

BAB VI

KESIMPULAN

Pada tahap awal cetusan program QCC sehinggalah penubuhan Unit Projek Khas, pihak pengurusan BBMB belum memberi komitmen menyeluruh terhadap program tersebut. Ini adalah kerana Unit Projek Khas di Jabatan Personel gagal di dalam meyakinkan pihak pengurusan mengenai viabiliti program QCC dalam urusan perbankan. Dalam pada itu pihak pengurusan sendiri terlalu memfokuskan aktiviti mereka kepada pemulihan semula BBMB serta mengembalikan semula keyakinan masyarakat Malaysia khususnya pendeposit-pendeposit bank ini. Ini adalah kerana pada ketika ini BBMB sedang dilanda dengan krisis kewangan anak syarikatnya di Hong Kong, Bumiputra Malaysia Finance (BMF). Pada dasarnya bolehlah dikatakan bahawa pemilihan masa (*timing*) pengenalan program QCC kurang sesuai, oleh kerana tumpuan keseluruhan pimpinan BBMB pada tahun 1985 selain daripada menangani isu BMF adalah untuk mencari jalan yang terbaik untuk membawa keuntungan kepada BBMB. Ini adalah disebabkan BBMB mengalami kerugian sebanyak RM266.9 juta pada tahun 1985/1986.

Dengan ketiadaan komitmen pihak pengurusan, maka sukarlah sekali bagi Unit Projek Khas untuk berkempen kepada seluruh warga BBMB

menganggotai kumpulan QCC, khususnya untuk memilih ahli-ahli yang baharu. Bagi kumpulan-kumpulan yang sedia ada yang telahpun ditubuhkan semenjak 1984 lagi, ahli-ahlinya sendiri tidak begitu aktif. Ini adalah kerana ketua-ketua kumpulan mereka sendiri belum lagi bersedia untuk memimpin kumpulan dan kurang mahir di dalam memberi tunjuk ajar kepada ahli-ahli kumpulan. Ketua-ketua kumpulan sendiripun mengharapkan komitmen yang menyeluruh dari pihak pengurusan. Apabila mereka gagal melihat komitmen ini, maka pudarlah semangat mereka untuk memimpin kumpulan. Implikasinya maka sepanjang tahun 1984 sehingga 1986, program QCC tidak berkembang di BBMB.

Unit Projek Khas sendiri gagal mempengaruhi ahli-ahli Jawatankuasa Pemandu Induk dan ahli-ahli Jawatankuasa Sekretariat supaya turut serta mempromosikan program QCC. Buktinya sepanjang tahun 1984 sehingga pertengahan tahun 1986, tiada langsung mesyuarat bagi kedua-dua jawatankuasa tersebut. Dengan tidak berfungsinya kedua-dua jawatankuasa ini, maka program QCC tidak mempunyai hala tuju yang sistematik. Selain daripada itu Unit Projek Khas juga belum mampu melatih ketua kumpulan QCC dan terpaksa bergantung kepada kemahiran pensyarah-pensyarah INTAN. Di sini menunjukkan bahawa pelaksanaan program QCC dari tahun 1984 sehingga pertengahan 1986 tidak mempunyai perancangan-perancangan yang jitu dari aspek latihan, promosi dan pentadbiran. Pada tahap ini kakitangan Unit Projek Khas belum lagi cukup terlatih dan belum bersedia

memikul tugas dan tanggungjawab sebagai promoter utama program QCC di BBMB.

