuasa Sekretariat QIP menyebabkan program QIP mengalami kemerosotan

<sup>28</sup> Gemaputra, "Perubahan Kepimpinan BBMB berkuatkuasa 1hb Jun, 1989", Mei-Jun 1989, m.s.4.

<sup>29</sup>Ibid.

sepanjang tahun 1989. Walaupun begitu, sepanjang tahun 1989 ini, penulis secara peribadinya telah membuat sekurang-kurangnya enam usaha utama untuk memajukan program QIP. Usaha-usaha ini bermula dari bulan April sehingga Oktober 1989.

Usaha pertama yang dilakukan oleh penulis ialah untuk menganjurkan kursus QIP kepada ketua kumpulan. Penulis telah mengemukakan suatu kertas kerja cadangan bertajuk "Kursus untuk Ketua Kumpulan QIP" kepada Ketua Pusatputra pada awal April 1989.<sup>30</sup> Tujuan diadakan kursus ini adalah untuk membincangkan dan mencari jalan penyelesaian bersama-sama semua Ketua Kumpulan QIP untuk mempergiatkan semula program QIP. Kursus ini juga akan menjadi medan untuk memaklumkan kepada ketua kumpulan QIP mengenai status semasa program QIP. Kursus ini dijadualkan akan diadakan pada awal bulan Mei 1989. Malangnya, cadangan tersebut telah ditolak oleh Ketua Pusatputra.

Alasan penolakan cadangan itu adalah kerana program QIP sudah tidak penting lagi dan tidak menjadi projek utama Pusatputra lagi.<sup>31</sup> Sekali lagi kita dapat saksikan bahawa pihak pengurusan pertengahan Pusatputra sudah tidak mendokong lagi program QIP.

<sup>30</sup>Fail Latihan QIP, 1987.

<sup>31</sup>Ibid.

Usaha kedua yang dilakukan oleh penulis ialah menyusun semula Jawatankuasa Pemandu Induk QIP dan Jawatankuasa Sekretariat QIP. Ini adalah bertujuan untuk mendapatkan komitmen pihak pengurusan terhadap program QIP. Komitmen ini akan hanya tercapai apabila pihak pengurusan sendiri memimpin program ini, lagi pun masih wujud kekosongan jawatan kedua-dua pengerusi jawatankuasa iaitu Pengerusi Jawatankuasa Pemandu Induk QIP dan Pengerusi Jawatankuasa Sekretariat QIP. Kertas kerja bertajuk “Cadangan Penyusunan Semula Jawatankuasa Pemandu Induk QIP dan Jawatankuasa Sekretariat QIP” telah dikemukakan oleh penulis kepada Ketua Pusatputra pada 21hb Jun 1989.<sup>32</sup> Beliau kemudiannya telah mengemukakan kertas cadangan tersebut kepada Pengarah Eksekutif BBMB yang baharu iaitu Encik Mohd. Said Mohd.Ali pada 22hb Jun 1989. Pengarah Eksekutif telah meluluskan cadangan tersebut pada 11hb Julai 1989.<sup>33</sup> Perlantikan semua ahli Jawatankuasa Pemandu Induk QIP dan Jawatankuasa Sekretariat QIP telah dibuat pada bulan Julai 1989 juga.<sup>34</sup>

Senarai ahli-ahli Jawatankuasa Pemandu Induk QIP dan Jawatankuasa Sekretariat QIP adalah seperti di Jadual 4.2 dan Jadual 4.3.

---

<sup>32</sup>Fail Minit Mesyuarat Jawatankuasa Pemandu Induk QIP, 1987.

<sup>33</sup>Ibid.

<sup>34</sup>Fail Setiausaha II, Jawatankuasa Pemandu Induk QIP, 1987.

**Jadual 4.2****Ahli-ahli Jawatankuasa Pemandu Induk QIP Julai 1989**

Penasihat	Encik Mohd. Said Mohd. Ali Pengerusi Eksekutif BBMB
Pengerusi	Encik Kamarudin Awang Ketua Pengurus Besar Urusan Bank Runcit dan Pengguna
Ahli-ahli	Encik C.N. Aziz Pengurus Besar Jabatan Tenaga Manusia Encik Wong Chew Ming Pengurus Besar Pejabat Sistem Informasi Encik Elias Dahlan Juruaudit Dalaman Kumpulan Pejabat Audit Dalaman Encik Kamal Batcha Dawood Pengurus Besar Bahagian Urusan Bank Korporat Encik Nik Hassan Nik Mohd. Amin Pengurus Besar Pejabat Kawalan Kredit Encik Ishak Mohd. Yusoff Pengurus Besar Bahagian Urusan Bank Perdagangan Encik Alias Masod Ketua Pusatputra
Setiausaha I	Tuan Haji Hamzah Mohd. Ali Pusatputra
Setiausaha II	Encik Mohd. Sobree Ali Pusatputra

