

# **Amanat Bendahari UiTM**

## **Tahun Baru 2010**

**25 Februari 2010**

Transformasi Pengurusan Kewangan Universiti:

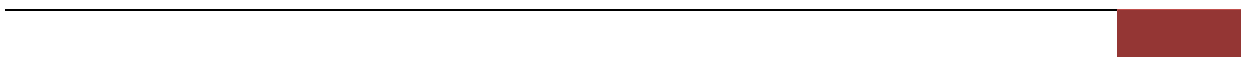
Inovasi & Kreativiti

Melalui

“Lean Financial Management”

Oleh:

Sanip Wahid



Alhamdulillah, bersyukur kita ke hadrat Allah SWT kerana dengan limpah rahmat dan kurnia Nya dapat kita bersama-sama menghadapi cabaran tahun baru 2010 Masihi dan 1431 Hijrah semuga sentiasa dirahmati dengan kesihatan yang baik.

Kita memulakan tahun 2010 dengan mengucapkan selamat datang kepada Y.Bhg Dato Prof.Ir. Sahol Abdul Hamid sebagai Naib Canselor yang baru mulai 01 Januari 2010. Tidak lupa kita merakamkan penghargaan kepada Y.Bhg. Tan Sri Dato Sri Prof.Dr.Ibrahim Abu Shah yang telah sembilan tahun berkhidmat sebagai Naib Canselor UiTM dan banyak membawa perubahan yang meletakkan UiTM pada tahap yang sangat cemerlang dan membanggakan.

Dengan itu saya menyeru warga Pejabat Bendahari untuk memberi sokongan kepada kepimpinan baru untuk membawa UiTM ke satu tahap yang lebih unggul di pesada IPTA di Malaysia dan juga di luar negara.

UiTM memasuki dekad keenam di alam baru dengan tanggungjawab yang lebih besar dan mencabar untuk memastikan Universiti sentiasa diperingkat yang ulung dan cemerlang sebagai lambang gedung ilmu terunggul bumiputera dan Melayu.

### **Amanat Tahun Baru 2010 Naib Canselor**

Dalam Amanat Tahun Baru 2010 Naib Canselor pada 27 Januari 2010, beliau telah mengajak semua warga UiTM untuk bersama-sama memperkukuhkan UiTM seperti petikan berikut:-

*“Let’s work together as a team, with one sole purpose in mind, to make UiTM better than it is now.”*

*“ Nobody is perfect. I believe that everyone is perfectable.”*

Secara umumnya beliau mengajak kita berhijrah daripada cara pengurusan sedia ada kepada cara pengurusan yang bersedia menghadapi dan menangani tuntutan dan cabaran yang sentiasa meningkat. Persekitaran terkini menuntut pendekatan tindak balas baru yang lebih radikal dari masa lalu. Cabaran yang menunggu kita memerlukan Pejabat Bendahari yang jitu dan bersepadu, bukan sahaja mampu bertindak secara efektif di dalam lingkungan kepakaran masing-masing secara individu tetapi cukup fleksibel untuk bertindak balas terhadap perubahan, bergerak sebagai satu pasukan dalam memberikan perkhidmatan kewangan.

Tumpuan utama yang digariskan sebagai sasaran oleh Naib Canselor adalah seperti berikut:-

1. Sasaran 200,000 pelajar,
2. Pembangunan Pelajar,
3. Pembangunan Modal Insan,
4. Pembangunan Akademik,
5. Penyelidikan dan Inovasi,
6. Jaringan Industri dan Masyarakat,
7. Pengukuhan Tadbir Urus,
8. Pengukuhan Kualiti,
9. Pembangunan Infrastruktur dan Infostruktur, dan
10. Pengurusan Kewangan

### **Inisiatif Pengukuhan 2010**

Pejabat Bendahari mempunyai peranan besar secara langsung dan tidak langsung bagi merealisasikan 10 tumpuan pengukuhan UiTM yang ditetapkan oleh Naib Canselor melalui Amanat Tahun Baru 2010.