Program QCC hanyalah mempunyai perancangan yang sistematik sewaktu program ini diambil alih oleh Jabatan Latihan mulai September 1986. Di sini, jelaslah bahawa sewaktu di Jabatan Latihan baharulah program QCC mempunyai strategi-strategi pelaksanaan yang khusus, mempunyai struktur dan organisasi yang tersusun serta mempunyai Unit Sekretariat QCC. Unit Sekretariat QCC pada tahap ini sudahpun mempunyai kakitangan yang bertugas secara sepenuh masa dan kakitangan mereka juga turut dilatih di INTAN, PDPN, Motorola dan Texas Instruments. Keadaan ini menyebabkan mereka lebih bersedia untuk mentadbir program QCC, mampu melatih ketua kumpulan dan fasilitator QCC dan mampu memberi ceramah-ceramah pengenalan mengenai program QCC di BBMB. Ceramah-ceramah pengenalan ini digunakan oleh Unit Sekretariat QCC sebagai mekanisme untuk menghibahkan kepada semua peserta yang mengikuti latihan di Pusat Latihan (ketika ini di Jalan Robson, Kuala Lumpur) mengenai program QCC. Program latihan untuk ketua kumpulan dan fasilitator QCC masih belum dianjurkan oleh Unit Sekretariat QCC setakat bulan September 1986, disebabkan Unit tersebut masih lagi membuat kajian mengenai persediaan kurikulum program latihan QCC. Inilah beberapa kelebihan yang wujud sewaktu Unit Sekretariat QCC berada di Jabatan Latihan berbanding dengan sewaktu berada di Unit Projek Khas di Jabatan Personel. Bolehlah dikatakan

bahawa program QCC lebih berkembang sewaktu di Jabatan Latihan berbanding dengan sewaktu di Unit Projek Khas, Jabatan Personel.

Sewaktu program QCC berada di bawah pengurusan Jabatan Latihan juga, wujud struktur dan organisasi yang tersusun bagi program ini. Di sini wujudlah Jawatankuasa Pemandu Induk dan Jawatankuasa Sekretariat yang rasmi, di mana semua ahli jawatankuasa tadi mendapat surat perlantikan daripada Pengarah Eksekutif, yang juga menjadi Penasihat Jawatankuasa Pemandu Induk QIP. Pada tahap ini wujudlah komitmen formal dari pihak pengurusan. Perlantikan fasilitator dan ketua kumpulan juga turut dibuat. Perlu ditegaskan di sini, komitmen formal ini tidaklah memperlihatkan bahawa pihak pengurusan BBMB sanggup bertoleransi dengan Unit Sekretariat QCC di dalam memaparkan hasil program QCC kepada pihak pengurusan. Di sini kelihatan bahawa pihak pengurusan mengharapkan hasil yang segera sepertimana terdapat catatan Pengarah Eksekutif BBMB pada 16hb Januari 1987 yang menganggap bahawa program QCC merugikan masa. Dalam konteks ini, meskipun pihak pengurusan memberikan komitmen, namun mereka masih belum memahami mengenai falsafah program QCC yang menitikberatkan falsafah pembinaan insan, penyertaan yang bersifat sukarela dan memerlukan jangka panjang untuk mendapatkan hasil daripada program ini. Walaupun sudah wujud komitmen pihak pengurusan atasan terhadap program QCC, namun setakat 24hb Oktober 1986 hanya terdapat sebanyak 34 buah kumpulan QCC sahaja yang berdaftar dengan Unit Sekretariat QCC. Di

sini jelaslah bahawa perkembangan dan kemajuan program QCC di BBMB bukan hanya terletak kepada komitmen pihak pengurusan semata-mata. Akan tetapi perlulah ada adaptabiliti ataupun penyesuaian kepada nama program kualiti itu sendiri.

Pada 31hb Oktober 1986, nama program QCC ditukar kepada QIP. Di sini konsep adaptabiliti telah digunakan oleh BBMB di dalam menamakan program kualiti yang sesuai dan mudah diterima oleh warga organisasinya. Hasilnya, maka nama program QIP diterima oleh warga bank tersebut. Ini jelas dengan kemajuan program ini sepanjang tahun 1987 sehingga awal tahun 1989 di mana terdapat 300 buah kumpulan QIP yang berdaftar dengan Unit Sekretariat QIP. Di sini bolehlah dikatakan bahawa faktor adaptabiliti turut membantu memperkembangkan program QIP di BBMB di samping wujudnya komitmen dari pihak pengurusan terhadap program kualiti ini. Pada umumnya bolehlah dikatakan bahawa program QIP lebih berkembang daripada program QCC di BBMB.