Sumber : Fail Setiausaha II, Jawatankuasa Pemandu Induk QIP, 1987

**Jadual 4.3****Ahli-ahli Jawatankuasa Sekretariat QIP Julai 1989**

Pengerusi	Encik C.N. Aziz Pengurus Besar Jabatan Tenaga Manusia
Ahli-ahli	Encik Alias Masod Ketua Pusatputra  Tuan Haji Hamzah Mohd. Ali Ketua Unit Latihan Kakitangan Pusatputra  Encik Nik Mohamad Taib Nik Yusoff Pengurus Kumpulan Perkhidmatan dan Kecekapan Kakitangan  Encik Abdul Rahman Mohamed Pemangku Ketua Eksekutif BBMB Kewangan Berhad  dan/atau  Puan Moina Abdul Jalil Sekretariat QIP BBMB Kewangan Berhad
Setiausaha I	Encik Mohd. Sobree Ali Pusatputra
Setiausaha II	Puan Junaidah Tajudin Pusatputra

Sumber: Fail Setiausaha Sekretariat QIP, 1987

Di dalam kertas cadangan penyusunan Jawatankuasa Pemandu Induk dan Sekretariat QIP tadi telah dinyatakan bahawa Jawatankuasa Pemandu Induk QIP sepatutnya bermesyuarat sekali di dalam masa 3 bulan.<sup>35</sup> Sepatutnya mesyuarat pertama Jawatankuasa Pemandu Induk QIP diadakan pada bulan Julai 1989, tetapi hanya diadakan pada bulan Oktober 1989. Kelewatan ini berpunca daripada keengganan Ketua Pusatputra untuk mengadakan mesyuarat tersebut pada bulan Julai 1989. Ini adalah kerana beliau terlalu sibuk dengan program kemajuan pengurus dan program latihan pegawai-pegawai baharu.

### **Mesyuarat Pertama Jawatankuasa Pemandu Induk QIP Yang Baharu**

Pada awal bulan Oktober 1989, sekali lagi penulis meminta kebenaran Ketua Pusatputra untuk menganjurkan mesyuarat pertama Ahli Jawatankuasa Pemandu Induk QIP yang baharu dilantik. Kebenaran telah diberikan, lalu penulis telah menghubungi Pengurus Jawatankuasa tersebut memaklumkan

---

<sup>35</sup>Fail Minit Mesyuarat Jawatankuasa Pemandu Induk QIP, 1987.

mengenai hasrat penulis untuk meminta beliau mempengerusikan mesyuarat tersebut. Oleh itu telahpun diputuskan bahawa mesyuarat yang pertama jawatankuasa ini akan diadakan pada 11hb. Oktober 1989, jam 10.00 pagi di Bilik Persidangan Tingkat 27, Bangunan Menara Bumiputra, Jalan Melaka, Kuala Lumpur.<sup>36</sup> Mesyuarat ini telah dihadiri oleh kesemua ahli jawatankuasa tersebut. Di dalam mesyuarat ini telah diputuskan beberapa perkara berkaitan dengan pelaksanaan program QIP. Antara isu-isu yang telah dibangkitkan ialah mengenai Konvensyen Kebangsaan QIP 1989, Majalah QIP, Pendaftaran Kumpulan, Laporan bulanan QIP, sokongan Ketua Jabatan dan Pengurus Cawangan, topik-topik bagi projek QIP dan Rancangan Tindakan QIP 1989/90. Mesyuarat ini telah membuat keputusan untuk menganjurkan Konvensyen Kebangsaan QIP. Cuma mesyuarat bersetuju supaya ditambahkan wang sagu hati kumpulan daripada RM200.00 kepada RM250.00 sebagai hadiah sagu hati kepada semua kumpulan yang menyertai konvensyen ini. Mengenai majalah QIP pula, mesyuarat telah bersetuju untuk memberhentikan majalah ini. Sebaliknya semua artikel berkaitan dengan program QIP akan disiarkan di dalam majalah Gemaputra, iaitu majalah rasmi BBMB.

Bagi mengatasi masalah kurangnya sokongan dan penglibatan Ketua Jabatan dan Pengurus Cawangan, maka Pengerusi Jawatankuasa Pemandu

---

<sup>36</sup>Ibid.

Induk QIP meminta supaya mereka ini mempengaruhi setiap mesyuarat kumpulan QIP.

Bagi mendapatkan sokongan setiap kakitangan bank terhadap program QIP, maka Pengurus Jawatankuasa ini telah mencadangkan supaya Anugerah Khas diberikan setiap bulan kepada jabatan dan cawangan yang menunjukkan prestasi perkhidmatan yang baik. Cadangan ini memang sesuai, oleh kerana ini akan menimbulkan dorongan kepada setiap jabatan dan cawangan memperbaiki perkhidmatan kepada pelanggan bank. Ini akan seterusnya membina imej BBMB yang baik di segi prestasi perkhidmatan.

Apa yang menariknya di dalam mesyuarat ini ialah kesudian mereka menerima cadangan penulis untuk melaksanakan program QIP dalam bentuk baharu. Dahulunya keanggotaan kumpulan QIP adalah terdiri daripada pegawai dan kerani yang sama-sama menjadi ahli kumpulan QIP. Akan tetapi di dalam rancangan baharu ini, terdapat dua kategori kumpulan QIP iaitu Kumpulan Kualiti Kakitangan yang dianggotai oleh kerani-kerani sahaja.