## 1. Sasaran 200,000 Pelajar.

Sasaran ini adalah agenda khas negara yang berimpak besar. Bahagian Pengurusan Kewangan Pelajar perlu memahami dengan jelas sasaran ini dan mengambil langkah yang lebih kreatif dan inovatif dalam menyediakan perkhidmatan. Tidak dapat dinafikan telah banyak penambahbaikan proses dan perkhidmatan telah dilaksanakan di mana kita telah mampu menangani penambahan enrolmen pelajar seperti *Sistem Auto Push, Auto Pull* , perkhidmatan bayaran pelajar dan capaian maklumat bayaran atas talian. Walau bagaimanapun masih ada ruang yang boleh ditambahbaik terutama bagi proses-proses yang merentas fungsi dan jabatan. Proses belakang tabir (*back-end processing*) boleh ditambah baik lagi ke arah memangkin penutupan akaun yang lebih efektif iaitu '*single-closing*'.

Unit Kewangan Zon/Pejabat Bendahari Kampus juga perlu memainkan peranan yang proaktif dan inovatif dalam penyampaian perkhidmatan kewangan, terutamanya bagi memastikan pengurusan peruntukan, perolehan dan tuntutan bayaran keperluan akademik diproses dengan cepat,cekap dan tepat.

## 2. Pembangunan Pelajar.

Walaupun peranan Pejabat Bendahari tidaklah secara terus, tetapi secara tidak langsung kita terlibat dari segi memberi perkhidmatan kewangan kepada Hal Ehwal Pelajar, Fakulti dan juga Kampus Negeri dalam menjalankan aktiviti pembangunan pelajar. Pengendalian dan proses perkhidmatan wang amanah pembangunan pelajar hendaklah dilaksanakan dengan efektif,

efisien dan mudah. Penambahbaikan proses hendaklah difikirkan bersama dan dilaksanakan dengan segera.

### 3. Pembangunan Modal Insan.

Pejabat Bendahari perlu sentiasa aktif melaksanakan inisiatif pembangunan staf dalam mempertingkatkan kompetensi dan kemahiran. Selain daripada menghadiri kursus atau latihan yang dikendalikan oleh Jabatan Pembangunan Sumber Manusia Pejabat Pendaftar, Jawatankuasa Latihan Dan Pembangunan Staf serta Bahagian Pentadbiran, Pengurusan Kualiti dan Inovasi, Pejabat Bendahari hendaklah mempergiatkan usaha untuk menganjur kursus/latihan bagi mempertingkatkan tahap kompetensi dan kemahiran staf. Profesionalisme dalam pengurusan dan pentadbiran bahagian dan unit hendaklah dipertingkatkan. Saya mahu semua ketua bahagian dan unit bertindak secara profesional dalam menyelesaikan masalah dalaman staf seperti penempatan dan prestasi. Jika ada staf yang tidak mencapai prestasi yang ditetapkan dan mempunyai masalah Ketua bahagian dan unit adalah tanggungjawab untuk melatih dan membimbing mereka untuk menjadi staf yang terbaik dan bukannya mengambil jalan mudah dengan memohon agar staf berkenaan ditukar atau diganti dengan staf lain. Pengurus yang baik akan dapat merubah (*turnaround*) seorang staf yang bermasalah dan saya mahu melihat semua ketua bahagian dan unit mempunyai kemahiran '*coaching*' bagi mengatasi isu ini.

Pejabat Bendahari perlu segera menjalankan training needs analysis untuk mengenalpasti keperluan latihan staf dan seterusnya menganjurkan kursus-kursus yang diperlukan atau menghantar staf berkursus diluar. Semua staf hendaklah

memenuhi jumlah jam yang ditetapkan untuk latihan dan mengambil peluang untuk lulus Peperiksaan Tahap Kecekapan (PTK) dengan secepat mungkin.

Latihan yang berbentuk membina tahap kreativiti dan inovasi seperti KIK dan 5s akan diperbanyakkan dan semua Ketua Bahagian dan Unit hendaklah memberi peluang yang secukupnya kepada staf di bawah pengawasan mereka untuk menghadiri program latihan yang diadakan. Ketua Bahagian/Unit dipertanggungjawabkan untuk memastikan tahap keupayaan dan kemahiran staf mereka setara dengan jawatan dan pangkat yang disandang. Mereka perlu mempunyai pelbagai kemahiran (*multi-skill*) dan memenuhi keperluan transformasi dimana kaedahnya adalah (*less work, more value*) kerja sedikit tetapi perkhidmatan melebihi kebiasaan dan bernilai tambah.

Untuk maju dalam karier staf peringkat pengurusan dan profesional dikehendakki mengambil peluang untuk meningkatkan kelulusan akademik di peringkat sarjana dan juga Phd melalui inisiatif sendiri secara separuh masa atau sepenuh masa dengan biasiswa yang ditawarkan.

