

BAB V

PELAKSANAAN DAN IMPLIKASI PROGRAM KUALITI DI BBMB

QCC 1983-1986

Pada tahap pertama pengenalan program kualiti ini (1983 - 1984) adalah didapati wujud kewaspadaan pihak pengurusan BBMB di dalam menerima dan memperkenalkan program QCC. Ini jelas sekali apabila diteliti kepada kronologi sejarah awal program ini di mana terdapat sebanyak empat Seminar Pengenalan QCC sepanjang tahun 1983 bermula daripada bulan Mei sehingga Oktober iaitu selama 6 bulan. Salah satu faktor yang melewatkkan pihak pengurusan untuk menubuhkan sebuah unit yang bertanggungjawab di dalam mentadbir program QCC adalah kerana program QCC merupakan suatu program yang baharu di BBMB. Dengan adanya cadangan-cadangan daripada pegawai-pegawai BBMB sendiri untuk memperkenalkan program ini baharulah pihak pengurusan membuat keputusan untuk menubuhkan Unit Projek Khas. Pada tahap ini bolehlah dikatakan bahawa idea untuk memperkenalkan program QCC datangnya daripada pegawai di bank tersebut dan bukannya daripada inisiatif pihak pengurusan sendiri.

Memandangkan tiada lagi sokongan yang terbuka daripada pihak pengurusan BBMB terhadap program QCC, maka pada tahap pertama ini Jawatankuasa Pemandu QCC dan Jawatankuasa Sekretariat QCC tidak berfungsi langsung. Pihak Unit Projek Khas sendiri tidak mempunyai tenaga terlatih untuk menganjurkan kursus QCC pada tahap ini. Oleh itu fasilitator-fasilitator QCC dari Bank ini telah dihantar untuk mengikuti kursus di organisasi luar seperti INTAN dan PDPN. Pada tahap ini pihak Unit Projek Khas sendiri kurang pasti tentang bagaimanakah caranya untuk memperkenalkan program QCC ini. Apabila keadaan ini wujud, sudah pastilah sukar sekali bagi unit ini untuk mempromosikan mengenai program ini. Hanya wujud latihan informal melalui mekanisme ceramah-ceramah pengenalan awalan mengenai program ini. Tiada lagi sebarang latihan formal untuk ketua kumpulan. Hasil dari latihan informal ini tidaklah memberangsangkan di mana hanya lapan buah kumpulan QCC sahaja yang telah ditubuhkan.¹ Jika diukur kepada jumlah keseluruhan jabatan yang wujud di Ibu pejabat BBMB adalah sebanyak dua puluh buah jabatan, maka nisbah peratus penubuhan lapan buah kumpulan QCC yang telah ditubuhkan berbanding dengan jumlah jabatan sedia ada hanyalah empat puluh peratus sahaja. Pada tahap ini bolehlah dikatakan bahawa Unit Projek Khas masih lagi lemah di dalam menyusun strategi untuk mendapatkan komitmen pihak

¹ *Fail Pentadbiran QCC*, 1984, "List of Productivity Activities", Mac 13 -November 1984.

pengurusan. Keadaan ini telah menyebabkan pihak pengurusan tidak memberikan sokongan dan penglibatan aktif di dalam menggerakkan Jawatankuasa Pemandu QCC dan Sekretariat QCC.

Oleh itu sepanjang tahap pertama ini, tidak nampak langsung perkembangan program QCC di BBMB. Apa yang ada hanyalah cetusan idea awalan untuk memperkenalkan program ini di Bank tersebut. Unit Projek Khas masih lagi belum pasti mengenai strategi-strategi pelaksanaan QCC dan pihak pengurusan masih lagi pasif dan bersifat tunggu dan lihat sahaja dan mahukan mendapat pandangan dan saranan pihak Unit Projek Khas.

Tahap kedua bermula dengan tertubuhnya Sekretariat QCC pada November 1984. Walaupun sudah ditubuhkan Sekretariat ini, sudah dilatih fasilitator dan ketua kumpulan, sudah dilantik ketua kumpulan sudah wujud kumpulan-kumpulan QCC dan sudah dikeluarkan surat pekeliling mengenai QCC, namun masih wujud penerimaan yang kurang menggalakkan dari warga BBMB terhadap program ini.

Setakat Ogos 1985, hanya terdapat 5 buah kumpulan QCC sahaja yang aktif.² Persoalannya, apakah punca-punca yang telah menyebabkan keadaan ini berlaku? Untuk mengetahui mengenai punca-punca ini maka eloklah diteliti analisis resolusi bengkel ketua-ketua kumpulan dan hasil analisis kaji selidik yang telah dibuat oleh Ketua Unit QCC.

Analisis bagi resolusi tersebut didapati semasa bengkel ketua kumpulan QCC di BBMB.³ Terdapat tiga objektif utama bengkel ini. Pertamanya adalah untuk menganalisis mengenai penerimaan ketua-ketua kumpulan terhadap program QCC. Keduanya adalah untuk menganalisis sejauh manakah ketua-ketua kumpulan QCC sanggup memikul tugas dan tanggungjawab sebagai pemimpin kumpulan QCC. Akhirnya bengkel ini bertujuan untuk menganalisis mengenai masalah-masalah yang telahpun dihadapi oleh ketua-ketua kumpulan di dalam memimpin kumpulan dan mempromosikan program QCC. Analisis ini melibatkan semua 32 orang ketua kumpulan QCC di BBMB, setakat bulan Ogos 1985. Jadual 4.1 menunjukkan maklum balas ketua-ketua kumpulan tersebut.

²*Fail Kertas kerja QCC, "Review of The Existing QCC Programme And Proposed Strategies For Improvement Of Its Implementation", 4hb November, 1984.*

³Ibid.

Jadual 5.1

**Maklum Balas Ketua-ketua Kumpulan Melalui
Resolusi-resolusi Semasa Bengkel
Ketua Kumpulan, Ogos, 1985**

Bil.	Isu-isu	Maklum Balas	
		Ya	Tidak
1.	Persediaan menjadi ketua kumpulan	0% (0)	100.0% (32)
2.	Perlantikan ketua kumpulan secara sukarela	31% (10)	69% (22)
3.	Kefahaman mengenai fungsi ketua kumpulan QCC	0% (0)	100.0% (32)
4.	Menghadapi masalah sewaktu memimpin kumpulan	100.0% (32)	0% (0)
5.	Mengadakan mesyuarat regular	6.3% (2)	93.7% (30)
6.	Mendapat komitmen Ketua Jabatan/Pengurus Cawangan	6.3% (92)	93.7% (30)
7.	Minat ahli-ahli kumpulan	6.3% (2)	93.7% (30)
8.	Sokongan Kesatuan Sekerja	0% (0)	100.0% (32)
9.	Kepentingan mempunyai polisi dan prosedur QCC	100.0% (32)	0% (0)
10.	Kepentingan mempunyai strategi pelaksanaan QCC daripada Sekretariat QCC	100.0% (32)	0% (0)
11.	Jawatankuasa Pemandu berfungsi	0% (0)	100% (32)

12.	Kepentingan Jawatankuasa Pemandu	100.0% (32)	0% (0)
13.	Keperluan mewujudkan sistem penghargaan dan pengiktirafan	100.0% (32)	0% (0)
14.	Kepentingan sistem penghargaan dan pengiktirafan	100.0% (32)	0% (0)
15.	Mendapat latihan formal, QCC	100.0% (32)	0% (0)
16.	Kepastian dan kefahaman mengenai teknik-teknik QCC	6.3% (2)	93.7% (30)
17.	Komitment Fasilitator	6.3% (2)	93.7% (30)
18.	Belanjawan untuk melatih ahli-ahli	0% (0)	100.0% (32)
19.	Kerjasama dan sokongan daripada kakitangan bukan ahli QCC	0% (0)	100.0% (32)

Sumber : Fail kertas kerja QCC, "Review of The Existing QCC Programme and Proposed Strategies for Improvement of Its Implementation, 4hb November 1984

Hasil daripada analisis bengkel tadi, menunjukkan semua responden (32 orang ketua kumpulan QCC) bersetuju bahawa mereka tidak bersedia untuk menjadi ketua kumpulan, mereka tidak memahami fungsi sebagai ketua kumpulan dan mereka semuanya menghadapi masalah di dalam memimpin kumpulan. Hanya 31% daripada Ketua Kumpulan dilantik secara sukarela. Terdapat sebanyak 6.3% sahaja daripada ketua kumpulan yang telah

mengadakan mesyuarat secara regular, mendapat komitmen menyeluruh daripada pengurus dan mempunyai ahli-ahli yang berminat dengan QCC.

Semua responden mengatakan bahawa mereka tidak mendapat sokongan daripada kesatuan sekerja. Semua ketua kumpulan merasakan bahawa program QCC perlu mempunyai polisi dan prosedurnya yang tersendiri serta perlu ada strategi pelaksanaan.

Semua ketua kumpulan juga berpendapat bahawa Jawatankuasa Pemandu QCC tidak berfungsi dan mereka merasakan bahawa sistem penghargaan dan pengiktirafan perlulah diwujudkan dan sistem ini penting untuk diadakan. Semua responden mengatakan bahawa mereka sudahpun mendapat latihan formal mengenai QCC. Apabila ditanya mengenai teknik-teknik QCC, 93.7 peratus daripada responden tidak pasti mengenainya dan mereka juga mendapati fasilitator tidak memberikan komitmen. Semua ketua kumpulan merasakan bahawa Sekretariat QCC perlu mengadakan latihan QCC dengan bekerjasama dengan Pusat Latihan BBMB sendiri. Semua responden juga mengatakan bahawa mereka tidak mempunyai belanjawan untuk melatih ahli-ahli kumpulan dan mereka tidak mendapat kerjasama daripada kakitangan yang tidak menjadi ahli kumpulan QCC.

