

Penjawat awam kena multi-trampil

B.H 26/01/08 M153

Kakitangan penghakupayaan mampu buat keputusan berkaitan bidang tugas



Perspektif

Bersama

Saifuddin Abdullah

E-mel: saifuddin61@yahoo.com

INTI PATI

Amalan penghakupayaan

- Satu daripada perubahan pemikiran yang perlu berlaku dalam sektor awam ialah kakitangan mestilah mengamalkan penghakupayaan.

kupaya adalah lebih produktif dan efektif. Penghakupayaan membolehkan lebih banyak kerja dilakukan dengan menggunakan lebih sedikit kaki tangan dan memberikan lebih kepuasan kepada pelanggan.

Penghakupayaan mengizinkan keputusan dibuat lebih cepat dan dekat dengan pelanggan oleh kakitangan yang mempunyai kefahaman lebih terhadap kehendak pelanggan berkaitan. Kakitangan yang ter-

pendapat profesionalnya, termasuk secara spontan dalam mesyuarat dan tidak perlu melalui terlalu banyak lapis pegawai atasan, maka, keputusan yang sebelum ini mengambil masa terlalu lama kini dapat dibuat dengan cepat.

Aspek kedua, deskripsi tugas diperluaskan dan setiap yang terbabit menjadi multi-trampil dan mampu membuat keputusan apabila berurusan dengan rakan atau

MINGGU lalu, Ketua Setiausaha Negara, Tan Sri Mohd Sidek Hassan mengumumkan satu inisiatif baru bertema 'Satu Perkhidmatan, Satu Penyampaian, Tiada Pintu Salah (No Wrong Door)' untuk menginstutuisikan perkhidmatan awam yang berkualiti di semua 28 kementerian, lebih 720 agensi dan 144 pihak berkuasa tempatan (PBT).

Enam tugas utama disasarkan tahun ini, iaitu: perancangan, pelaksanaan, pemantauan, penguatkuasaan dan kajian semula; mengupayakan anggota perkhidmatan awam dengan sikap yang betul dan bertanggungjawab; menambahbaik penyampaian di bahagian hadapan (frontline delivery); perkhidmatan berkualiti menerusi penggunaan teknologi maklumat dan komunikasi (ICT); usaha ke arah pembasmian kemiskinan; dan memupuk satu perkongsian efektif dengan pihak berkepentingan.

Bagi memastikan inisiatif ini berjaya, ia memerlukan perubahan pemikiran atau mewujudkan pemikiran baru dalam sektor awam. Sekiranya perubahan pemikiran tidak berlaku, maka, anggota sektor ini tidak dapat menghayati rasional di sebalik mengapa inisiatif baru ini dilaksanakan dan ia akan dibuat secara biasa saja (business as usual), lalu tidak akan melahirkan hasil yang diimpikan.

Satu daripada perubahan pemikiran yang perlu berlaku ialah untuk kakitangan sektor awam mengamalkan penghakupayaan (empowerment).

Tetapi, masalah pertama amalan penghakupayaan di negara ini ialah apabila istilah 'empowerment' diterjemahkan ke bahasa Melayu sebagai 'pengupayaan'. Ketika hendak menterjemahkannya pada 1996, tidak ada istilah bahasa Melayu yang tepat. 'Pengupayaan' tidak tepat. Kerana itulah, maka, istilah 'penghakupayaan' dicipta.

Dalam konteks sektor awam, definisi 'penghakupayaan' ialah: 'membolehkan dan mendapatkan semua kaki tangan (termasuk pada peringkat paling rendah) dan pihak berkepentingan (contohnya pelanggan, sektor perniagaan dan masyarakat sivil) memahami dan bertindak atas semua isu yang menyentuh dirinya, organisasinya dan sekitarnya yang mereka adalah sebahagian daripadanya.'

- Penghakupayaan membolehkan kakitangan peringkat paling rendah dan pihak berkepentingan memahami dan bertindak atas semua isu yang menyentuh dirinya dan organisasinya serta kehendak pelanggan.

- Deskripsi tugas juga perlu diperluaskan dan setiap yang terbabat menjadi multi-trampil dan mampu membuat keputusan apabila berurusan dengan rakan atau pelanggan.

- Komunikasi yang formal dan berlapis-lapis digantikan jaringan komunikasi yang fleksibel dengan bantuan ICT.

Penghakupayaan berada dalam satu kontinum, iaitu: 'daripada peluang kakitangan dan pihak berkepentingan kepada hak mereka' dan 'daripada perundingan tidak formal kepada pembabitn secara berstruktur dan formal dalam proses membuat keputusan'. Perspektif ini meliputi konsep lain seperti menjana kapasiti, hak asasi, tanggungjawab, autonomi, pembangunan partisipatif dan sebagainya.

Penghakupayaan mula-mulanya digunakan sebagai istilah politik oleh aktivis mahasiswa di Amerika Syarikat (AS). Kemudian, ia menjadi istilah perniagaan yang popular.