Keduanya, Kumpulan Kualiti Cawangan dan Jabatan yang terdiri daripada pegawai-pegawai bank. Ini adalah merupakan usaha-usaha baharu untuk mendapatkan penyertaan daripada semua kakitangan dan pegawai bank.

Bagi mempastikan bahawa kumpulan-kumpulan mempunyai pilihan dalam mengenal pasti masalah-masalah, maka Jawatankuasa ini telah bersetuju untuk memperluaskan skop topik-topik perbincangan kumpulan. Antaranya ialah persoalan keuntungan, pinjaman tidak berbayar, pinjaman dan pendahuluan, perkhidmatan kaunter dan soal proses dan prosedur. Ini bermakna bahawa mudahlah bagi kumpulan-kumpulan QIP untuk memilih tajuk-tajuk projek kumpulan.

Mesyuarat juga bersetuju supaya diadakan mesyuarat setiap tiga bulan sekali. Sekiranya terdapat hal-hal yang mustahak maka mesyuarat khas akan diadakan dengan segera tanpa perlu menunggu sehingga tiga bulan sekali.

Di sini jelaslah bahawa kata penentu dan keputusan untuk mengadakan sebarang aktiviti berkaitan dengan program QIP seperti mesyuarat jawatankuasa pemandu mahupun kursus ketua kumpulan ditentukan oleh Ketua Pusatputra dan bukannya ditentukan oleh pihak pengurusan atasan. Program QIP seolah-olah milik penuh Pusatputra dan bukannya milik BBMB secara menyeluruhnya. Apabila tiada komitmen daripada Ketua Pusatputra maka sudah pasti program QIP tidak dapat bergerak di BBMB.

## **Penyeragaman Projek Kumpulan QIP**

Usaha ketiga yang dilakukan oleh penulis ialah untuk mempastikan bahawa penyeragaman projek-projek kumpulan dibuat. Penyeragaman ini adalah merupakan penyeragaman projek-projek yang telah disiapkan oleh kumpulan dan projek itu menunjukkan kemajuan yang baik. Kemajuan ini adalah berdasarkan kepada faktor pengurangan kos dan peningkatan kualiti perkhidmatan kepada pelanggan-pelanggan. Projek-projek kumpulan QIP yang telahpun dipersembahkan semasa konvensyen QIP di peringkat kawasan dan kebangsaan 1988 yang lalu menjadi pilihan utama penyeragaman ini. Ini bermakna bahawa cadangan-cadangan penyelesaian yang dibuat oleh kumpulan dan menunjukkan kemajuan yang baik akan disebarluaskan ke seluruh bank. Penyebaran ini adalah dalam bentuk surat pekeliling mengenai cadangan-cadangan kumpulan QIP yang perlu diikuti oleh semua jabatan dan cawangan BBMB.

Dalam hal ini Pengarah Eksekutif BBMB sendiri telahpun mengarahkan Pengurus Jabatan Perkhidmatan dan Keberkesanan Cawangan supaya membuat kajian mengenai hasil-hasil projek kumpulan-kumpulan.<sup>37</sup> Pengurus Jabatan tersebut telah membuat penilaian dan hasil daripada kajian tersebut telah dikumpulkan dalam bentuk memorandum. Memorandum itu telah dihantar kepada Ketua Pusatputra pada 18hb Ogos 1989. Di dalam memorandum tersebut telah dinyatakan bahawa program QIP telah membantu

---

<sup>37</sup>Fail Projek-projek yang tamat (standardisasi), 1988.

BBMB untuk mencapai empat objektif utama. Antaranya ialah mewujudkan tenaga kerja yang lebih sistematik, mengemaskinikan kaedah dan proses pengurusan. Ketiganya program QIP telah berjaya melahirkan suasana kerja yang lebih baik. Ini akan memberi kepuasan yang lebih kepada kakitangan dan pelanggan-pelanggan sendiri. Keempatnya, program QIP telah berjaya memberikan kawalan yang lebih berkesan terhadap penggunaan semula sumber-sumber di BBMB.

Dalam hal tadi, Pengurus Jabatan Perkhidmatan dan Keberkesanan Cawangan mencadangkan kepada Ketua Pusatputra supaya didokumentasikan projek-projek kumpulan untuk menguatkuaskan garis-garis panduan tadi di dalam keempat-empat bidang tadi. Akan tetapi cadangan tersebut telah tidak diambil kisah oleh Ketua Pusatputra walaupun berulangkali penulis dan Ketua Unit Latihan Kakitangan, Pusatputra meminta supaya didokumentasikan projek-projek kumpulan QIP.

Di sini juga jelas menunjukkan bahawa Ketua Pusatputra menjadi penentu sama ada perlu ataupun tidak diteruskan program QIP. Walaupun Pengarah Eksekutif selaku Penasihat Jawatankuasa Pemandu Induk QIP mengambil berat mengenai program QIP secara membenarkan diseragamkan projek-projek kumpulan, namun apabila Ketua Pusatputra menghalang pelaksanaan penyeragaman ini, maka terpaksalah diketepikan soal penyeragaman ini.