Kaedah '**pengsaizan wajar**' (*resizing*) bahagian/unit akan dilaksanakan dengan penstrukturan semula. Penyampaian perkhidmatan yang '*decentralized*' mungkin perlu di pusatkan semula dan sebaliknya. Proses yang berperingkat-peringkat perlu dipermudahkan dengan mengurangkan langkah(*steps*) dalam sesuatu proses seperti sedia, semak dan lulus. Ini bermakna proses operasi akan ditambahbaik untuk menjadi '*lean and simple*'. Penambahan staf di bahagian dan unit akan hanya dipertimbangkan dengan justifikasi yang betul-betul memerlukan.

Saya menyeru kepada semua staf di bahagian dan unit serta kampus cawangan untuk sama-sama memikirkan penambahbaikan dari segi operasi, proses dan perkhidmatan yang memberi tambah nilai kepada pengurusan kewangan. Segala cadangan atau apa-apa maklumat boleh email terus kepada saya melalui sanip@salam.uitm.edu.my.

#### 4. Pembangunan Akademik.

Sebagai sebuah universiti, pembangunan dan pencapaian akademik merupakan sasaran utama. Sebagai pengurus sumber kewangan universiti mampukah kita memberi perkhidmatan yang terbaik bagi menjayakan program akademik yang dirancang? Kemudahan perkhidmatan kewangan bagi keperluan akademik mestilah selari dengan perkembangan akademik. Pejabat Bendahari perlu menjadi *fasilitator* dan *financial advisor* yang berketerampilan dan mempunyai ilmu untuk mengurus kewangan universiti secara profesional. Kita tidak mahu lagi mendengar rungutan dan permintaan Dekan, Pengetua dan Ketua Bahagian untuk menukar Ketua Unit Kewangan Zon atau ketua Pejabat Bendahari Cawangan kerana tidak berupaya untuk memenuhi keperluan Pusat Tanggungjawab(PTJ) tersebut. Staf Pejabat Bendahari mestilah mampu menyesuaikan diri dengan siapapun yang mengetuai sesuatu PTJ.

#### 5. Penyelidikan Dan Inovasi.

Dalam amanat Naib Canselor beliau telah mengadakan satu formula untuk kenaikan pangkat: **Kenaikan Pangkat=Daya usaha x Kebolehan x Sikap** (*Promotion=Efforts x Ability x Attitude*).

Formula ini ditujukan lebih kepada pensyarah tetapi akan digunapakai untuk staf pentadbiran juga.

Walaupun tumpuan penyelidikan dan inovasi ini adalah kepada pensyarah tetapi saya mahu semua staf Pejabat Bendahari terlibat sama berinovasi. Mencari kaedah dan proses yang lebih efektif dan berkualiti bagi memantapkan perkhidmatan. Membina fungsi **“best-in-class”** selaras dengan mandat individu dan sepadan dengan keupayaan yang diperlukan. Contoh: Bagaimana Pejabat Bendahari berperanan untuk menjana sumber kewangan? Mengadakan sistem dan pangkalan data kos untuk digunakan bagi membuat keputusan dan perancangan.

## 6. Jaringan Industri dan Masyarakat.

Apakah peranan dan keterlibatan Pejabat Bendahari dalam usaha universiti mempertingkatkan program jaringan industri dan masyarakat? Mengurus kewangan universiti yang besar seperti UiTM amat mencabar, dan kita juga berperanan untuk memastikan program yang memerlukan sumber kewangan dilaksanakan dengan baik. Saya mahu melihat bagaimana staf Pejabat Bendahari boleh mendapat pengalaman industri dengan cara *attachment* atau latihan industri dengan bank atau organisasi kewangan dan perniagaan bagi mendapat ide bagaimana untuk mentadbir kewangan dan menjana hasil universiti.

## 7. Pengukuhan Tadbir Urus.

Tadbir urus yang baik merupakan kunci untuk memastikan hala tuju universiti sentiasa berada dilandasan yang betul. Dasar, prosedur dan peraturan hendaklah dilaksanakan dengan cekap dan



berkesan. Sistem kawal selia pengurusan kewangan yang berkesan perlu diadakan supaya integriti Pejabat Bendahari sentiasa terjaga. Inisiatif yang boleh dilaksanakan ialah membangunkan ***rangkaian pengetahuan kawal selia*** yang boleh diakses secara online oleh pengguna dan menubuhkan satu unit khas untuk mengurus dasar dan polisi, peraturan dan garis panduan dan piawaian operasi.