Kekuatan-kekuatan yang ada pada program QIP berbanding program QCC ialah kewujudan Unit Sekretariat QIP yang mantap di segi pentadbirannya dan dokongan penuh tiga tokoh utama program QIP serta wujudnya promosi yang mampan dari Unit Sekretariat QIP dan Pusatputra sendiri. Unit Sekretariat QIP di Pusatputra mempunyai empat orang kakitangan iaitu dua orang pegawai dan dua orang kerani yang bertugas

secara sepenuh masa. Dahulu semasa di Unit Porjek Khas hanya terdapat dua orang pegawai sahaja yang bertugas secara sepenuh masa. Pegawai-pegawai di Unit Sekretariat QIP mampu mentadbir program ini oleh kerana mempunyai sistem pentadbiran yang teratur. Mereka juga mampu melatih ketua kumpulan dan fasilitator QIP oleh kerana mereka sudahpun dilatih dan bersedia untuk mengajar di dalam program-program latihan QIP. Dengan ini juga mereka tidak lagi perlu bergantung kepada pensyarah-pensyarah luar seperti INTAN dan PDPN. Selain daripada itu program QIP semenjak November 1986 sudahpun bertapak di Pusat Latihan BBMB (Pusatputra) di mana kampus tetapnya terletak di Lot 60, Jalan Air Hitam, Kajang, Selangor Darul Ehsan. Dengan ini akan mempermudah Unit Sekretariat QIP untuk mengadakan program-program latihan dan ceramah-ceramah pengenalan kepada peserta-peserta kursus yang mengikuti kursus di Pusatputra. Semasa ini, Ketua Pusatputra mewajibkan setiap peserta kursus yang hadir di Pusatputra mendengar ceramah selama sejam mengenai QIP. Semasa program QCC, ceramah pengenalan hanyalah dibuat di atas jemputan sekali-sekala pihak Pusat Latihan di Jalan Robson, Kuala Lumpur.

Selain daripada perkara-perkara tadi, satu lagi kekuatan yang ada pada program QIP ialah wujudnya komitmen dari tiga tokoh utama yang mendokong program ini. Mereka terdiri daripada Ketua Pusatputra, Pengerusi Jawatankuasa Pemandu Induk QIP dan Pengerusi Jawatankuasa Sekretariat QIP. Komitmen sebegini tidak wujud semasa pelaksanaan program QCC.

Kekuatan seterusnya yang ada pada program QIP ialah adanya promosi yang padu dan iltizam melalui seminar-seminar, fasilitator, kursus-kursus ketua kumpulan, penerbitan majalah khas bernama Berita QIP, sumbangan artikel-artikel yang berkaitan dengan program QIP yang dimuatkan di dalam majalah Gemaputra. Pada umumnya, bolehlah dikatakan bahawa Unit Sekretariat QIP di bawah penyeliaan Ketua Pusatputra lebih berjaya di dalam mempromosikan program QIP berbanding dengan keupayaan Unit Sekretariat QCC di dalam mempromosikan program QCC.

Komitmen pihak pengurusan atasan BBMB terhadap program QIP adalah secara terbuka dan lebih nyata berbanding dengan komitmen mereka terhadap program QCC. Ketelusan komitmen ini dapat disaksikan bila mana Pengarah Eksekutif terlibat di dalam merasmikan seminar pertama fasilitator QIP pada tahun 1987 dan menutup konvensyen kebangsaan QIP pada tahun 1988. Pengerusi Eksekutif BBMB pula terlibat di dalam merasmikan konvensyen kebangsaan QIP tahun 1988. Komitmen ini juga jelas terbukti dengan wujudnya kelulusan pihak pengurusan di dalam memberikan anugerah dan pengiktirafan kepada kumpulan-kumpulan QIP yang berjaya semasa konvensyen tadi. Jelaslah bahawa pihak pengurusan atasan BBMB lebih banyak mempamerkan komitmen sewaktu pelaksanaan program QIP berbanding dengan program QCC. Ini adalah kerana program QIP telah dijadikan sebagai salah satu daripada langkah-langkah tindakan utama BBMB bagi tahun kewangan 1986/1987. Dalam pada itu, kedudukan kewangan

BBMB yang semakin mencapai keuntungan pada tahun 1986 dan 1987 turut membantu kepada perkembangan program QIP. Komitmen pihak pengurusan pada masa ini lebih mempamerkan bahawa pihak pengurusan atasan sudahpun memahami mengenai program ini dan sudahpun mulai nampak kesan-kesan positif daripada program ini. Kesan-kesan ini amat nyata apabila kumpulan-kumpulan QIP mempersembahkan projek-projek mereka semasa konvensyen kebangsaan QIP. Jadi tahap komitmen pihak pengurusan di era program QIP lebih mendalam daripada era program QCC.