Jika diteliti daripada hasil analisis tadi, dapatlah dikatakan bahawa walaupun semua ketua kumpulan QCC tadi telahpun mendapat latihan formal QCC, namun begitu mereka masih lagi keliru dengan teknik-teknik QCC dan mereka juga tidak bersedia untuk memimpin kumpulan QCC. Keadaan ini mengakibatkan mesyuarat tidak dapat dijalankan secara regular, dan mengakibatkan kumpulan QCC tidak aktif. Ini ditambah pula dengan ketiadaan sokongan pihak pengurusan dan kesatuan sekerja. Hasilnya ketua kumpulan perlu bekerjasama dengan Sekretariat QCC. Malangnya, pada masa ini Sekretariat QCC sendiri masih lagi kabur mengenai polisi dan prosedur QCC dan tidak mempunyai strategi pelaksanaan QCC. Insentif untuk kumpulan pun masih belum ada. Jadi, bagaimakah Sekretariat QCC hendak membantu ketua-ketua kumpulan mereka?

Soal selidik telah dibuat oleh Ketua Sekretariat QCC. Kajian ini adalah berdasarkan kepada laporan-laporan bulanan kumpulan, perbincangan-perbincangan dan lawatan-lawatan pihak Sekretariat QCC. Sebanyak 20 buah kumpulan QCC yang telah ditubuhkan menjadi sampel kepada kajian ini. Kajian ini bertujuan untuk menentukan mengenai isu-isu umum berkaitan dengan latihan kumpulan, cara-cara untuk menimbulkan minat penyertaan ahli-ahli dan masalah-masalah utama yang dihadapi oleh ketua kumpulan semasa memimpin kumpulan. Ia adalah kajian secara menyeluruh terhadap perjalanan program QCC di BBMB. Kaji selidik ini telah disiapkan pada

21hb. Mei 1986 dan dimajukan kepada Jabatan Kejuruteraan Perkilangan, Institut Teknologi Mara (ITM). Jadual 5.2 menunjukkan ringkasan maklum balas kajian tersebut.

Jadual 5.2

**Ringkasan Maklumbalas Kajian Mengenai QCC di dalam Organisasi
Perkhidmatan dan Pengeluaran di Malaysia 1986
(Kajian Kejuruteraan, Institut Teknologi Mara)**

Bil.	Persoalan	Maklum Balas
1.	Bagaimanakah QCC dimulakan?	Secara kempen melalui seminar-seminar.
2.	Tarikh QCC dimulakan	1985-1986.
3.	Sebab-sebab QCC diperlukan	Penjimatan kos dan kemajuan perkhidmatan
4.	Maklum balas awalan pekerja terhadap QCC	Bantahan dikemukakan
5	Masalah-masalah awalan	Maklum balas yang tidak baik daripada pekerja
6.	Jumlah kumpulan QCC ditubuhkan	4 kumpulan dan lebih
7.	Keahlian kumpulan QCC	5 - 9 orang
8.	Latihan diberikan oleh	2 fasilitator
9.	Kekerapan mesyuarat	Sekali seminggu
10.	Masalah kumpulan untuk dianalisis dipilih oleh	Ahli-ahli kumpulan

Bil.	Persoalan	Maklum Balas
11.	Fungsi Jawatankuasa Pemandu	Masih belum wujud Jawatankuasa ini.
12	Fungsi Jawatankuasa	2 fasilitator yang aktif; 6 fasilitator lagi tidak aktif.
13.	Ketua Kumpulan QCC	Dipilih oleh Pengurus dan ada juga dipilih oleh ahli-ahli kumpulan.
14.	Bagaimana untuk meningkatkan minat ahli-ahli?	Dikeluarkan surat pekeliling mewajibkan setiap jabatan/cawangan mempunyai sebuah kumpulan QCC yang aktif.
15.	Latihan Ketua-ketua kumpulan	Dihantar ke organisasi luar untuk mengikut latihan. Ada juga yang masih belum mendapat latihan formal.
16.	Kos pelaksanaan	Kurang dari RM1,000.
17.	Masa diambil bagi menujuh kumpulan	Lebih dari sebulan.
18.	Alat-alat asas yang digunakan QCC	Percambahan fikiran, analisis Pareto, analisis sebab-akibat, kertas semak, geraf, analisis aliran proses, kutipan dan analisis data, Histogram.
19.	Apakah QCC mengganggu kerja harian?	Tidak. Sesetengah ahli-ahli tidak faham mengenai QCC.
20.	Persembahan kumpulan QCC	Untuk menerangkan mengenai projek-projek yang siap.

Bil.	Persoalan	Maklum Balas
21.	Masalah-masalah utama semasa QCC beroperasi	<p>Mendapatkan komitmen pengurusan.</p> <p>Mengekalkan usaha-usaha QCC.</p> <p>Susulan projek-projek yang siap.</p> <p>Latihan yang sesuai. Beri motivasi untuk aktifkan kumpulan bagi fasilitator, ketua kumpulan dan ahli-ahli.</p>
22.	Apabila ahli tukar kerja baru	Mereka dibenarkan tubuh kumpulan baharu.
23.	Kos program percubaan	Kurang RM1,000.
24.	Penentu kejayaan QCC	<p>Jumlah projek yang siap</p> <p>Jumlah kumpulan yang bergerak</p> <p>Penjimatan</p> <p>Semangat bekerjasama, komunikasi kualiti perkhidmatan.</p>
25.	Peratus pelaksanaan cadangan QCC	Kurang 25%
26.	Projek-projek sedang dijalankan	<p>Kualiti perkhidmatan</p> <p>Penjimatan kos</p> <p>Keselamatan</p> <p>Kurangkan kertas kerja</p> <p>Komunikasi</p> <p>Hapus “red tape”</p> <p>Pentadbiran</p>

Bil.	Persoalan	Maklum Balas
27.	Masalah-masalah yang ketua kumpulan hadapi	<p>Penglibatan semua ahli sukar</p> <p>Bantuan ahli sukar</p> <p>Mesyuarat tak berkesan</p> <p>Tak sabar dalam selesaikan masalah</p> <p>Kurang minat daripada ahli-ahli</p> <p>Yakinkan orang lain dan atasi cemuhan bukan ahli QCC.</p>
28.	Persembahan pengurusan	Untuk iktiraf ahli-ahli. Bersemuka dengan pengurusan.
29.	Jangkamasa siapkan projek	2 ke 4 minggu.
30.	Kesatuan sekerja	<p>Bersetuju dengan proses bekerjasama.</p> <p>Terlibat dalam proses</p> <p>Terbuka dan sukarela</p> <p>Terima pemimpin kesatuan</p> <p>Ahli tidak bincang soal kesatuan</p> <p>Kepuasan bekerja, kebijaksanaan, kreativiti dan semangat berpasukan.</p>
31.	Dasar QCC	Sukarela
32.	Kesan QCC peringkat awalan	<p>Masalah komunikasi antara jabatan.</p> <p>Tidak bawa ancaman kepada pengurusan.</p>

Bil.	Persoalan	Maklum Balas
33.	Pertalian sesama kumpulan	Dibantu oleh Fasilitator dari Sekretariat QCC
34.	Mesyuarat QCC diadakan.	Waktu pejabat
35.	Kumpulan mengemukakan polisi-polisi organisasi	Tidak dibenarkan berbincang
36.	QCC ditadbir	Sekretariat QCC
37.	Peranan fasilitator	Koordinator dan setiausaha semak projek yang siap. Bincang rancangan latihan
38.	Tajuk-tajuk semasa mesyuarat	Latihan, publisiti, susulan projek, masalah-masalah
39.	Masalah-masalah kumpulan	Kurang publisiti Kurang komitmen Pengurus cawangan/Ketua Jabatan
40.	Tawaran pengurusan soal pengiktirafan	Latihan, sedia kemudahan, bantuan kewangan, surat pekeliling QCC
41.	Kepentingan komitmen pengurusan	Amat penting.
42.	Pengiktirafan kerja kumpulan	Persembahan pengurusan, papan kenyataan, logo, makan tengah hari, surat dan memo, sijil dan anugerah (belum pasti).
43.	Kesan pelaksanaan QCC	Hubungan majikan-pekerja kian baik, sikap positif, kurang kos, kurang rungutan, perkhidmatan kian baik.

Bil.	Persoalan	Maklum Balas
44.	Kesan sampingan QCC	Sesetengah penyelia berasa bersalah sebab ahli-ahli mendedahkan kesilapan yang berlaku.
45.	Cara untuk mengukur tahap kualiti	Kesilapan, lewat menghantar, rungutan pelanggan, pelanggan menolak khidmat dan norma/objektif kerja.
46.	Kemajuan sikap yang diperhatikan	Kurang ketidak hadiran, jumlah pekerja dapat tepat masa, semangat berpasukan.

Sumber : Fail Pentadbiran QCC, "Survey of Quality Control Circle in the Production and Service Organizations in Malaysia 1986, Mara Institute of Technology, Department of Manufacturing Engineering,
21hb Mei 1986

Dalam kaji selidik ini telah dirumuskan bahawa maklum balas kakitangan terhadap QCC di peringkat awal pengenalannya adalah tidak memberangsangkan di mana mereka tidak berminat terhadap program ini. Masalah lain ialah kurangnya sambutan daripada kakitangan bank. Jawatankuasa Pemandu QCC pula diwujudkan dan fasilitator-fasilitator (lapan kesemuanya) tidak membantu kumpulan untuk menggerakkan aktiviti QCC. Masalah-masalah utama lain yang telah dihadapi untuk melaksanakan program QCC ialah kesukaran untuk mendapatkan penglibatan pihak pengurusan, mengekalkan usaha-usaha QCC, susulan projek yang telahpun siap, latihan

yang sesuai dan masalah untuk memberikan motivasi kepada ketua kumpulan, fasilitator dan ahli-ahli kumpulan.