## **Perlantikan Pegawai Perhubungan QIP**

Usaha keempat yang telah dilakukan oleh penulis ialah mengemukakan satu kertas kerja cadangan untuk melantik pegawai perhubungan QIP di setiap bahagian di ibu pejabat, anak syarikat dan pejabat kawasan. Cadangan tersebut telah dikemukakan kepada Ketua Pusatputra pada September 1989 dan diluluskan oleh beliau.<sup>38</sup> Oleh itu surat perlantikan semua pegawai perhubungan QIP telah dihantar ke ibu pejabat, anak syarikat dan pejabat kawasan pada 30hb September 1989.<sup>39</sup> Dengan adanya perlantikan ini, penulis berharap agar semua pegawai perhubungan QIP dapat membantu penulis di dalam menyelaras dan menghantar laporan bulanan mengenai kemajuan kumpulan QIP di jabatan dan cawangan mereka kepada pihak Pusatputra.

Hasrat untuk melantik pegawai perhubungan QIP tadi amatlah baik demi untuk mempastikan kelancaran program ini. Akan tetapi penulis sendiri tidak dapat membuat susulan dengan pegawai-pegawai perhubungan QIP disebabkan beban tugas harian. Dalam pada itu Ketua Pusatputra yang dahulunya seringkali mengambil berat mengenai program QIP sudahpun tidak mengambil perhatian langsung mengenai susulan daripada pegawai-pegawai perhubungan tadi. Implikasi daripada sikap itu menyebabkan tiada langsung perbincangan dan pertemuan diadakan dengan kesemua pegawai perhubungan

<sup>38</sup>Fail Senarai Pegawai-pegawai Perhubungan QIP, 1988.

<sup>39</sup>Ibid.

QIP. Akhirnya pada pertengahan bulan Oktober 1989 maka sub-Unit Sekretariat QIP sudah tidak dapat menghubungi para pegawai perhubungan, lalu persoalan perjalanan QIP juga terpaksa dilupakan.

Jika ditinjau daripada peristiwa-peristiwa tadi, jelaslah bahawa pada tahap ini pihak pengurusan pertengahan di Pusatputra sudah merasakan bahawa program QIP sudah tidak penting lagi buat mereka.

### **Penyusunan Semula Pentadbiran QIP**

Usaha kelima yang dilakukan oleh penulis ialah mengemukakan cadangan kepada Ketua Pusatputra mengenai penyusunan semula pentadbiran Jawatankuasa Pemandu Induk QIP dan pengenalan beberapa program sokongan yang baharu. Oleh itu maka pada pertengahan bulan Oktober 1989, penulis telah menderafkan satu surat pekeliling mengenai penyusunan semula pentadbiran Jawatankuasa Pemandu Induk QIP dan pengenalan beberapa program sokongan yang baharu.<sup>40</sup> Program-program sokongan ini akan membentuk program QIP secara keseluruhan. Adalah menjadi harapan penulis agar dengan adanya surat pekeliling ini maka semua orang di dalam BBMB akan dapat mengetahui mengenai status QIP yang masih lagi beroperasi dan teguh di segi struktur pengurusannya melalui penyusunan semula

---

<sup>40</sup> Fail Surat Pekeliling QIP, 1987.

Jawatankuasa Pemandu Induk QIP. Surat pekeliling ini juga akan menjadi media publisiti program QIP.

Di dalam deraf surat pekeliling tersebut telah dinyatakan bahawa program QIP akan berjalan secara selari dengan Rancangan Strategik Korporat BBMB. Objektif ini akan tercapai apabila versi program QIP mempunyai empat kumpulan sokongan. Antaranya ialah Kumpulan Kualiti Cawangan, Kumpulan Kualiti Pengurusan, Kumpulan Kualiti Kawasan dan Kumpulan Kualiti Kakitangan. Di dalam surat pekeliling ini juga telah disebutkan bahawa tema projek kumpulan-kumpulan QIP adalah bersumberkan kepada Bidang Hasil Utama BBMB sendiri. Antaranya ialah keuntungan, hutang tidak berbayar, mobilisasi deposit, pinjaman dan pendahuluan, perkhidmatan kaunter serta proses dan prosedur.

Apabila penulis telah menyiapkan deraf surat pekeliling ini pada 17hb Oktober 1989, maka penulis telah mengemukakannya kepada Ketua Pusatputra untuk mendapatkan kelulusan beliau supaya dapat dimajukan kepada Pengerusi Jawatankuasa Pemandu Induk.<sup>41</sup> Akan tetapi sehingga bulan Disember 1989, penulis tidak mendapat sebarang jawapan daripada Ketua Pusatputra. Penulis telah berusaha untuk menemui beliau, akan tetapi masih tidak mendapat perhatian langsung daripada Ketua Pusatputra.

---

<sup>41</sup>Ibid.