Adalah perlu disebutkan di sini bahawa selain daripada kewujudan komitmen pihak pengurusan atasan terhadap program QIP, wujud juga komitmen menyeluruh dari pihak pengurusan pertengahan iaitu Ketua Pusatputra. Sebenarnya, kewujudan Unit Sekretariat QIP adalah di atas kemahuan beliau. Di bawah penyeliaan beliau, maka program QIP menjadi sebahagian daripada rancangan tindakan Pusatputra bagi tahun kewangan 1987/1988. Kempen kesedaran melalui ceramah pengenalan kepada setiap peserta yang mengikuti kursus di Pusatputra adalah di atas arahan beliau. Sebagitu juga perjalanan program-program latihan QIP untuk ketua kumpulan dan fasilitator adalah di atas kehendak beliau. Pada umumnya bolehlah dikatakan bahawa salah satu faktor yang membawa kepada kejayaan program QIP adalah kerana wujudnya sokongan padu pihak pengurusan pertengahan di Pusatputra iaitu Ketua Pusatputra sendiri. Ketua Pusatputra dengan kerjasama

Pengerusi Sekretariat QIP bertindak sebagai pendokong utama untuk mendapatkan komitmen pihak pengurusan atasan terhadap program QIP.

Kemajuan dan perkembangan program QIP di BBMB banyak ditumpukan kepada pendekatan Unit Sekretariat QIP yang menggunakan konsep “paksarela”. Konsep paksarela telah digunakan oleh Unit Sekretariat QIP di dalam memastikan penubuhan kumpulan QIP di setiap jabatan dan cawangan. Ini dilakukan secara mendapatkan komitmen pihak pengurusan di dalam menandatangani surat pekeliling berkaitan dengan QIP. Penyedaran surat pekeliling QIP bertarikh 3hb Mac 1987 ini memaparkan bahawa wujud arahan pihak pengurusan atasan di dalam memastikan bahawa jabatan dan cawangan mempunyai sekurang-kurangnya sebuah kumpulan QIP. Perantikan fasilitator juga adalah secara paksarela oleh kerana polisi program QIP di mana setiap ketua jabatan, pengurus kawasan dan pengurus cawangan secara otomatikny menjadi fasilitator. Sebagai fasilitator, mereka diwajibkan untuk menghantar laporan bulanan mengenai kemajuan kumpulan di bawah penyeliaan mereka. Hasilnya banyaklah kumpulan QIP yang telah ditubuhkan sepanjang tahun 1987 sehingga awal tahun 1989. Konsep paksarela nampaknya berkesan pada jangkamasa yang pendek sahaja selagi wujud penyeliaan dari Unit Sekretariat QIP. Hal ini nyata apabila dilihat kepada jumlah penubuhan kumpulan QIP pada awal tahun 1989 mencatat 300 buah kumpulan. Akan tetapi pada jangkamasa yang panjang, konsep paksarela tidaklah sesuai disebabkan kumpulan-kumpulan yang ditubuhkan itu tidak

tahun 1989 sehingga hujung tahun 1990, di mana ketika ini Unit Sekretariat QIP sudah dibubarkan dan tiada lagi penyeliaan kumpulan dari pihak Pusatputra. Di sini jelaslah baharu konsep paksarela menjadi strategi pilihan utama, Unit Sekretariat QIP dan Pusatputra di dalam memperkembangkan program QIP. Konsep “sukarela” yang diamalkan oleh Unit Projek Khas sewaktu mempromosikan program QCC, nyata sekali tidaklah seberkesan seperti mana “paksarela” di dalam program QIP.