Quin Mills dan Bruce Friesen (1995) melalui rencana bertajuk *Empowerment* dalam *The Financial Times Handbook of Management* menyifatkan penghakupayaan sebagai satu gaya pengurusan. Maksudnya hampir sama, tetapi tidak serupa, dengan delegasi. Mereka mendefinisikannya sebagai 'kuasa orang bawahan untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan'. Ia memberi implikasi bahawa kakitangan yang terhakupaya mempunyai kebebasan dan budi bicara yang luas.

Hari ini, semakin banyak organisasi menggunakan penghakupayaan. Ini telah terbukti bahawa kakitangan yang terha-

kapupaya itu mempunyai hubungan secara langsung dengan pelanggan berkaitan berbanding pegawai atasannya.

Sebenarnya, penghakupayaan sebagai gaya pengurusan bukanlah perkara baru. Banyak kajian, termasuk di Harvard Business School, sudah melihat bagaimana penghakupayaan digunakan saintis pelbagai disiplin bekerja untuk sesuatu projek.

Mereka tidak memerlukan seorang pengurus untuk mengkoordinasi aktiviti mereka. Sebaliknya, mereka membuat keputusan dan bekerjasama secara sendiri. Pengurus yang ada hanya menumpukan perhatian kepada pentadbiran saja. Perkara yang sama dilihat berlaku dalam kajian yang dilakukan di bank dan kilang.

Menurut Ken Blanchard, John Carlos dan Alan Randolph (1996) dalam bukunya *Empowerment Takes More Than A Minute*, penghakupayaan menawarkan potensi untuk meraih takungan kapasiti sumber manusia yang selama ini tidak digunakan sepenuhnya yang perlu dioptimumkan jika sesebuah organisasi ingin maju dalam dunia yang semakin kompleks dan dinamik hari ini.

Kakitangan yang terhakupaya menguntungkan organisasinya dan dirinya sendiri. Mereka mempunyai matlamat lebih jelas dalam pekerjaan dan kehidupannya. Pembabitannya akan membantu penambahbaikan berterusan dalam sistem dan proses di tempat kerjanya. Dalam organisasi yang terhakupaya, kakitangan akan mencurahkan idea dan kerja yang terbaik dengan rasa keterujaan, kepunyaan dan kebanggaan. Mereka juga akan lebih bertanggungjawab dan mendahulukan kepentingan organisasinya.

Bagi mengamalkan penghakupayaan, semua pihak perlu bersedia untuk melakukan anjakan paradigma dari segi cara berfikir dan berbuat. Struktur dan hierarki yang wujud perlu dinipiskan. Ini akan membabitkan penyesuaian dalam sekurang-kurangnya tiga aspek.

Aspek pertama, peraturan membuat keputusan diubah. Keputusan ditarik ke bawah sehingga ke tahap tindakan. Contoh terbaik ialah penubuhan Pusat Setempat atau One Stop Centre (OSC) di PBT sejak Jun tahun lalu. Apabila pegawai teknikal berkaitan terhakupaya untuk memberikan

pelanggan. Sekiranya ini berlaku, maka, pelanggan tidak mendapat jawapan stereotaip seperti 'Datanglah semula esok' atau 'Pegawai berkenaan tidak ada'.

Aspek ketiga, komunikasi yang formal dan berlapis-lapis digantikan jaringan komunikasi yang fleksibel dengan bantuan ICT, termasuk seperti yang diumumkan oleh Tan Sri Mohd Sidek itu. Malahan, ICT memperkukuhkan lagi amalan penghakupayaan kerana ia mengandungi strategi dan peralatan bagi meningkatkan capaian dari segi mendapatkan maklumat dan menyampaikan pendapat dengan pantas dan terbuka.

Peranan ketua jabatan dan pegawai atasan perlu berubah. Organisasi yang terhakupaya meletakkan sumber manusianya dalam pasukan kerja dan tidak lagi mengikut fungsi yang rigid. Pasukan ini didorong oleh matlamat, bukannya oleh arahan, dan ketua tidak lagi mengawas, tetapi mengenal pasti mereka yang mampu menjalankan tugas dan membenarkan mereka menjalankannya mengikut budi bicaranya. Ketua berubah menjadi fasilitator.

Pengurusan gaya tradisional menggunakan ketua jabatan dan pegawai atasan sebagai paksi. Asumsinya ialah mereka lebih memahami apa yang perlu dilakukan. Sebaliknya, ia membuat asumsi bahawa kakitangan bawahan dan pihak berkepentingan tidak mampu berfikir untuk dirinya dan organisasinya, lantas mereka hanya diminta atau diarah menjadi 'saya yang menurut perintah' atau peserta program saja.

Kedua-dua asumsi ini tidak lagi relevan dengan dunia kontemporari. Penghakupayaan tidak menggunakan ketua jabatan dan pegawai atasan sebagai paksi. Sebaliknya, ia mempunyai asumsi bahawa kakitangan bawahan dan pihak berkepentingan turut memiliki kemampuan masing-masing dalam berfikir untuk dirinya dan organisasinya.

Ini tidak bermakna ketua jabatan dan pegawai atasan hilang peranan. Tetapi, gaya 'dari atas ke bawah', 'memaksa ketaatan' dan 'mengekalakan conformity' ditamatkan.

Datuk Saifuddin Abdullah ialah Pengerusi Akademi Belia yang juga bekas Presiden Majlis Belia Malaysia.