## **Konvensyen QIP Peringkat Kawasan**

Usaha keenam yang dilakukan oleh penulis ialah mengadakan Konvensyen QIP Peringkat Kawasan. Kertas cadangan mengadakan konvensyen ini telah dikemukakan kepada Ketua Pusatputra semenjak bulan Mei 1989 lagi. Cadangan tersebut telah diluluskan oleh beliau. Terdapat 11 kawasan pelaksanaan konvensyen kawasan seperti di Jadual 4.4.

**Jadual 4.4**

### **Kawasan-kawasan Konvensyen QIP Peringkat Kawasan Jun - November 1989**

<b>Kawasan</b>	<b>Lokasi</b>
1	Pulau Pinang/Kedah/Perlis
2	Perak
3	Selangor
4	Wilayah Persekutuan
5	Pahang
6	Kelantan/Terengganu
7	Melaka/Negeri Sembilan
8	Johor
9	Sabah/Labuan
10	Sarawak
11	Ibu pejabat

Sumber : Fail Konvensyen Kawasan QIP, 1987

Setakat November 1989, sebanyak 5 kawasan telahpun melaksanakan konvensyen kawasan iaitu Wilayah Persekutuan, Kelantan/Terengganu, Melaka/Negeri Sembilan, Selangor dan Johor. Konvensyen kawasan Wilayah Persekutuan telah diadakan pada 3hb Jun 1989 di Pusatputra. Empat buah kumpulan QIP telah mengambil bahagian. Jadual 4.5 menunjukkan nama kumpulan dan tajuk projek mereka dan Jadual 4.6 menunjukkan panel penilai konvensyen ini.

#### **Jadual 4.5**

##### **Kumpulan-kumpulan QIP Semasa Konvensyen Wilayah Persekutuan 6hb Jun 1989**

Bil.	Nama Kumpulan	Cawangan	Tajuk Projek
1.	Kg. Baru ISA	Kampung Baru	“Filing micro film” tidak sempurna
2.	Campus Group	Universiti Malaya	Penggunaan ribbon komputer yang kerap
3.	Dayaputra	Kompleks Dayabumi	Jabatan wang tunai terdedah kepada penyelewengan/penipuan di dalam penghantaran wang antara cawangan ( <i>cash -in -transit</i> )
4.	Tekad Baru	Taman Tun Dr. Ismail	Meningkatkan kualiti perkhidmatan di kaunter

Sumber : Fail Konvensyen Kawasan QIP, 1987

**Jadual 4.6**

**Panel Penilai Konvensyen Wilayah Persekutuan  
6hb Jun 1989**

Ketua Penilai	Tuan Haji Mohd. Pilus Jamlus Pengurus Kawasan Wilayah Persekutuan
Ahli-ahli Panel Penilai	Tuan Haji Hamzah Mohd. Ali Ketua Unit Latihan Kakitangan Pusatputra  Encik Mohd. Sobree Ali Pusatputra

Sumber : Fail Konvensyen Kawasan QIP, 1987

Di dalam konvensyen ini panel penilai telah membuat keputusan mengenai kedudukan 3 buah kumpulan yang terbaik.<sup>42</sup> Johan kumpulan adalah kumpulan Campus Group, Cawangan Universiti Malaya. Tempat kedua adalah kumpulan Kg. Baru ISA, Cawangan Kampung Baru. Tempat ketiga pula ialah kumpulan Dayaputra dari Cawangan Dayabumi dan kumpulan Tekad Baru 1989 dari Cawangan Taman Tun Dr. Ismail.

Bagi kawasan Kelantan/Terengganu, konvensyen telah diadakan pada 14hb Jun 1989 di Bangunan BBMB, Kota Bharu, Kelantan.<sup>43</sup> Terdapat 6 buah kumpulan yang telah mengambil bahagian di dalam konvensyen ini. Jadual

---

<sup>42</sup>Fail Konvensyen Kawasan QIP, 1987.

<sup>43</sup>Ibid.

4.7 menunjukkan nama kumpulan dan tajuk projek mereka dan Jadual 4.8 menunjukkan panel penilai konvensyen ini.

**Jadual 4.7**

**Kumpulan-kumpulan QIP Semasa Konvensyen Kelantan/Terengganu  
14hb Jun 1989**

Bil.	Nama Kumpulan	Cawangan	Tajuk Projek
1.	Tok Janggut	Tanah Merah	Skim Jimat Maju perlu diluaskan skopnya
2.	Pepel	Machang	Wang Tunai
3.	Irama Bach	Bachok	Mengurangkan belanja alat tulis
4.	Kemaman	Kemaman	Meningkatkan kualiti perkhidmatan kepada pelanggan
5.	Wau Bulan	Kota Bharu	Mengurangkan/ menjimatkan perbelanjaan alat tulis dan percetakan

Sumber : Fail Konvensyen Kawasan QIP, 1987

### Jadual 4.8

**Panel Penilai Konvensyen Kelantan/Terengganu 14hb Jun 1989**

Ketua Penilai	Tuan Haji Mohd. Jaafar Wajib Pengurus Kawasan Kelantan/Terengganu
Ahli Panel Penilai	Encik Mohd. Sobree Ali Pusatputra

Sumber: Fail Konvensyen Kawasan QIP, 1987

Di dalam konvensyen ini, panel penilai telah memilih Kumpulan Maju Bersama dari Cawangan Kota Bharu sebagai juara konvensyen. Tempat kedua disandang oleh Kumpulan Irama Bach dari cawangan Bachok dan tempat ketiga dimenangi oleh Kumpulan Wau Bulan dari Cawangan Kota Bharu.