Dalam kaji selidik tadi, masalah-masalah yang telah dihadapi oleh ketua-ketua kumpulan adalah kesukaran mendapatkan penglibatan daripada semua ahli-ahli, masalah mengadakan mesyuarat yang berkesan, kesabaran untuk menyelesaikan masalah juga menjadi masalah mereka dan kesukaran untuk mengekalkan minat ahli-ahli terhadap aktiviti kumpulan. Ketua kumpulan juga menghadapi masalah di dalam meyakinkan mereka yang belum menjadi ahli-ahli kumpulan QCC mengenai manfaat QCC.

Daripada kajian ini dapatlah dikatakan bahawa ketua kumpulan QCC masih lagi belum bersedia untuk melibatkan diri di dalam program QCC. Bagi mereka yang sudahpun menjadi ahli kumpulan QCC, kebanyakan kumpulan tidak mendapatkan penglibatan sepenuhnya dari ahli-ahlinya. Ini ditambah pula dengan kurangnya kerjasama dari fasilitator. Fasilitator tidak berperanan di dalam membantu ketua kumpulan untuk memastikan perjalanan kumpulan mencapai matlamatnya iaitu menyiapkan projek mereka. Sekretariat QCC juga masih gagal di dalam meyakinkan pihak pengurusan mengenai kepentingan program QCC. Buktinya ialah di mana masih belum wujud lagi Jawatankuasa Pemandu QCC. Pada tahap ini, bolehlah dikatakan bahawa Unit QCC masih lagi gagal untuk mempromosikan idea, falsafah dan objektif QCC kepada pihak pengurusan, fasilitator, ketua kumpulan dan ahli-ahli kumpulan.

Salah satu faktor yang menyebabkan Sekretariat QCC gagal mempromosikan QCC ialah berpunca daripada kakitangan Sekretariat ini masih keliru mengenai strategi-strategi pelaksanaan QCC. Hal ini juga diakui oleh kesemua 32 orang ketua kumpulan yang menjadi responden kepada analisis resolusi ketua kumpulan.

Pada tahap kedua ini, didapati pihak pengurusan masih bersikap pesimistik terhadap program QCC. Untuk menyelidiki mengenai punca-punca yang telah menyebabkan hal ini, maka kajian telah dibuat mengenai fokus pentadbiran dan bidang keutamanan pihak pengurusan sepanjang tahun 1985 dan pencapaian tahunan BBMB. Bagi mendapatkan fakta-fakta berkaitan dengan fokus pihak pengurusan dan pencapaian bank tersebut, maka penelitian telah dibuat berdasarkan kepada ucapan-ucapan utama Pengerusi Eksekutif BBMB yang telah disiarkan di dalam majalah rasmi BBMB, Gemaputra. Untuk menilai pencapaian BBMB, maka penelitian dibuat berdasarkan kepada laporan tahunan BBMB.

Fokus utama YB Tan Sri Basir Hj. Ismail sewaktu mula-mula menjawat jawatan sebagai Pengerusi Eksekutif BBMB ialah untuk mengembalikan maruah bank tersebut,

..... dalam usaha kami mengembalikan maruah Bank Bumiputra dan menegakkan semula Bank ini yang besar ertinya untuk masa depan kaum bumiputra dan negara.⁴

Beliau juga sedang berusaha untuk mempertingkatkan kualiti pemberian pinjaman,

..... dalam proses pembangunan semula termasuk menggubal garis-garis panduan baru bagi menentukan projek-projek dan pinjaman dipertimbangkan dengan sebaik-baiknya dan mengelakkan daripada berlaku BMFL.

Jadi pada tahap ini, pihak pengurusan lebih mementingkan penyelesaian masalah utama BBMB iaitu mengatasi salah guna kuasa pegawai-pegawai kanan BBMB melalui anak syarikatnya *Bumiputera Malaysia Finance*, BMF yang telah memberikan pinjaman sebanyak RM2.5 billion kepada kumpulan Carrian, Hong Kong. Oleh itu salah satu tugas utama Pengerusi Eksekutif ialah untuk menyusun semula sistem pengurusan dan organisasi BBMB dan menimbulkan kembali semangat pekerja secara menanamkan sikap-sikap yang positif. Hal ini jelas dari Perutusan Pengerusi Eksekutif,

Krisis anak syarikat, Bumiputera Malaysia Finance adalah merupakan suatu krisis yang tersedia maklum di kalangan semua peringkat masyarakat, terutama sekali implikasinya di atas para kakitangan Bank ini sendiri.

⁴Gemputra, "Perutusan Pengerusi Eksekutif", Jan-Feb, 1985. m.s. 2.

Bagi menyusun semula sistem pengurusan dan organisasi BBMB, maka salah satu strategi yang diambil ialah melantik pakar perunding,

.....melantik 7 pakar perunding pengurusan antarabangsa untuk membuat kajian semula khas terhadap seluruh sistem pengurusan dan organisasi Bank.⁵

Selain daripada perkara-perkara tadi, sepanjang tahun 1985, perutusan Pengerusi Eksekutif lebih menitikberatkan persoalan menanamkan sikap positif di kalangan kakitangan,

.....menanam sikap-sikap positif seperti rajin, amanah, berdisiplin, berdedikasi dan lain-lain sikap bekerja yang baik demi kemajuan kita bersama sebagai sebuah bank perdagangan yang terbesar di negara ini.⁶

Beliau juga sedang berusaha untuk membentuk imej BBMB yang baru di kalangan masyarakat,

..... maksud saya, apabila masyarakat membicarakan tentang urusan perkhidmatan Bank, maka masyarakat akan menyebut nama Bank Bumiputra sebagai sebuah Bank yang dapat memberikan perkhidmatan yang cekap lagi berkesan.⁷

⁵Ibid.

⁶Gemaputra, "Perutusan Pengerusi Eksekutif. Mac-April, 1985, m.s. 2.

⁷Ibid.

Keseluruhan fokus pentadbiran dan pengurusan pihak BBMB sepanjang tahun 1985 dapatlah diperhatikan kepada pengumuman Penyata Kewangan BBMB oleh Pengerusi Eksekutifnya,

We have been entrusted with a difficult task of planning major and comprehensive changes in performance, customer service and employee attitude of the Bank. Our immediate concern has been to raise the quality of our assets, curtail expenses and strengthen discipline. The management of the Bank has been reorganised and we are confident that there would be significant improvement in our programme.⁸

Dalam pengumuman ini dapatlah kita meneliti mengenai kedudukan pencapaian tahunan BBMB. Pada tahun kewangan 1984, BBMB telah mencapai keuntungan (selepas cukai) sebanyak RM480.6 juta. Pada tahun sebelum ini iaitu 1983, BBMB telah mengalami kerugian sebanyak RM973.6 juta.⁹

Jika diteliti pula mengenai usaha-usaha Sekretariat QCC di dalam mempromosikan program ini sepanjang tahun 1985 hanya terdapat sebanyak 3 artikel sahaja mengenai QCC di dalam Gemaputra. Pertamanya dari Lidah Pengarang Gemaputra sendiri,

⁸*Gemaputra*, "Executive Chairman Announcement On BBMB Financial Statement", Mei-Jun 1983, m.s. 1.

⁹Ibid.

The Bank has recently launched its own Quality Control Circle (QCC) or Dayaputra to complement on its productivity campaign with regular meetings between the management, officers and staff of the Bank.¹⁰

Artikel kedua berkaitan dengan kursus ketua kumpulan yang telah diadakan dari 11hb. Mac sehingga 16hb. Mac 1985.¹¹ Ketiganya artikel berkaitan dengan Dayaputra,

Dayaputra adalah nama yang diberikan kepada kakitangan Quality Control Circle (QCC) di Bank Bumiputra.¹²

Sekretariat QCC telah berpindah dari Jabatan Personel ke Jabatan Latihan pada 26hb. September 1986. Sewaktu di Jabatan Latihan baharulah diwujudkan strategi-strategi pelaksanaan program QCC di BBMB. Ini bermakna wujudlah struktur dan organisasi QCC yang formal. Di dalam struktur dan organisasi ini, ahli-ahli kumpulan akan bekerjasama dengan ketua kumpulan dan membuat laporan kemajuan QCC kepada Fasilitator. Fasilitator pula akan menghantar laporan bulanan kepada Sekretariat QCC. Sekretariat QCC akan menilai laporan bulanan itu dan dikemukakan laporan itu kepada