Selain daripada konsep paksarela yang digunakan oleh Unit Sekretariat QIP, Unit ini juga nampaknya terlalu bergantung kepada tiga tokoh iaitu Ketua Pusatputra, Pengerusi Jawatankuasa Sekretariat QIP dan Pengerusi Jawatankuasa Pemandu Induk QIP. Apa yang jelas sekali, nampaknya di kalangan ketiga-tiga tokoh tadi, Unit Sekretariat QIP amat bergantung kepada arahan dan tunjuk ajar Ketua Pusatputra di dalam menentukan arah tuju program QIP. Implikasinya ialah apabila Ketua Pusatputra tidak berminat dengan program QIP, maka Unit Sekretariat QIP telah dibubarkan pada bulan Mac 1989. Akhirnya program ini telah dimansuhkan. Pada era program QCC tidak muncul lagi tokoh-tokoh yang menjadi pendokong program ini yang mewakili pihak pengurusan atasan mahupun pihak pengurusan pertengahan. Pada era QCC, pendokong utama program ini hanyalah pegawai-pegawai di Unit Projek Khas sahaja. Justeru itu bolehlah dikatakan bahawa gandingan ketiga-tiga tokoh program QIP lebih berkesan daripada gandingan pegawai-pegawai Unit Projek Khas di dalam mempromosikan program kualiti.

Dalam konteks ini, kejayaan program kualiti di BBMB bukan hanya bergantung kepada komitmen pihak pengurusan atasan semata-mata, akan tetapi juga bergantung kepada komitmen pihak pengurusan pertengahan. Pihak pengurusan atasan hanyalah penggubal polisi berkaitan dengan program kualiti semata-mata. Akan tetapi pelaksanaan di peringkat bawahan dan awalan datangnya dari komitmen pihak pengurusan pertengahan. Sekiranya wujud komitmen daripada kedua-dua pihak iaitu pihak pengurusan atasan dan pihak pengurusan pertengahan baharulah program kualiti dapat berfungsi dengan lancar. Apabila ketiadaan salah satu daripada pihak pengurusan tadi maka program kualiti sebegini tidaklah dapat berjalan. Ini jelas di BBMB, di mana kita dapati bahawa pada awal tahun 1989 terdapat 300 buah kumpulan QIP sebagai petanda bahawa ketua kumpulan, fasilitator dan ahli-ahli kumpulan mahukan supaya program QIP diteruskan lagi di BBMB. Akan tetapi apabila Ketua Pusatputra membubarkan Unit Sekretariat QIP, maka program QIP terpaksa dimansuhkan tanpa kerelaan ketua kumpulan, fasilitator, ahli-ahli kumpulan mahupun pihak pengurusan atasan sendiri.

Dalam hal ini, Pusatputra menjadi penentu utama kepada kelangsungan (*survival*) dan kesinambungan (*continuity*) program QIP, bukannya ditentukan oleh pihak Unit Sekretariat QIP, bukannya pihak pengurusan atasan, mahupun fasilitator ataupun ketua kumpulan. Jadi kewujudan program QIP adalah di atas kehendak Ketua Pusatputra. Program QIP bolehlah disifatkan sebagai program yang bersifat “kedaerahan”.

Kedaerahan ini bermaksud ianya merupakan program milik penuh ataupun milik mutlak Pusatputra. Program ini diasaskan oleh Pusatputra, pusat pentadbirannya terletak di Pusatputra. Selagi Pusatputra mahukan program ini selagi itulah program ini akan wujud. Sewaktu program ini dikehendaki oleh Pusatputra, semua Ketua Unit di Pusatputra turut serta mempromosikan program ini melalui penglibatan di dalam program-program latihan, ceramah-ceramah pengenalan, konvensyen kawasan dan konvensyen kebangsaan serta menjadi ahli-ahli Jawatankuasa Sekretariat QIP. Apabila Pusatputra tidak mahukan program ini, maka semua Ketua Unit di Pusatputra turut serta tidak mahukan program ini. Akhirnya program QIP ini dimansuhkan. Nyatalah bahawa Unit Sekretariat QIP berada di bawah telunjuk dan karenah birokrasi Ketua Pusatputra. Bolehlah dikatakan bahawa program QIP adalah merupakan program “anak didik” Ketua Pusatputra. Kewujudannya bergantung kepada sejauhmanakah dan selamamanakah program itu diperlukannya, jika tidak dikehendaki oleh Ketua Pusatputra, maka tiadalah lagi program QIP.