Konvensyen kawasan Melaka/Negeri Sembilan telah diadakan pada 8hb Julai 1989, bertempat di Pejabat Kawasan Melaka/Negeri Sembilan di Melaka.<sup>44</sup> Terdapat 4 buah kumpulan QIP yang telah mengambil bahagian di dalam konvensyen ini seperti di Jadual 4.9. Panel Penilai Konvensyen ini adalah seperti di Jadual 4.10.

---

<sup>44</sup>Ibid.

**Jadual 4.9**

**Kumpulan-kumpulan QIP Semasa Konvensyen Melaka/Negeri Sembilan  
8hb Julai 1989**

Bil.	Nama Kumpulan	Cawangan	Tajuk Projek
1.	Kota Squad	Jalan Kota	Penggunaan "personal computer" ( <i>p.c.</i> ) dalam penyediaan laporan bulanan di Jabatan Bil dan Kiriman Wang.
2.	MT Express	Masjid Tanah	Mengurangkan hutang tidak berbayar ( <i>Non-Performing Loans, NPL</i> )
3.	Sinarputra	Port Dickson	Pembaziran baucer-baucer
4.	Etika Kredit	Jasin	Mempertingkatkan etika kerja di Jabatan Kredit

Sumber : Fail Konvensyen Kawasan QIP, 1987

**Jadual 4.10****Panel Penilai Konvensyen Melaka/Negeri Sembilan 8hb Julai 1989**

Ketua Penilai	Encik Abdul Aziz Mokhtar Pengurus Kawasan Melaka/Negeri Sembilan
Ahli Panel Penilai	Encik Mohd. Sobree Ali Pusatputra

Sumber: Fail Konvensyen Kawasan QIP 1987

Panel Penilai telah memilih kumpulan Kota Squad Cawangan Jalan Kota, Melaka sebagai juara. Tempat kedua pula ialah Kumpulan Sinarputra Cawangan Port Dickson, Negeri Sembilan. Tempat ketiga jatuh kepada Kumpulan Etika Kredit dari Cawangan Jasin, Melaka.

Bagi konvensyen kawasan Selangor sepatutnya diadakan pada bulan Jun 1989. Akan tetapi hanya sebuah sahaja kumpulan QIP yang telahpun bersedia untuk bertanding, maka kumpulan itu secara otomatisnya, mewakili kawasan Selangor. Kumpulan itu ialah Kumpulan Cahaya Putra dari Cawangan Universiti Pertanian Malaysia. Tajuk projek mereka ialah “mempercepatkan perkhidmatan di kaunter”.

Sementara itu konvensyen kawasan Johor telah diadakan pada 28hb November 1989 di Universiti Teknologi Malaysia, Skudai, Johor. Jadual 4.11

menunjukkan kumpulan-kumpulan yang mengambil bahagian. Jadual 4.12 pula menunjukkan panel penilai.

**Jadual 4.11**

**Kumpulan-kumpulan QIP Semasa Konvensyen Johor  
28hb November 1989**

Bil.	Nama Kumpulan	Cawangan	Tajuk Projek
1.	Kota	Kota Tinggi	Penjimatan kos alat tulis dan percetakan
2.	Search	Pasir Gudang	Memendekkan kelewatan memproses "deraf bank"
3.	Squad 013	Johor Bharu	Mempertingkatkan kualiti perkhidmatan kaunter
4.	Jaya Maju	Kluang	Mengatasi masalah kesesakan di kaunter

Sumber : Fail Konvensyen Kawasan QIP, 1987

**Jadual 4.12**

**Panel Penilai Konvensyen Johor, 28hb November 1989**

Ketua Penilai	Tuan Haji Badlishah Mahmud Pengurus Kawasan Johor
Ahli-ahli Panel Penilai	Encik Mohd. Sobree Ali Pusatputra  Encik Nasoha Haji Hassan Pejabat Kawasan Johor

Sumber : Fail Konvensyen Kawasan QIP, 1987

Di dalam konvensyen ini panel penilai telah memilih kumpulan Search dari cawangan Pasir Gudang sebagai juara. Naib Johan ialah kumpulan Jaya Maju dari Cawangan Kluang, tempat ketiga ialah kumpulan Squad 012, Cawangan Johor Bahru. Tempat keempat pula ialah kumpulan Kota dari cawangan Kota Tinggi.

Kawasan-kawasan lain, dirancangkan diadakan pada bulan November 1989 juga. Jadual 4.13 menunjukkan mengenai perancangan konvensyen QIP peringkat kawasan 1989.