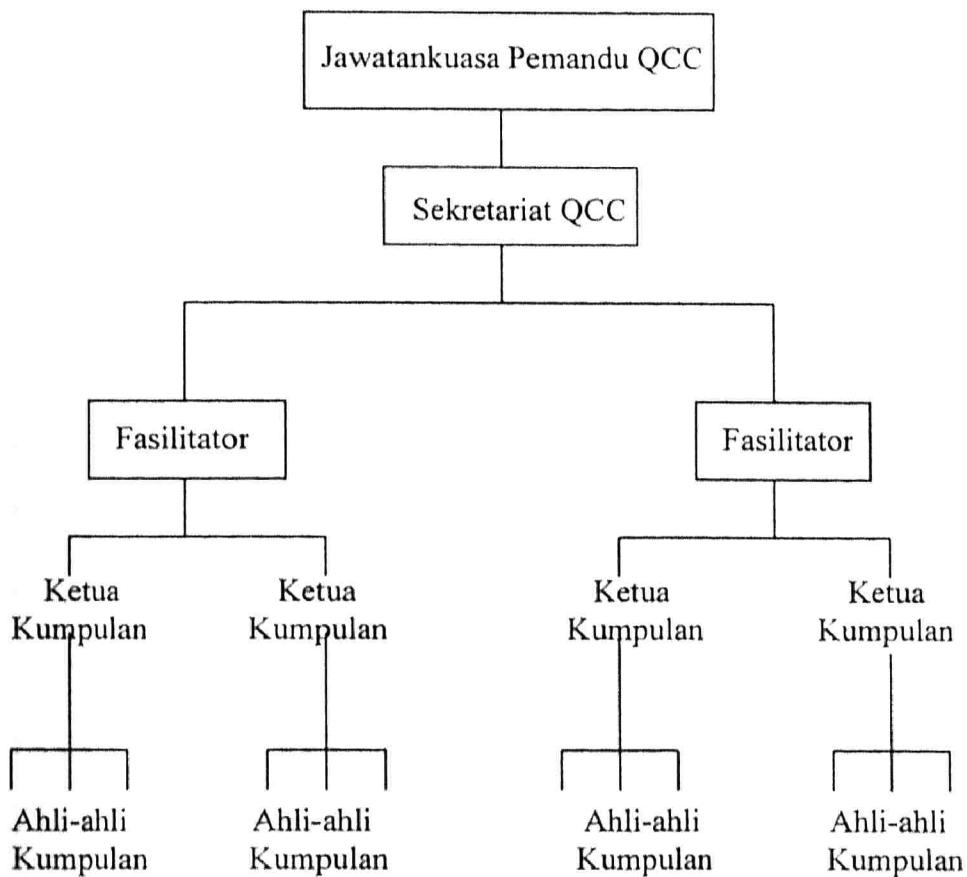
¹⁰*Gemaputra*, “Editorial Message”, Mac-April 1985, m.s. 1.

¹¹*Gemaputra*, “Kursus QCC”, Mac-April 1985, m.s. 4.

¹²*Gemaputra*, “Bank Bumiputra Lancar Dayaputra”, Mac-April 1985, m.s. 4.

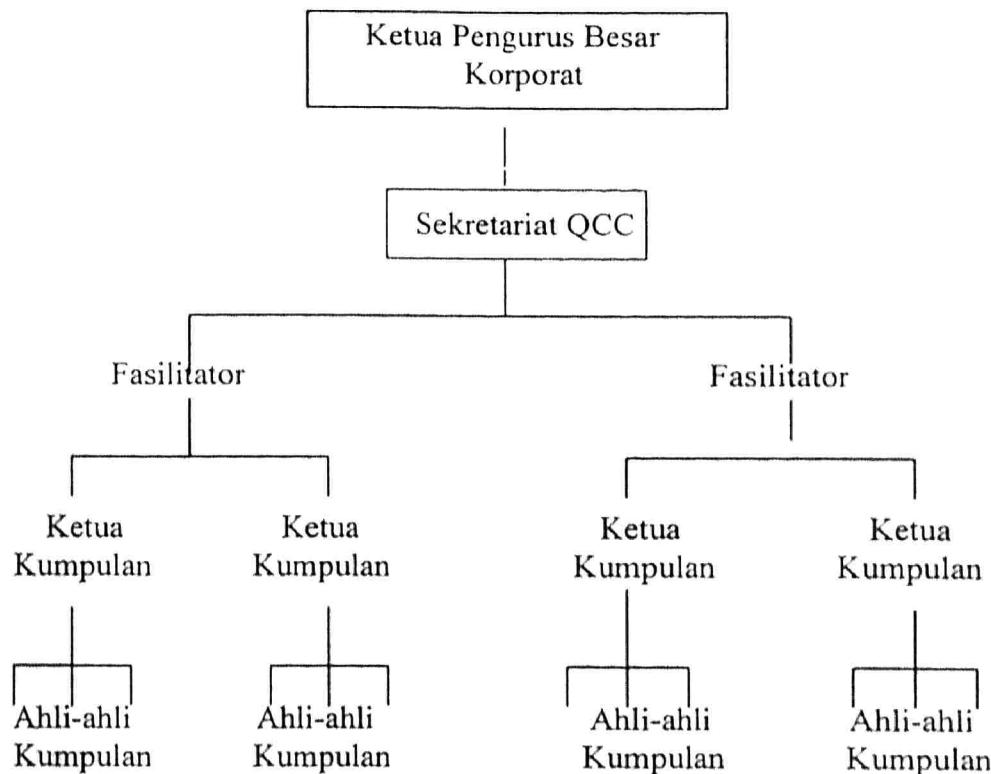
Jawatankuasa Pemandu QCC. Rajah 5.1 menunjukkan struktur dan organisasi QCC di BBMB.

Rajah 5.1
Struktur Dan Organisasi QCC di BBMB



Sumber : Fail Pentadbiran QCC, "Struktur Dan Organisasi QCC", September 1986

Rajah 5.2
Organisasi QCC di BBMB



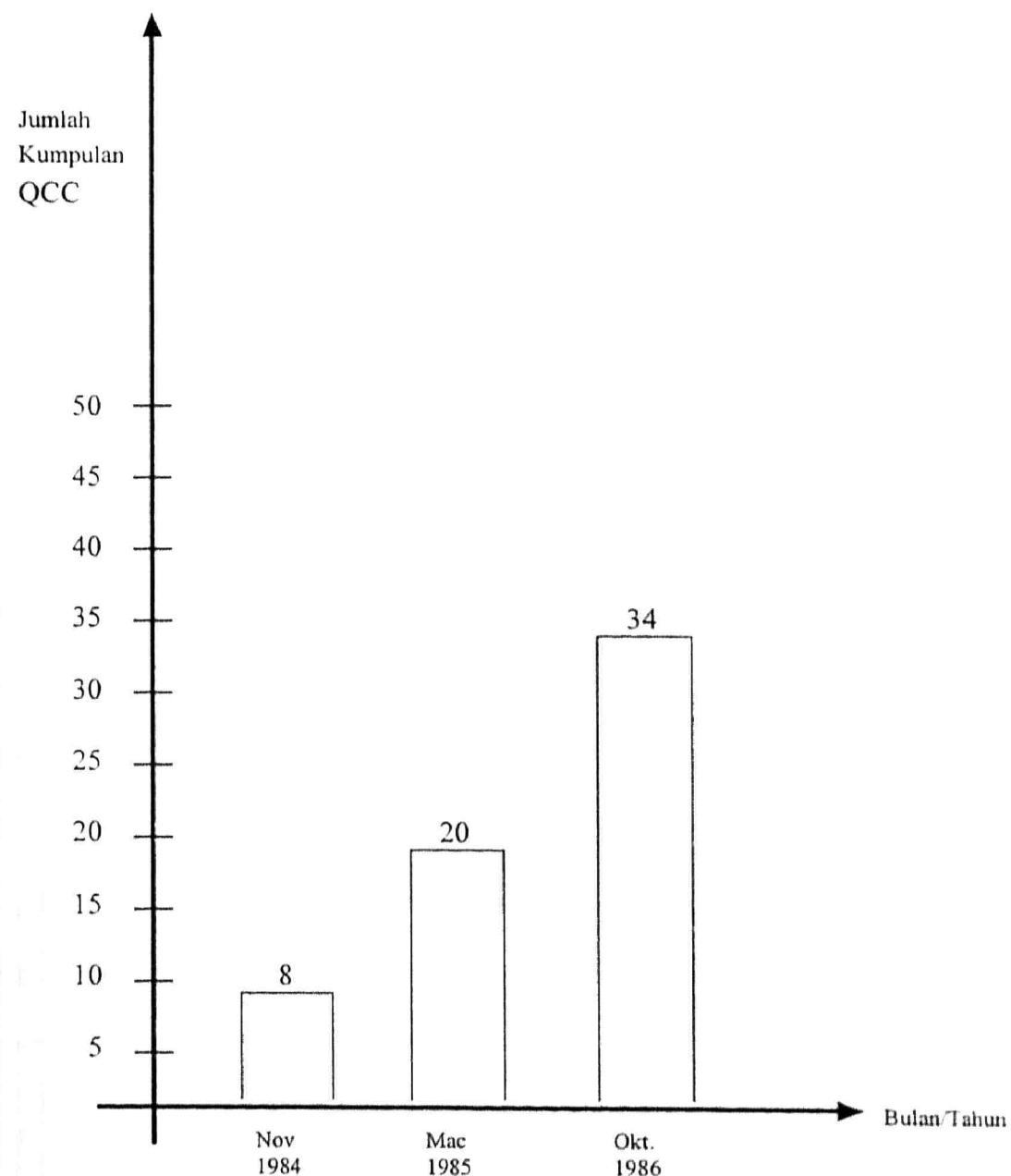
Sumber : Buku Panduan "QCC Programme in BBMB", 1986

Dalam konteks ini, pihak Sekretariat QCC tidak pernah mengemukakan surat perlantikan Ketua Pengurus Besar Korporat sebagai Pengurus Program QCC.¹³ Oleh itu tiada sebarang komitmen dari pihak pengurusan di dalam mengendalikan mesyuarat QCC mahupun menyelia program ini. Oleh itu jika dibandingkan di antara kedua-dua carta organisasi

¹³Temubual dengan Encik Sabar Abdul Rahman, pada 18hb. Ogos, 1985.

di Rajah 5.1 dan Rajah 5.2, maka bolehlah dikatakan bahawa carta organisasi QCC yang pertama (Jadual 5.1) lebih berkesan. Ini adalah kerana sudah wujud komitmen daripada pihak pengurusan di dalam memimpin program QCC di BBMB.

Pada tahap ketiga pengenalan program kualiti ini (1986 - 1990) wujud usaha-usaha untuk meningkatkan penglibatan kakitangan BBMB terhadap program ini. Ini adalah kerana setakat 24hb. Oktober 1986, hanya terdapat 34 buah kumpulan QCC sahaja. Perkembangan penubuhan kumpulan QCC dari tahun 1984 ke 1986 menunjukkan bahawa pada November 1984, terdapat lapan buah kumpulan, pada Mac 1985 terdapat 20 buah kumpulan dan pada Oktober 1986 terdapat 34 buah kumpulan QCC. Perkembangan ini ditunjukkan di dalam Rajah 5.3.