Kejayaan program QIP juga berpunca daripada publisiti dan promosi Unit Sekretariat QIP khususnya secara mengadakan konvensyen kawasan dan konvensyen kebangsaan QIP. Unit Sekretariat QIP dan Ketua Pusatputra menggunakan konvensyen sebagai media untuk mempamerkan komitmen yang langsung dan secara terbuka daripada Pengerusi Eksekutif dan Pengarah Eksekutif BBMB. Di dalam ucapan perasmian dan penutup konvensyen telah dimasukkan arahan kepada semua Ketua Jabatan, Pengurus Kawasan dan

Pengurus Cawangan supaya ditubuhkan dengan segera kumpulan-kumpulan QIP. Sekali lagi konsep “paksarela” digunakan oleh Unit Sekretariat QIP dan Ketua Pusatputra untuk memastikan penubuhan kumpulan-kumpulan baharu QIP. Kesannya, awal tahun 1989 terdapat sebanyak 300 buah kumpulan QIP. Penubuhan kumpulan-kumpulan yang baharu ini juga sebagai manifestasi bahawa semua ketua jabatan, pengurus kawasan dan pengurus cawangan yang terpaksa akur dengan arahan Pengerusi Eksekutif dan Pengarah Eksekutif bank tersebut. Jadi, pertumbuhan dan kemajuan program QIP pada tahap ini bukannya didorong semata-mata dari kerelaan hati ataupun rasa sukarela warga BBMB di dalam melibatkan diri secara menganggotai, memimpin dan memudahkan aktiviti kumpulan QIP. Dorongan penubuhan kumpulan-kumpulan adalah dari arahan pihak pengurusan atasan BBMB. Betapapun diperkatakan mengenai faktor-faktor yang membawa kepada kemajuan program QIP, namun apa yang pasti ialah program QIP lebih berkembang daripada program QCC. Sepanjang tahun 1984 sehingga 1986 hanya terdapat 34 buah kumpulan QCC sahaja, sedangkan semasa program QIP dari tahun 1986 sehingga 1989 terdapat sebanyak 300 buah kumpulan QIP.

Selain daripada komitmen pihak pengurusan atasan dan pihak pengurusan pertengahan, program latihan juga turut membantu mempromosikan program kualiti di BBMB. Program latihan bagi program QCC terbahagi kepada dua jenis latihan iaitu latihan secara informal dan latihan formal. Latihan informal adalah secara diadakan ceramah-ceramah

pengenalan yang disampaikan oleh pegawai-pegawai di Unit Projek Khas. Latihan formal pula melalui seminar-seminar fasilitator dan kursus-kursus ketua kumpulan. Latihan formal ini melibatkan tenaga pengajar dari INTAN. Program latihan bagi program QIP juga, terbahagi dua iaitu latihan formal dan latihan informal. Latihan informal adalah sama seperti program QCC iaitu ceramah-ceramah pengenalan dan disampaikan oleh pegawai-pegawai di Unit Sekretariat QIP. Latihan formal pula adalah melalui seminar-seminar untuk fasilitator dan kursus-kursus untuk ketua kumpulan. Apa yang berbeza di sini ialah latihan formal QCC menggunakan tenaga pengajar INTAN sedangkan latihan formal QIP melibatkan sepenuhnya tenaga pengajar dalaman BBMB sendiri iaitu terdiri daripada pegawai-pegawai Unit Sekretariat QIP sendiri. Dalam hal ini, bolehlah dikatakan bahawa Unit Sekretariat QIP lebih bersedia untuk melatih fasilitator dan ketua kumpulan berbanding dengan Unit Projek Khas. Nampaknya program formal QIP lebih diterima oleh warga BBMB berbanding dengan program formal QCC. Ini adalah terbukti dengan kewujudan 300 buah kumpulan QIP yang telah ditubuhkan berbanding dengan 34 buah kumpulan QCC yang telah ditubuhkan. Hasil dari program QIP ini maka kelihatan ketua kumpulan QIP lebih bersedia dan memahami tugas-tugas mereka sebagai ketua kumpulan berbanding dengan ketua kumpulan QCC yang telahpun dilatih oleh pensyarah luar dari BBMB masih belum bersedia dan belum memahami tugas-tugas mereka.