## 8. Pengukuhan Kualiti.

Kualiti telah menjadi budaya atau darah daging di Pejabat Bendahari dan di seluruh UiTM secara amnya. Tiada noktah atau destinasi dalam pengurusan kualiti. Walau bagaimanapun perubahan perlu dilakukan dengan keperluan semasa yang bertambah seperti MQA, APA ( Academic Performance Audit). Peranan Bahagian Pentadbiran, Pengurusan Kualiti dan Inovasi perlu di perluaskan supaya Pejabat Bendahari sentiasa bersedia dengan keperluan seperti di atas. Program kualiti sedia ada perlu dipertingkatkan dan penglibatan dan komitmen secara menyeluruh sangat diperlukan, tiada pengecualian dan alasan untuk tidak bekerjasama.

Persediaan untuk Anugerah Kualiti Naib Canselor hendaklah dimulakan dari sekarang. Bahagian Pentadbiran, Pengurusan Kualiti dan Inovasi, Q-Team AKNC, Jawatankuasa ISO, Jawatankuasa 5S perlu menggerakkan dan memantau inisiatif kualiti ditahap yang cemerlang. Sistem pengurusan kualiti bukan tanggungjawab satu bahagian tetapi mesti digerakkan dan dilaksanakan oleh semua warga Pejabat Bendahari secara individu dan berkumpulan.

## 9. Pembangunan Infrastruktur & Infostruktur.

Infrastruktur hendaklah memenuhi keperluan dimana kemudahan asas hendaklah diadakan dan diagihkan dengan betul dan adil. Tahap persekitaran yang ceria, selesa dan selamat sejajar dengan konsep 5S hendaklah dilaksanakan supaya tidak memberi kesan kepada sistem penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan.

Infostruktur sistem penyampaian perkhidmatan yang berlandaskan ICT yang telah atau sedang dibangunkan seperti FAIS, FAMES, FinEPortal perlu sentiasa dinaiktaraf atau tambah baik dari segi perkakasan dan perisian supaya sentiasa pada tahap terbaik. Penyampaian dan data maklumat hendaklah sentiasa terkini dan boleh dicapai pada bila-bila masa.

## 10. Pengurusan Kewangan.

Secara spesifik Naib Canselor telah menyenaraikan pengurusan kewangan sebagai salah satu sasaran tumpuan utama Universiti. Ini bermakna peranan atau fungsi Pejabat Bendahari amat penting dalam pengurusan universiti. Kita tidak boleh berpuas hati atau *complecent* dengan apa yang kita laksana dan capai. Banyak perkara yang masih menuntut penambahbaikan dan inovasi dilaksanakan. Ini bermakna secara serius ia menuntut **kreativiti, inovasi dan keserakanan (*collegiality*)** semua warga Pejabat Bendahari.

Banyak inisiatif telah dan sedang dilaksanakan oleh Pejabat Bendahari. Kita tidak pernah berhenti melakukan penambahbaikan yang inovatif semenjak 20 tahun yang lalu seperti FAIS yang terus ditambahbaik modulnya, sistem kewangan pelajar, sistem bayaran, perolehan, gaji dan lain-lain fungsi dan

proses. Walau bagaimanapun jika diamati, masih banyak ruang untuk dipertingkatkan dari segi operasi dan pencapaian. Kita perlu mengkaji dan menyusun semula beberapa amalan dan inisiatif sedia ada dan juga melaksanakan inisiatif baru.

### **Cabaran Pejabat Bendahari**

Belanjawan UiTM bagi tahun 2010 telah dikurangkan sebanyak RM213 juta atau 12.2% jika dibandingkan dengan tahun 2009. Berikut adalah cabaran Pejabat Bendahari yang telah digariskan oleh Naib Canselor dalam amanatnya:

1. Pengurusan kewangan yang lebih efisien dan efektif sebagai pemangkin kejayaan sasaran Universiti.
2. Meningkatkan hasil Universiti kearah menjana 30 peratus sumber kewangan Universiti.
3. Perbelanjaan berhemat untuk pengurangan perbelanjaan universiti sebanyak RM33juta atau 5% dari belanjawan non-emolumen.

Dalam menjayakan misi Universiti ini, peranan Pejabat Bendahari sebagai **penggerak (pace setter)** dan **fasilitator** kepada **pengurusan kewangan** disamping peranan tradisi sebagai pelaksana perkhidmatan kewangan perlu memastikan segala rancangan Universiti dapat dilaksanakan mengikut jadual dan memuaskan hati pelanggan.