Rajah 5.3**Kemajuan Program QCC
November 1984 - Oktober 1986**

Sumber : Fail Laporan Kemajuan Kumpulan QCC untuk pihak Pengurusan,
24hb Oktober 1986

Jadi berdasarkan Rajah 5.3 tadi, jelaslah bahawa program QCC belum berkembang pesat di BBMB. Ini adalah dibandingkan dengan kedudukan BBMB. Ketika ini (Oktober 1986), yang sudahpun mempunyai 150 buah cawangan di seluruh negara. Jadi jumlah 34 buah kumpulan QCC yang telah ditubuhkan berbanding dengan 150 buah cawangan menunjukkan bahawa BBMB hanyalah mempunyai 23 peratus sahaja kumpulan QCC. Persoalannya ialah kenapakah keadaan ini berlaku, walaupun sudah wujud struktur dan organisasi QCC, wujud sokongan daripada pihak pengurusan, sudah ada latihan untuk fasilitator, namun kenapakah QCC masih belum lagi diterima sepenuhnya di BBMB?

Jika diteliti di peringkat awalan tahap ketiga ini, bermula November 1986, pihak pengurusan walaupun meluluskan struktur dan organisasi QCC, namun penglibatan mereka tidaklah begitu aktif di peringkat awalan tahap ini. Jika ditinjau kepada prestasi tahunan BBMB bagi tahun kewangan 1985/1986, BBMB telah mengalami kerugian sebanyak RM266.9 juta.¹⁴ Jadi secara logiknya tentulah fokus pentadbiran pihak pengurusan lebih menumpukan aspek mengurangkan kerugian tersebut dan seterusnya membawa keuntungan operasi kepada BBMB.

¹⁴BBMB Annual Report, 1986/1987, m.s. 10.

Pengerusi Jawatankuasa Pemandu QCC dan Pengerusi Sekretariat QCC berpendapat bahawa untuk meningkatkan penglibatan kakitangan BBMB terhadap program ini, maka nama QCC perlulah ditukarkan kepada nama baharu. Inilah sebabnya maka nama QCC ditukarkan kepada *Quality Improvement Programme*, QIP pada bulan Oktober 1986.¹⁵ Jadi program QIP masih lagi merupakan sambungan kepada program QCC. Cuma namanya sahaja yang bertukar. Bagi Ketua Pusatputra pula, QIP bolehlah dipromosikan melalui program latihan. Pengerusi Jawatankuasa Pemandu pula berpendapat bahawa program ini bolehlah dipromosikan melalui meningkatkan publisiti mengenai program ini. Salah satu daripada medianya ialah mengadakan konvensyen dan seminar mengenai program ini. Pada tahap ini bermakna bahawa mereka yang memimpin program kualiti di BBMB masih belum pasti tentang bagaimakah cara yang terbaik untuk mendapatkan penglibatan kakitangan Bank. Jadi, salah satu jalan mudah ialah secara menukarkan nama QCC kepada QIP. Jika ditinjau kepada latar belakang ketiga-tiga individu penting tadi yang memimpin program ini adalah didapati bahawa mereka tidak pernah mengikuti ataupun menghadiri latihan formal QCC yang dianjurkan oleh BBMB. Ketiga-tiga mereka yang dimaksudkan itu ialah Pengerusi Jawatankuasa Pemandu QCC, Pengerusi Sekretariat QCC dan Ketua

¹⁵Fail Minit Mesuarat Sekretariat QIP, "Minit Mesyuarat Sekretariat QCC", 31hb. Oktober 1986.

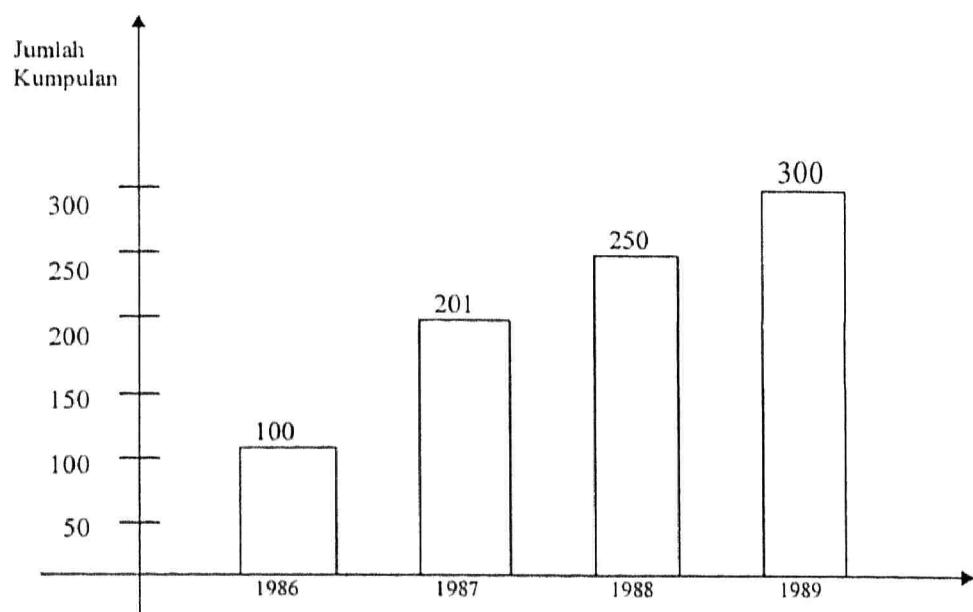
Pusatputra. Jadi apa yang telah disarankan oleh mereka tadi adalah merupakan pandangan peribadi semata-mata.

QIP 1986-1990

Walaupun ketiga-tiga individu tadi, iaitu Pengerusi Jawatankuasa Pemandu Induk QIP, Pengerusi Sekretariat QIP dan Ketua Pusatputra tidak berpengalaman dalam mentadbir QCC, namun saranan dan idea yang telah dikemukakan oleh mereka tadi telah turut membantu memperkembangkan program QIP. Kempen publisiti melalui Seminar QIP untuk pihak pengurusan atasan BBMB, seminar untuk semua fasilitator QIP, kursus untuk ketua kumpulan, penerbitan majalah Berita QIP, artikel untuk dimuatkan dalam Gemaputra dan pengeluaran buku panduan QIP telah membantu kepada perkembangan program ini. Ini lebih jelas jika dilihat kepada kemajuan program QIP dari tahun 1986 sehingga 1989, di mana pada tahun 1986 terdapat 100 buah kumpulan, pada tahun 1987 terdapat 201 buah kumpulan. Pada tahun 1988 terdapat 250 buah kumpulan dan pada awal tahun 1989 terdapat 300 buah kumpulan QIP. Perkembangan program QIP ini dapat dilihat di dalam Rajah 5.4.

Rajah 5.4

**Kemajuan Program QIP di BBMB
1986 - 1989**



Sumber : Fail Pentadbiran QIP 1987

Selain daripada faktor-faktor tadi, terdapat satu lagi faktor yang telah memajukan program QIP iaitu wujudnya pengiktirafan. Pengiktirafan ini diberikan kepada semua kumpulan QIP secara memberi peluang kepada mereka untuk mempersesembahkan projek mereka di peringkat konvensyen kawasan. Mereka yang terpilih mewakili kawasan akan menyertai persesembahan projek di dalam konvensyen kebangsaan QIP. Di dalam konvensyen inilah mereka akan diberikan hadiah dalam bentuk sijil penyertaan dan wang tunai sagu hati.

Untuk mendapatkan kepastian mengenai perkara-perkara yang telah disebutkan tadi, diperhatikan dua kaji selidik. Pertama yang dikemukakan oleh Perbadanan Produktiviti Negara (NPC) kepada pihak pengurusan BBMB mengenai program QCC dan QIP pada 1hb. Julai 1992.¹⁶ Keduanya kaji selidik daripada NPC untuk ketua kumpulan QCC dan QIP di BBMB bertarikh 30hb. Julai 1992.¹⁷

Dalam kaji selidik pertama, BBMB berjaya menjimatkan kos sebanyak RM488,175.00 melalui program QIP. Sewaktu ditanya mengenai penyertaan ahli-ahli kumpulan punca utama mereka melibatkan diri adalah kerana

¹⁶*Fail Pentadbiran QIP*, "Survey on Quality Control Circles (QCCS), 1992, (Questionnaire For Senior Managers Responsible For QCCs In The Organisation), Perbadanan Produktiviti Negara, 18hb. Julai 1992.

¹⁷*Fail Pentadbiran QIP*, "Survey on Quality Control Circles (QCCS), 1992, (Questionnaire For Members), Perbadanan Produktiviti Negara, 30hb. Julai 1992.

wujudnya insentif dan QIP menjadi polisi dan peraturan organisasi. Ini bermakna bahawa salah satu punca perkembangan program QIP adalah kerana wujudnya insentif sebagaimana yang telah disebutkan tadi. Dalam kaji selidik ini, BBMB mempunyai bentuk pengiktirafan kumpulan yang berupa, wang tunai, surat penghargaan, piala, publisiti dalam majalah BBMB, penyertaan dalam konvensyen dan persempahan pengurusan. Selain daripada itu faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan QIP ialah seperti kesediaan pihak pengurusan di dalam menentukan bidang-bidang untuk dimajukan dan memberikan arahan yang jelas mengenai QIP, pengurus pertengahan mengambil bahagian dalam aktiviti QIP. Hal ini memanglah benar oleh kerana surat pekeliling telah dikeluarkan oleh pihak pengurusan untuk mengarahkan setiap jabatan memastikan ditubuhkan sekurang-kurangnya sebuah kumpulan QIP di tempat kerja mereka. Kesemua pengurus pertengahan, selalunya Ketua Jabatan di Ibu Pejabat, Pengurus Cawangan diwajibkan mengikuti seminar ini, maka secara automatiknya mereka akan melibatkan diri sebagai fasilitator QIP.