Apabila meneliti projek-projek yang telah diusahakan oleh kumpulan-kumpulan QCC dan QIP di BBMB, jelaslah bahawa kumpulan QIP lebih berjaya menyiapkan projek kumpulan. Ini adalah kerana kebanyakan kumpulan-kumpulan QCC tidak dapat menyiapkan projek mereka. Dalam pada itu kumpulan-kumpulan QIP pula berjaya menyiapkan projek mereka. Fokus utama projek-projek kumpulan QIP adalah pada aspek mengurangkan kos perbelanjaan di bank tersebut. Ini adalah selaras dengan tema projek yang diwajibkan kepada semua kumpulan QIP iaitu penjimatan kos dan mempertingkatkan kualiti perkhidmatan. Hasil dari penjimatan projek-projek kumpulan QIP adalah dianggarkan sebanyak RM488,166.00. Dalam konteks ini tidak banyak kumpulan QIP yang menjalankan projek berkaitan dengan mempertingkatkan kualiti perkhidmatan. Lagipun tidak wujud ukuran khusus untuk mengukur kemajuan di segi kualiti perkhidmatan kepada pelanggan-pelanggan bank tersebut. Jadi nyatalah, penjimatan kos lebih mudah untuk diukur dan dibuat anggaran penjimatan berbanding dengan ukuran kemajuan kualiti perkhidmatan. Pada umumnya bolehlah dikatakan bahawa topik pilihan utama (*favourite topics*) kumpulan-kumpulan QIP adalah berkaitan dengan penjimatan kos.

Terdapat beberapa isu-isu yang perlu diberikan perhatian oleh BBMB sewaktu hendak melaksanakan program kualiti. Antaranya ialah janganlah terlalu tergesa-gesa di dalam melaksanakan program kualiti. Dalam konteks BBMB sepatutnya program QIP dijalankan secara perlahan-lahan ke semua

cawangannya dalam jangka masa tiga tahun dan bukannya dalam jangka masa setahun sepertimana yang telah dilakukan oleh Unit Sekretariat QIP di dalam memperkembangkan program QIP secara agresif sekali dari tahun 1987 sehingga ke tahun 1988. Sekiranya pelaksanaan program QIP dalam jangka masa tiga tahun yang dicadangkan tadi, maka ini akan memudahkan proses latihan, memudahkan penyeliaan kumpulan-kumpulan bahkan memberikan masa persediaan yang lebih kepada ketua kumpulan di dalam melatih dan memimpin ahli-ahli kumpulan. Fasilitator QIP pula sepatutnya dilantik dari kakitangan pegawai-pegawai di sesuatu jabatan ataupun cawangan. Ini akan membolehkan mereka supaya dapat bersama-sama bergerak secara aktif dengan ketua kumpulan dan ahli-ahli kumpulan. Selain daripada itu, tidak wujud halangan komunikasi yang ketara di antara ahli-ahli kumpulan dengan fasilitator yang dilantik di kalangan pegawai berbanding dengan situasi ketika fasilitator itu terdiri daripada ketua jabatan ataupun pengurus cawangan. Dalam konteks meneruskan lagi aktiviti kumpulan kualiti supaya wujud kesinambungan yang berterusan, jelas kelihatan pihak Unit Sekretariat QIP dan Pusatputra sendiri lupa memikirkan soal mengekalkan program kualiti. Oleh itu salah satu strategi utama yang dirasakan dapat membantu mengekalkan program QIP ialah secara melaksanakan program kawalan kualiti menyeluruh (*Total Quality Control*, TQC), seiringan dengan program QIP. Dengan cara ini program kualiti akan menjadi sebagai sebahagian cara hidup ataupun budaya kerja setiap pekerja BBMB dan bukannya menjadi suatu program yang tersendiri dan terpisah daripada kerja-kerja rutin harian.