#### **Jadual 4.13**

#### **Cadangan Konvensyen QIP: Peringkat Kawasan 1989**

<b>Kawasan</b>	<b>Hari</b>	<b>Tempat</b>	<b>Tanggungjawab</b>	<b>Pegawai Perhubungan</b>
Sabah/Labuan	6/11/89 (Isnin)	Kota Kinabalu	Haji Hamzah Mohd. Ali	Encik Suhardi Razali, Pejabat Kawasan Sarawak
Sarawak	8/11/89 (Rabu)	Kuching	Haji Hamzah Mohd. Ali	Encik Suhardi Razali, Pejabat Kawasan Sarawak
Pahang	6/11/89 (Isnin)	Kuantan	Encik Mohd. Sobree Ali	Encik Ahmad Haron Pejabat Kawasan Pahang
Pulau Pinang/ Kedah/Perlis	13/11/89 (Isnin)	Pulau Pinang	Encik Mohd. Sobree Ali	Encik Ahmad Man Pejabat Kawasan Pulau Pinang
Ibu Pejabat	18/11/89 (Sabtu)	Tingkat 5, Menara Bumiputra	Encik Mohd. Sobree Ali	Haji Harun Mohd. Salleh Jabatan Tenaga Manusia
Perak	18/11/89 (Sabtu)	Ipoh	Encik Alias Masod	Encik Mohd. Yusof Hj. Ahmad Pejabat Kawasan Perak

Sumber : Fail Konvensyen Kawasan QIP, 1987

Walaupun telah dirancangkan enam kawasan konvensyen kawasan QIP sepanjang November 1989, malangnya semua konvensyen tadi tidak dilaksanakan. Ini adalah kerana kesilapan penulis yang tidak bertindak tegas mempastikan bahawa konvensyen tersebut diadakan. Penulis telah berharap mendapat arahan daripada Ketua Pusatputra untuk melaksanakan konvensyen ini. Memandangkan bahawa Ketua Pusatputra terlalu sibuk dengan program-program baharu Pusatputra sepertimana yang telah disebutkan tadi, maka beliau tidak membuat sebarang susulan mengenai konvensyen tadi. Oleh itu penulis pun bersikap tidak mengambil kisah. Akhirnya konvensyen tadi tidak dilaksanakan. Sebegitu juga konvensyen QIP peringkat kebangsaan juga tidak diadakan.

Di sini, jelas menunjukkan bahawa penulis terlalu bergantung kepada Ketua Pusatputra di dalam menentukan setiap tindakan yang berkaitan dengan program QIP. Dalam konteks ini, penulis terlalu bergantung kepada Ketua Pusatputra di dalam menentukan sama ada perlu ataupun tidak untuk meneruskan konvensyen kawasan. Implikasi negatifnya ialah konvensyen tadi tidak diadakan.

### **Pembubaran Program QIP**

Sepertimana yang telah dinyatakan tadi bahawa hanya tinggal penulis seorang sahaja yang ditugaskan berkhidmat untuk mengawasi perkembangan

Kumpulan-kumpulan QIP. Akan tetapi mulai awal November 1989, penulis telah diberikan tugas-tugas baharu seperti menjadi pensyarah dan penyelaras kursus Binaputra, menjadi Setiausaha kepada mesyuarat ketua-ketua Unit Pusatputra dan menjadi Penyelaras Rancangan Tindakan Pusatputra 1989/90, yang mana penulis akan membuat laporan mengenai kemajuan prestasi rancangan ini kepada pihak pengurusan setiap bulan.<sup>45</sup>

Berdasarkan kepada beban tugas di atas, maka sukarlah bagi penulis mentadbir dan mengawasi perjalanan serta kemajuan kumpulan-kumpulan QIP. Di sini kita dapatlah melihat bahawa Sub-Unit Sekretariat QIP di bawah Fakulti Pengurusan, Pusatputra tidak mempunyai kakitangan yang mencukupi.

Pada tahap ini juga BBMB sudah tiada lagi program latihan yang diberikan kepada Fasilitator dan Ketua Kumpulan.<sup>46</sup> Keduanya, pada tahap ini, penulis sudah tidak mampu lagi untuk membuat susulan terhadap program QIP disebabkan dengan beban tugas harian lain. Ketiganya, Sekretariat QIP sudahpun memberhentikan kempen publisiti mengenai program ini.

Selain daripada itu, Fasilitator, Ketua Kumpulan dan ahli-ahli kumpulan QIP sudah tidak lagi memainkan peranan masing-masing di dalam memajukan program QIP. Adalah didapati bahawa Ketua-ketua Jabatan dan

---

<sup>45</sup>Fail Carta Organisasi Pusatputra, 1987.

<sup>46</sup>Fail Pentadbiran QIP, 1987.

Pengurus-pengurus Cawangan yang menjadi fasilitator sudah tidak mengambil perhatian mengenai perkembangan dan kemajuan kumpulan-kumpulan QIP di jabatan dan cawangan mereka.