Selain daripada itu, faktor-faktor lain seperti menggunakan bahasa komunikasi yang sama (Bahasa Melayu dan Bahasa Inggeris), terdapatnya kakitangan pentadbiran QIP yang bertugas secara sepenuh masa di dalam mempromosikan aktiviti QIP menyebabkan QIP berkembang. Fungsi ini didokong oleh Unit Sekretariat QIP di Pusat Latihan BBMB. Terdapat empat orang kakitangan yang bertugas secara sepenuh masa di unit ini. Kewujudan

unit ini turut membantu memperkembangkan program QIP. Faktor-faktor lain yang turut membantu perkembangan ini ialah promosi yang aktif dan amat nyata sekali melalui konvensyen QIP, anugerah dan wujudnya Berita QIP, majalah rasmi QIP. Dengan adanya polisi korporat berkaitan kualiti di dalam rancangan strategik BBMB turut membantu perkembangan tersebut.

Di dalam kaji selidik kedua, salah satu faktor yang mempengaruhi perkembangan QIP adalah kerana sokongan pihak pengurusan atasan di dalam menentukan bidang-bidang untuk dimajukan dan memberikan arahan yang jelas mengenai aktiviti QIP. Dalam konteks BBMB, semua kumpulan QIP diarahkan supaya menumpukan kepada dua bidang sahaja iaitu penjimatan kos dan peningkatan kualiti perkhidmatan. Hal ini sudah pasti membantu kumpulan oleh kerana mereka dapatlah memfokuskan projek mereka kepada dua bidang tersebut tanpa perlu memikirkan semua masalah yang wujud di BBMB. Bahasa Melayu dan Bahasa Inggeris yang digunakan sebagai media komunikasi turut membantu kepada perkembangan program ini. Kedua-dua bahasa tersebut amatlah perlu oleh kerana banyak buku teks berkaitan dengan program kualiti ditulis dalam Bahasa Inggeris. Jadi dengan memahami tersebut, mereka bolehlah menerangkannya dalam bahasa Melayu kepada ahli-ahli yang tidak cekap berbahasa Inggeris.

Galakan daripada pihak pengurusan kepada kumpulan-kumpulan untuk mencari idea ataupun cadangan tanpa memerlukan banyak langkah ataupun

alat-alat QCC juga turut membantu perkembangan kumpulan. Ini juga dibantu dengan adanya persembahan pengurusan yang ringkas oleh kumpulan. Di BBMB, program QIP mempunyai langkah-langkah yang lebih ringkas dalam menyiapkan projek kumpulan. Langkah itu bermula dengan mengenal pasti masalah, memilih masalah utama, mengumpul data, menganalisis data, membuat cadangan penyelesaian dan tamat projek kumpulan dengan menganalisis hasil pelaksanaan cadangan penyelesaian. Apabila siap sahaja projek mereka, maka kumpulan akan mengadakan persembahan projek secara ringkasnya kepada Ketua Jabatan ataupun Pengurus Cawangan mereka.

Faktor lain yang turut membantu program QIP berkembang ialah wujudnya Unit Sekretariat QIP dengan empat kakitangannya yang bertugas secara sepenuh masa, promosi QIP yang aktif melalui konvensyen, anugerah serta terdapatnya polisi korporat berkaitan dengan kualiti di BBMB.

Sepanjang tahun 1987 terdapat sebanyak 7 artikel mengenai QIP di dalam Gemaputra. Jadual 5.3 menunjukkan artikel-artikel tersebut.

Jadual 5.3

Artikel-artikel QIP Sepanjang Tahun 1987 dalam Gemaputra

No.	Tajuk Artikel	Bulan Keluaran
1.	Meningkatkan Mutu kerja, QIP ataupun Quality Improvement Programme adalah Amalan Warisan Masyarakat Kita.	Mac-April
2.	Tajuk Projek di Jabatan Kemudahan Setor, Keramat	Mac-April
3.	An Insight Into Problem Solving And Decision Making Process	Mei-Jun
4.	QIP: Program Peningkatan Mutu (QIP) Dilancar	Mei-Jun
5.	QIP: BBMB'S Quality Improvement Programme (QIP) Groups Gains Momentum	Julai-Ogos
6.	QIP: Pencipta Logo	Sept-Okt.
7.	QIP: Ke Arah Mewujudkan Program Peningkatan Mutu Kerja (QIP) yang berkesan di BBMB	Nov. - Dis.

Sumber : Gemaputra, Mac - Disember 1987

Dalam tahun 1988 terdapat sebanyak empat artikel berkaitan dengan program QIP dalam Gemaputra. Jadual 5.4 menunjukkan artikel-artikel tersebut.

Jadual 5.4

Artikel QIP Sepanjang Tahun 1988 dalam Gemaputra

No.	Tajuk Artikel	Bulan Keluaran
1.	Cawangan Jasin Menjuarai Konvensyen Tahunan QIP	Mac-April
2.	Petikan Dari Ucapan Perasmian Konvensyen Tahunan QIP pada 19 Mac 1988	Mac-April
3.	QIP : Unit QIP BBMB Adakan Seminar Fasilitator Dan Kursus Ketua Kumpulan QIP Di Sabah dan Sarawak (20 - 27 Nov. 1987)	Mac - April
4.	Lima buah kumpulan QIP BBMB Jimatkan RM170,000 Wang Bank	Mac - April

Sumber : Gemaputra, Mac-April 1988

Apabila diteliti kepada fokus pentadbiran pihak pengurusan melalui ruangan khas Pengerusi Eksekutif di dalam Gemaputra sepanjang tahun 1987 ke 1988 banyak menyentuh aspek pengenalan budaya kerja di BBMB. Ini jelas di dalam keluaran Gemaputra, sepanjang tahun 1987, keluaran Januari - Februari, Mac - April, Mei - Jun, Julai - Ogos dan September - Oktober kesemuanya membincangkan soal budaya kerja.

Di segi prestasi tahunan bank, pada keluaran bulan November - Disember 1987, Gemaputra telah dimuatkan pengumuman Pengerusi

Eksekutif mengenai keuntungan BBMB sebelum cukai bagi tahun kewangan 1986 adalah sebanyak RM18.5 juta dan keuntungan selepas cukai adalah sebanyak RM15.61 juta. Kedua-dua faktor tadi iaitu usaha-usaha pihak pengurusan di dalam menerapkan budaya kerja dan keuntungan bank menjadi faktor-faktor tambahan di dalam membantu memperkembangkan program QIP di BBMB. Dalam Laporan Tahunan BBMB 1986/1987 program QIP telah diisyiharkan sebagai salah satu daripada tiga langkah tindakan utama BBMB di dalam rangka menghadapi cabaran masa depan.¹⁸

Fakta di atas menunjukkan bahawa program QIP telah diterima sepenuhnya oleh pihak pengurusan sebagai salah satu aktiviti BBMB bagi tahun kewangan 1986/1987. Keadaan ini menunjukkan bahawa pihak pengurusan sudah memberikan komitmen yang menyeluruh kepada program QIP. Keuntungan tahunan BBMB pada tahun kewangan 1987/1988 pula sebelum cukai adalah sebanyak RM20.33 juta dan keuntungan selepas cukai adalah sebanyak RM18.98 juta.¹⁹ Pada tahun kewangan ini juga, fokus utama aktiviti-aktiviti BBMB adalah meningkatkan mutu kredit, mengurangkan kos, teknologi, pertambahan rangkaian cawangan dan sumber tenaga manusia.²⁰

¹⁸BBMB Annual Report 1986/1987, m.s. 18.

¹⁹BBMB Annual Report 1987/1988, m.s. 7-17.

²⁰Ibid., m.s. 13-14.

Keadaan ini turut membantu kepada perkembangan program QIP dari tahun 1987 sehingga akhir tahun 1988.

Pada umumnya bolehlah dikatakan bahawa program QIP lebih berkembang daripada program QCC. Ini adalah kerana wujudnya kerjasama yang erat dari kesemua pihak yang terlibat di dalam program ini, bermula dari pihak pengurusan, Unit Sekretariat QIP, fasilitator, ketua kumpulan sehinggalah ahli-ahli kumpulan di dalam memajukan program ini.

Perkembangan program QIP ini telah terbantut mulai awal tahun 1989 apabila Unit Sekretariat QIP di Pusatputra telah dibubarkan. Pada masa ini, program yang menjadi tumpuan utama Pusatputra ialah *Management Development Programme*, MDP, iaitu program kemajuan pengurus-pengurus BBMB. Hal ini dapat diperhatikan kepada artikel-artikel di dalam Gemaputra. Artikel terakhir (1987 - 1988) mengenai QIP dimuatkan dalam keluaran Mac-April, 1988. Mulai keluaran September - Oktober 1988, artikel yang dihasilkan oleh Pusatputra di dalam Gemaputra berkaitan dengan program kemajuan pengurus-pengurus.²¹

Dengan adanya pembubaran Unit Sekretariat QIP maka tiada lagi susulan terhadap kemajuan kumpulan. Ini juga bermakna tiada lagi Seminar

²¹ *Gemaputra*, "Pusatputra: Programme For Development of Management Potential (PDMP I)", Sept-Okttober 1986, m.s. 28.

Fasilitator dan Kursus Ketua Kumpulan. Sudah tiada lagi konvensyen, tamatnya edaran Berita QIP, artikel QIP sudah tidak diterbitkan lagi di dalam Gemaputra. Sudah tidak ada lagi laporan bulanan mengenai kemajuan QIP kepada pihak pengurusan.