Akhirnya dengan adanya program kualiti seperti QCC dan QIP khususnya menunjukkan bahawa program sebegini boleh dilaksanakan di dalam sektor perbankan. Kejayaan ini sekali gus dapat menafikan tanggapan negatif sesetengah pihak di BBMB sendiri yang menganggap bahawa program kualiti seperti QCC dan QIP hanya dapat berfungsi dan beroperasi di dalam sektor perkilangan semata-mata. Dalam hal ini penulis Sud Ingle dan Nima Ingle mengatakan bahawa program kualiti dapat dilaksanakan di dalam sektor perkhidmatan bukan semata-mata sektor perkilangan asalkan organisasi yang melaksanakan program itu menghormati kekuatan akal setiap kakitangannya,

Sekarang di Amerika Syarikat kita mempunyai berbagai-bagai jenis industri perkhidmatan dan masalah-masalah operasinya adalah berbeda daripada sistem perkilangan. Walau bagaimanapun satu perkara yang mempunyai persamaan bagi kedua-dua industri tadi ialah - orang. Untuk menjalankan sebarang jenis perniagaan kita perlukan orang. Kita juga perlukan pelanggan-pelanggan - yang mereka ini juga adalah orang - untuk membeli produk-produk dan penggunaan perkhidmatan-perkhidmatan. Ini adalah kerana orang membentuk kedua-dua belah akal, kekuatan akal yang diwarisi amat menakjubkan. Jika kita mampu mempergunakan aset yang paling berharga ini, kita dikira sebagai sedang menuju ke arah pencapaian matlamat-matlamat itu dan mencapai taraf hidup yang lebih tinggi.¹

Kejayaan pelaksanaan program kualiti di BBMB juga membuktikan bahawa program sebegini dapat dilaksanakan dalam sebarang sistem sosial

¹ Sud Ingle dan Nima Ingle, QCC in Service Industry, New Jersey: Prentice Hall, 1984, m.s.4.

sebarang sistem politik dan tidak kira bangsa dan sejarah orang ataupun organisasi yang melaksanakannya. Dalam konteks ini Dr. Ishikawa mengatakan:

Aktiviti QCC yang selaras dengan alam tabie akan berjaya walau di mana sekalipun di dunia ini selagi prinsip-prinsip asasnya dikekalkan dan dilaksanakan tidak kira bangsa, sejarah, sistem sosial mahupun sistem politik.²

Walaupun program QIP sudah tidak berfungsi lagi di BBMB, adalah diharapkan agar program sebegini akan dijalankan oleh organisasi-organisasi lain di Malaysia ke arah pencapaian kualiti dan produktiviti yang tinggi. Harapan sebegini juga diucapkan oleh penulis Sud Ingle dan Nima Ingle bagi kumpulan-kumpulan QCC di Amerika Syarikat ke arah memasuki alaf baharu di tahun 2,000.

Kita berharap agar dengan wujudnya kumpulan QCC, suatu alat yang dicipta di Amerika Syarikat dan subur sekali di Jepun, kita mampu untuk memberikan khidmat kepada manusia dan dunia ini memasuki tahun 2,000 dan selepasnya, dibina suatu tempat yang lebih baik untuk didiami.³

²Kaoru Ishikawa, *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, trans. David J. Lu, New York: Prentice Hall, 1984, m.s. 153.

³ Sud Ingle dan Nima Ingle, *op.cit.*, m.s. 8.

Kesimpulan umum dari kajian ini dapatlah dikatakan bahawa program kualiti seperti QCC dan QIP boleh dilaksanakan di BBMB yang mewakili sektor perkhidmatan dan perbankan, akan tetapi sukar sekali untuk dikekalkan program sebegini di dalam sesebuah organisasi. Strategi yang mantap diperlukan untuk menentukan pengekal program sebegini.