Fasilitator sepatutnya menghantar laporan aktiviti kumpulan dan memimpin ketua kumpulan secara memberi tunjuk ajar kepadanya serta memberikan latihan kepada Ketua Kumpulan. Ketua Kumpulan sendiri tidak menjalankan fungsinya untuk mempastikan bahawa ahli-ahli bertemu secara berterusan untuk mengenal pasti masalah serta mencari jalan penyelesaian untuk mengatasinya.

Sepatutnya Ketua Kumpulan merupakan pemimpin kumpulan serta melatih ahli-ahli kumpulan. Selain daripada Fasilitator dan Ketua Kumpulan yang tidak menjalankan tanggungjawab mereka dengan sepenuhnya, ahli-ahli kumpulan juga menimbulkan masalah kelancaran kumpulan. Ahli-ahli sudahpun tidak lagi aktif di dalam menghadiri mesyuarat dan kadangkala tidak mengadakan mesyuarat yang berterusan.

Ahli-ahli sepatutnya mengikuti latihan yang diberikan oleh Ketua Kumpulan, menghadiri mesyuarat dan memberikan sumbangan idea dan tenaga untuk mempastikan kejayaan aktiviti kumpulan. Malangnya fungsi ini telah tidak dilakukan oleh ketua-ketua kumpulan QIP di BBMB.

Pada tahap ini juga Jawatankuasa Pemandu Induk QIP juga sudah tidak berfungsi lagi. Oleh itu semua resolusi yang dibuat semasa mesyuarat pertama Jawatankuasa ini pada masa lalu sudah tidak dilaksanakan lagi. Mereka sepatutnya, menentukan polisi berkaitan dengan program kumpulan, menentukan pengiktirafan kepada kumpulan-kumpulan yang terbaik, membuat susulan dengan Fasilitator dan Ketua Kumpulan mengenai kemajuan program. Akan tetapi fungsi ini tidak dijalankan lagi oleh Jawatankuasa Pemandu Induk QIP di BBMB. Ini sudah pasti akan menyebabkan program QIP sukar bergerak dengan lancar di BBMB.

Awal bulan Januari 1990, penulis telah dilantik menjadi Ketua Unit Pentadbiran dan Kewangan. Memandangkan tugas ini melibatkan pentadbiran sebuah Unit di Pusatputra, maka penulis tidak mempunyai banyak masa untuk mentadbir program QIP. Oleh itu dari Januari sehingga Oktober 1990, program QIP sudah tidak beroperasi lagi.

Pada awal bulan Oktober 1990, Pusatputra mendapat seorang ketua yang baharu iaitu Encik Zainul Azman Mohd. Zahir. Oleh itu penulis berharap akan mendapat sokongan beliau untuk menghidupkan semula program QIP. Jadi penulis telah menderaskan kertas kerja mengenai pengenalan program kawalan mutu yang menyeluruh dan membentuk empat buah kumpulan baharu. Antaranya ialah Kumpulan Kualiti Pengurusan Pertengahan, Kumpulan Kualiti Pertengahan, Kumpulan Kualiti Eksekutif dan Kumpulan Kualiti Kakitangan.

Di dalam kertas kerja ini juga dinyatakan bahawa Jawatankuasa Pemandu Induk akan dibentuk semula dan ditentukan keahliannya.

Kertas kerja tersebut telah dikemukakan kepada Ketua Pusatputra pada 6hb Oktober 1990. Akan tetapi sehingga 31hb Disember 1990, penulis masih lagi tidak mendapat sebarang jawapan daripada Ketua Pusatputra. Dengan ini juga bermakna bahawa menjelang Januari 1991, program QIP sudah tidak lagi menjadi salah satu aktiviti rasmi BBMB.

Dengan adanya struktur dan organisasi ini maka bermakna Jabatan Latihan dengan kerjasama Sekretariat QCC telah berjaya mempromosikan idea mengenai QCC ini kepada pihak pengurusan. Ini terbukti dengan kesudian Pengarah Eksekutif iaitu orang kedua yang paling kanan selepas Pengerusi Eksekutif untuk menjadi Penasihat Jawatankuasa Pemandu QCC. Pengerusi Jawatankuasa QCC juga merupakan seorang pegawai kanan Bank tersebut yang menduduki Jawatankuasa Kerja (EXCO) Bank.

Sebenarnya pihak Sekretariat QCC sebelum ini, sewaktu berada di Jabatan Personel telah mengemukakan cadangan struktur dan organisasi QCC di BBMB. Struktur ini telah dimuatkan di dalam Buku Panduan QCC bertajuk, "QCC Programme In Bank Bumiputra Malaysia Berhad" yang telah diterbitkan pada awal tahun 1986. Berdasarkan kepada struktur ini ahli-ahli kumpulan akan bekerjasama dengan Ketua Kumpulan untuk membuat laporan kemajuan QCC kepada Fasilitator. Fasilitator pula akan menghantar laporan bulanan kepada Sekretariat QCC. Sekretariat QCC akan menilai laporan itu dan dikemukakan kepada Ketua Pengurus Besar Korporat. Rajah 5.2 menunjukkan organisasi QCC di BBMB.