Keadaan tersebut ditambah lagi dengan adanya pertukaran Pengerusi Sekretariat ke jabatan baharu iaitu Jabatan Produk dan Pembangunan. Pengerusi Jawatankuasa Pemandu QIP pula kembali ke Kementerian Kewangan. Ketua Pusatputra pula sibuk dengan program PDMP yang baharu dan enggan meneruskan program QIP lagi. Di peringkat pengurusan atasan Pengarah Eksekutif yang menjadi Penasihat program QIP telah menamatkan perkhidmatan beliau di BBMB pada 1hb. Jun 1989.²² Dengan ini berlakulah rombakan pengurusan BBMB. Dengan ini bermakna tokoh-tokoh pimpinan program QIP sudah tidak lagi memimpin program ini. Ini juga menjadi salah satu faktor yang menyebabkan program QIP tidak berkembang pada tahun 1989.

Pada umumnya bolehlah dikatakan bahawa pada tahun 1989 keseluruhan Jawatankuasa Pemandu, Jawatankuasa Sekretariat, Unit Sekretariat QIP, kesemua fasilitator dan ketua kumpulan sudah tidak berfungsi lagi. Dengan ini juga bermakna bahawa program QIP berhenti secara

²²Gemaputra, "Perubahan Kepimpinan BBMB Berkuatkuasa 1hb. Jun, 1989", Mei-Jun, m.s. 4.

perlahan-lahan, dan terus tamat secara sendirinya mulai pertengahan tahun 1989 sehingga awal tahun 1990.

Projek Kumpulan QCC

Apabila diteliti kepada implikasi pelaksanaan program kualiti di BBMB (1984 - 1990) apa yang nyata sekali ialah di mana kedua-dua program QCC dan QIP telah menunjukkan bahawa kakitangan BBMB telah mengenalpasti projek-projek kumpulan. Jadual 5.5 menunjukkan projek-projek kumpulan QCC yang diusahakan.

Jadual 5.5

Projek-projek Kumpulan QCC, Disember 1986

Bil.	Nama Kumpulan	Cawangan/Jabatan	Tajuk Projek
1.	Daya Personnel	Tenaga Manusia	Mempercepatkan jawapan surat
2.	KMK7	Latihan	Mempertingkatkan produktiviti
3.	Gerak khidmat pembelian	Pembelian	Mengurangkan kos
4.	Dayacipta	Pembelian	Mengurangkan kos
5.	Berkat	Setor Pusat	Pembaziran baucer
6.	Cahaya Biru	Semerak	Kempen mencegah kebakaran

Bil.	Nama Kumpulan	Cawangan/Jabatan	Tajuk Projek
7.	Kombinasi Padu	Perkhidmatan	Mengurangkan gangguan
8.	Correspondent Circle	Bahagian Antara bangsa	Mengurangkan kos
9.	Syndication Circle	Bahagian Antara bangsa	Mengurangkan kos
10.	Credit Circle	Bahagian Antara bangsa	Mengurangkan kos
11.	Administration Circle	Bahagian Antara bangsa	Mengurangkan kos
12.	Procadata	Kredit Informasi	Mengurangkan kos
13.	Ozzy	Kredit Informasi	Mengurangkan kos
14.	Kitaro	Kredit Informasi	Mengurangkan kos
15.	Pyramid	Kredit Informasi	Mengurangkan kos
16.	Audit QCC	Audit	Mengatasi masalah penyediaan laporan odit
17.	Cahaya	Kiriman Wang, Kuala Lumpur	Mengurangkan bayara teleks ke atas kiriman wang
18.	Kilex	Kiriman Wang Kuala Lumpur	Kelewatan menghantar baucer ke jabatan kira-kira semasa untuk posting
19.	QCC Credit	Kredit, Pembiayaan Perdagangan	Memperbaiki sistem susunan fail
20.	Progress Searcher	Taman Maluri	Memperbaiki khidmat pelanggan

Bil.	Nama Kumpulan	Cawangan/Jabatan	Tajuk Projek
21.	Combat W/S	KL Plaza	Meningkatkan khidmat pelanggan
22.	Perintis	Damansara	Memperbaiki khidmat pelanggan
23.	Campus Group	Universiti Malaya	Memperbaiki khidmat bayaran semula pinjaman tetap dan kos pentadbiran
24.	Jerteh Q	Jerteh	Mengurangkan kos
25.	People Express	Sibu	Mengurangkan kos
26.	The Champion	Sibu	Kelewatan pembaharuan ke atas jaminan Bank.
27.	The Communicator	Sibu	Kelewatan pembaharuan ke atas Jaminan Bank
28.	Kumpulan 3B	Kg. Bharu	Kelewatan menyiapkan surat tawaran pinjaman peribadi.
29.	Putra Puteh	Pasir Puteh	Memperbaiki khidmat pelanggan
30.	Kumpulan Produktif	Kg. Bahru	Menghabiskan stok simpanan "Tabung Wang Anda"
31.	Bilis	Lloyds Leasing	Memperbaiki khidmat pelanggan
32.	Bumi Hijau	UPM	Mengurangkan kos
33.	Kumpulan 9	Unit Perniagaan Kecil	Kakitangan lewat ke pejabat
34.	Putra Putri	Unit Perniagaan Kecil	Kebersihan pejabat.

Sumber : Fail Pentadbiran QCC, "Laporan Kemajuan Program QCC",
Disember 1986

Berdasarkan projek yang dikenalpasti pada Jadual 5.5, nyatahal banyak projek QCC masih belum disiapkan dan banyak kumpulan masih belum mempunyai projek lagi. Inilah kelemahan kumpulan-kumpulan QCC.

Projek Kumpulan QIP

Kumpulan-kumpulan QIP pula menyiapkan projek-projek mereka. Terdapat sebanyak 30 buah kumpulan QIP di seluruh negara yang telah berjaya menyiapkan projek mereka. Terdapat 4 kategori utama projek penjimatan yang dilakukan oleh kumpulan-kumpulan QIP. Kategori utama ini berkaitan dengan penjimatan tuntutan lebih masa, penjimatan kos elektrik, penjimatan kos telefon dan penjimatan alat tulis dan percetakan. Jadual 5.6 menunjukkan nama kumpulan-kumpulan yang berjaya menyiapkan projek mereka serta anggaran penjimatan.

Jadual 5.6**Anggaran Penjimatan Kos: Aktiviti-aktiviti
Kumpulan QIP 1988**

No.	Jabatan/ Cawangan Nama Kumpulan	Tajuk Projek	Penjimatan Tahunan	Penjimatan Tahunan bagi 97 Cawangan
TUNTUTAN LEBIH MASA				
1.	Serian, "Bakti Kenyalang	Kurangkan tuntutan lebih masa	RM29,193	Projek (3) mewakili majoriti cawangan RM1,319,491
2.	Dungun, "Penyu"	Kurangkan tuntutan lebih masa	RM11,092	
3.	Jasin, "Anak Watan BBMB".	Kurangkan tuntutan lebih masa dan baiki khidmat pelanggan	RM13,603	
ELEKTRIK				
4	Bintulu, "Bintulu"	Kurangkan kos elektrik	RM6,983	Projek (6) mewakili majoriti cawangan RM582,000
5.	Kuantan, "Empro"	Kurangkan bil elektrik	RM3,149	
6.	Kuching, "Akaun Putra"	Kurangkan kos elektrik	RM6,000	
7.	Kerteh, "Kerteh I"	Kurangkan kos elektrik	RM7,500	
8.	Keningau, "Keningau QIP"	Kurangkan kos elektrik	RM6,052	Projek (9) mewakili majoriti cawangan
9.	Bandar Sri Aman, Tiang Laju"	Mengatasi caj berlebihan bil elektrik Jun 1983 ke Februari 1988	RM252,934	RM252,934

TELEFON				
10.	Kulim, "Jaya Sepakat"	Kurangkan bil telefon	RM5,000	Projek (10) mewakili majoriti cawangan RM485,000
11.	Pontian Kecil, "Profit Makers"	Baiki sistem kabinet dan kurangkan bil telefon	RM14,700	
12.	Taman Maluri, "Progress Searcher"	Mengurangkan bil telefon dan elektrik	RM16,087	
13.	Bandar Sri Aman, "Tiang Laju"	Mengurangkan bil telefon dan elektrik	RM15,818	Tidak berkaitan dengan cawangan-cawangan lain
ALAT TULIS DAN PERCETAKAN				
14.	Taiping , "The Recoveries"	Mengurangkan kos alat tulis.	RM24,000	Tidak berkaitan dengan cawangan-cawangan lain.
15.	Kota Kinabalu, "Setia"	Mengurangkan kos alat tulis dan percetakan	RM3,115	
16.	Universiti Malaya, "Campus Group"	Mengurangkan kos pembelian "ribbon" komputer	RM643	RM62,371
17.	Pusatputra, "KMK7"	Memberhentikan menggunakan "Post-it Note Pad"	RM7,310	RM709,070
18.	Pusatputra, "KMK7"	Mengurangkan penggunaan sampul surat dalaman	RM128	RM12,416

19.	Pusatputra, “KMK7”	Memberhentikan menggunakan Letter Head London Conqueror	RM1,400	RM135,800
20.	W.P. Labuan, “E & D”	Kurangkan kos menggunakan salinan	RM300	RM29,100
21.	Perancangan dan Ekonomi	Mengatasi pembaziran sampul surat EN4B dan EN7B	RM6,517	RM632,149
22.	Tawau, “Tawau Think Tank”	Mengurangkan kos pembelian borang komputer	RM2,572	RM249,484
23.	Kota Bharu, “Wau Bulan”	Mengurangkan kos alat tulis dan percetakan	RM33,329	
24.	Kompleks Dayabumi, “Dayaputra”	Memberhentikan penggunaan salinan borang mengeluarkan wang dari akaun simpanan (LITC 5)	RM1,440	RM200,160
25.	BBMB Kewangan “Kumpulan Wang”	Mengurangkan kos mesin fotostet	RM2,400	RM232,800
26.	Semerak, “Cahaya Biru”	Mengurangkan kos penyelenggaraan alat pemadam api BBMB.	RM10,000	RM10,000
27.	Kota Kinabalu, “Projek 88”	Mengurangkan kos penyelenggaraan kenderaan pejabat	RM4,000	RM388,000

28.	Medan Kidd, “Kidd QIP”	Mengurangkan perbelanjaan perjalanan bagi kerja menghantar surat	RM1,400	RM135,800
29.	Pejabat Kawasan W. Persekutuan	Menggunakan sampul surat yang telah digunakan.	RM159	RM15,423
30.	Kredit Informasi “Pyramid”	Mengurangkan kos minuman ringan	RM1,342	RM130,174
JUMLAH			RM488,166	RM5,582,172

Sumber : Fail Pentadbiran QIP, “Estimated Cost Savings: QIP Teams Activities”, 1988

Daripada jadual tersebut nyatakan jumlah anggaran penjimatan daripada projek-projek QIP adalah sebanyak RM488,166.00. Sekiranya diseragamkan projek-projek tersebut maka anggaran penjimatan adalah sebanyak RM5,582,172.00. Pada umumnya bolehlah dikatakan bahawa program QIP telah turut serta membantu pihak pengurusan di dalam mengurangkan kos perbelanjaan Bank tersebut.

Implikasi QCC dan QIP

Program kualiti juga telah meninggalkan khazanah ilmu kepada seluruh warga BBMB dalam bentuk Buku Panduan, bagi QCC dan QIP. Buku

Panduan QCC bertajuk ‘QCC Programme In Bank Bumiputra Malaysia Berhad’ memuatkan isu-isu berkaitan pengertian QCC, keperluan dan manfaatnya, struktur organisasi QCC, rahsia-rahsia kejayaan QCC dan operasi QCC. Buku Panduan ini juga memuatkan perkara-perkara berkaitan dengan fungsi Sekretariat QCC, fungsi-fungsi fasilitator, ketua kumpulan dan ahli-ahli kumpulan. Buku panduan QIP bertajuk “*Quality Improvement Programme, QIP*”. Buku ini menerangkan mengenai polisi dan prosedur QIP di segi definisi, falsafah, objektif-objektif, struktur ogranisasi dan dasar. Kedua-dua buku tersebut telah diedarkan ke semua jabatan di ibu pejabat dan cawangan-cawangan, pejabat-pejabat kawasan dan anak-anak syarikat BBMB. Jadi bolehlah dikatakan program kualiti tersebut telah memberikan suatu bahan rujukan asas kepada semua warga BBMB mengenai program kualiti dan menjadi sebahagian daripada koleksi perpustakaan BBMB.

Natijah ketiga daripada program kualiti ini ialah wujudnya julung-julung kali konvensyen QIP. Inilah merupakan konvensyen pertama bagi kakitangan sendiri untuk mengemukakan idea-idea mereka yang telah dikenal pasti semasa menyiapkan projek mereka. Bolehlah dikatakan bahawa konvensyen ini dapat disamakan dengan “konvensyen rakyat” iaitu golongan massa yang terdiri daripada ahli-ahli kumpulan QIP. Inilah medan “suara rakyat” dalam mengemukakan saranan dan idea untuk memajukan BBMB. Dalam erti kata lain konvensyen ini akan menyatukan semua suara golongan massa di BBMB. Konvensyen ini juga meninggalkan khazanah ilmu untuk

pengamatan warga BBMB dimana wujud teknik-teknik analisis ataupun kriteria penilaian semasa konvensyen.

Jadual 5.7 menunjukkan mengenai kriteria tersebut.

Jadual 5.7

Kriteria Penilaian Konvensyen QIP

Bil.	Kriteria	Markah Maksima
1.	Perjalanan kumpulan	5
2.	Pemilihan projek	5
3.	Definisi masalah	15
4.	Teknik-teknik analisis	10
5.	Tindakan memperbaiki dan pelaksanaan	15
6.	Hasil-hasil yang didapati	20
7.	Standardisasi	10
8.	Penilaian sendiri dan rancangan-rancangan masa depan	10
9.	Persembahan	10

		100%
		=====

Sumber : Fail Konvensyen Kebangsaan QIP, "Laporan Lengkap Konvensyen Kebangsaan QIP 1988", 24hb Mac 1988

Selain daripada medan suara rakyat, konvensyen QIP juga menjadi media untuk menerima pengiktirafan dari pihak pengurusan. Terdapat dua bentuk penghargaan iaitu anugerah dan hadiah. Anugerah inilah yang diberikan semasa Konvensyen QIP. Jadual 5.8 menunjukkan pecahan Anugerah ini.

Jadual 5.8
Anugerah Tahunan QIP

Kategori Anugerah	Bentuk Anugerah
Anugerah Perdana	<ul style="list-style-type: none"> • Wang Tunai RM2,500 • Sijil Penghargaan • Piala pusingan dan trofi.
Anugerah Penghargaan	<ul style="list-style-type: none"> (a) Tempat kedua konvensyen <ul style="list-style-type: none"> • Wang tunai RM1,500 • Sijil Penghargaan • Trofi kecil (b) Tempat ketiga konvensyen <ul style="list-style-type: none"> • Wang tunai RM1,000 • Sijil penghargaan • Trofi kecil
Anugerah Semangat	<ul style="list-style-type: none"> • Wang tunai RM500 • Sijil Penghargaan

Sumber : Fail Skim Anugerah QIP, 1988

Oleh itu sudah wujud medan rakyat untuk bersuara dan juga mendapat pengiktrafan semasa konvensyen ini bagi kumpulan-kumpulan. Inilah natijah dari pelaksanaan program kualiti bernama QIP.

Natijah-natijah lain hasil pelaksanaan program ini ialah wujudnya kurikulum latihan, bahan-bahan kursus serta seminar bagi fasilitator dan ketua kumpulan. Ini juga turut menambahkan jumlah kursus di Pusatputra dan koleksi di perpustakaan untuk rujukan warga BBMB. Wujud surat-surat pekeling mengenai program QCC dan QIP sebagai koleksi ilmu berkaitan dengan perjalanan program tersebut. Borang-borang yang dicipta oleh Sekretariat QCC dan seterusnya Sekretariat QIP juga turut menambahkan khazanah ilmu dan koleksi perpustakaan BBMB. Jadual 5.9 dan Jadual 5.10 menunjukkan mengenai borang-borang ini.

Jadual 5.9

Borang-borang Program QCC, 1986

Jenis Borang	Tujuan
QCC/KK/0001	Laporan Mingguan Ketua Kumpulan Kepada Fasilitator
QCC/F/0002	Laporan Fasilitator kepada pihak Pengurusan
QCC/CP/0003	Projek yang telah disiapkan

Sumber : Fail Pentadbiran QCC, 1986

Jadual 5.10**Borang-borang Program QIP, 1987**

Jenis Borang	Tujuan
Borang Pendaftaran	Pendaftaran Kumpulan QIP
Borang A	Minit Mesyuarat Mingguan
Borang B	Laporan Mingguan Ketua Kumpulan kepada Fasilitator
Borang C	Laporan Bulanan Fasilitator untuk Ahli Jawatankuasa Pemandu Induk melalui Sekretariat QIP.
Borang D	Laporan Fasilitator untuk Jawatankuasa Pemandu melalui Sekretariat QIP bagi projek Kumpulan yang sudahpun disiapkan.
Borang E	Cadangan daripada Fasilitator kepada Jawatankuasa Pemandu Induk melalui Sekretariat QIP untuk menyeragamkan projek yang telahpun siap.

Sumber : Fail Pentadbiran QIP, 1987

Selain daripada itu program QIP juga turut meninggalkan khazanah ilmu di segi pentadbiran dan penyeliaan program tersebut. Sistem ini dikenali sebagai “Pengendalian Pentadbiran QIP”. Di dalam sistem ini wujud klasifikasi kumpulan-kumpulan QIP kepada 11 zon dan carta laporan kemajuan kumpulan. Jadual 5.11 menunjukkan zon-zon itu.

Jadual 5.11**Pecahan-pecahan Zon, QIP, 1987**

Zon	Lokasi	Zon
1	Wilayah Persekutuan	WP
2	Selangor	S
3	Pulau Pinang/Kedah/Perlis	PP/K/P
4	Perak	PK
5	Melaka/Negeri Sembilan	M/NS
6.	Johor	J
7	Terengganu/Kelantan	T/K
8	Pahang	PH
9	Sabah/Sarawak	S/S
10	Ibu pejabat	IP
11	Kumpulan Perancangan dan Anak Syarikat	KP/AAS

Sumber: Fail Pentadbiran QIP, 1987

Carta Laporan Kemajuan Kumpulan pula mengandungi butir-butir seperti nama kumpulan, bilangan projek, kod kemajuan penyelesaian projek kumpulan, laporan kemajuan dan tarikh diterima.²³ Kesemua ini menjadi

²³Carta Laporan Kemajuan Kumpulan QIP, 1987.

khazanah ilmu mengenai sistem pentadbiran yang dicipta dan digunakan oleh pihak Unit Sekretariat QIP.

Pada umumnya bolehlah dikatakan bahawa program kualiti di BBMB banyak menambahkan khazanah ilmu mengenai sistem pentadbiran, pengurusan, latihan dan pengiktirafan kumpulan-kumpulan kualiti. Di samping itu kumpulan-kumpulan kualiti turut serta di dalam menjimatkan kos perbelanjaan BBMB.