Pejabat Bendahari telah banyak melaksanakan tambah baik proses dengan melaksanakan skop pengurusan kewangan Universiti bagi pensijilan ISO 9001:2008 yang merangkumi keseluruhan sistem. Tujuan skop ini dilaksanakan ialah untuk mewujudkan satu sistem pengurusan kualiti yang menyeluruh dalam pengurusan dan perkhidmatan kewangan.

Walaupun bagaimanapun realitinya pada ketika ini masih ada rungutan dan aduan yang sering dibangkitkan berkaitan dengan sistem penyampaian

perkhidmatan kewangan Universiti. Teguran-teguran yang dibuat oleh pelanggan dan *stakeholder* membuktikan masih banyak ruang untuk penambahbaikan. Amalan-amalan yang tidak seragam menggunakan budibicara yang boleh menimbulkan persoalan antara kampus induk dan kampus negeri masih terdapat.

Ini bukan bermakna Pejabat Bendahari tidak dapat memberi perkhidmatan yang terbaik seperti yang dituntut oleh pelanggan tetapi perlu sentiasa bersedia dengan perubahan yang sentiasa berlegar dan berkitar.

Ada diantara kaedah dan proses kerja yang diamalkan telah melangkaui lebih lima tahun dan walaupun ianya tidak mendatangkan sebarang masalah tetapi mungkin menjadi penghalang kepada kelancaran sistem dengan keperluan semasa.

Pemikiran dan budaya kerja lama masih terdapat dikalangan staf Pejabat Bendahari. Satu transformasi pengurusan perlu dilakukan dengan serius supaya Pejabat Bendahari tidak jauh ketinggalan dan tidak dalam situasi mengejar tetapi sentiasa bersedia membuat penyesuaian kehendak atau keperluan semasa dengan selesa dan berdaya saing.

Transformasi yang ingin saya perkenalkan dan dilaksanakan dengan serius dan penuh komitmen semua warga Pejabat Bendahari akan melalui beberapa fasa dan inisiatif disemua peringkat. Transformasi ini perlu dilakukan dan keputusan ini adalah untuk bertindak balas terhadap perubahan semasa terhadap persekitaran dan teknologi terutama dalam pengurusan kewangan. Keperluan pemegang kepentingan dan pelanggan terhadap pengurusan dan perkhidmatan kewangan telah berubah, manakala isu serta cabaran yang perlu dihadapi semakin kompleks. Pejabat Bendahari perlu meningkatkan lagi keupayaan bagi membolehkannya menghadapi cabaran tersebut, mempertingkatkan proses kerja bagi

mbolehkannya menjalankan tugas dengan lebih cekap, mengkaji semula struktur organisasi bagi memastikan tahap kebertanggungjawaban dan cabaran kerja selari dengan tugas yang dilakukan. Memperkukuhkan budaya prestasi di samping memastikan sumber manusianya berbangga menjadi sebahagian daripada jabatan yang dihormati.

Kejayaan pada masa lalu bukanlah jaminan kepada kejayaan akan datang dan Pejabat Bendahari perlu membuat kajian semula secara menyeluruh berdasarkan segala perubahan yang berlaku. Berlandaskan inilah Pejabat Bendahari akan memulakan program transformasi.

Pejabat Bendahari akan melaksanakan transformasi pengurusan melalui kaedah '**Lean Management**' seperti yang telah dilaksanakan oleh Toyota dan organisasi lain yang cemerlang dan berjaya. Transformasi ini tidak bermakna merombak secara keseluruhan struktur dan proses sedia ada, tetapi pendekatan yang lebih terancang, berstruktur dan menggalakkan penglibatan semua staf dan mengikut acuan Pejabat Bendahari. Sasarannya ialah ke arah memperbaiki kecekapan dan keberkesanan tugas yang dilakukan, 'pengsaizan wajar', penyingkiran tugas yang tiada nilai tambah, meringkaskan prosedur yang kompleks, menyatupadukan proses kerja yang mempunyai persamaan atau mengautomasikan kerja yang boleh dilakukan dengan lebih baik oleh ICT. Semua ini mestilah diiringi dengan struktur dan budaya untuk memudahcara pengurusan kewangan yang inovatif dan berdaya saing.

### **Transformasi Berasaskan '*Lean Management*' – Pengurusan Wajar**

Walaupun pada asasnya 'lean management' merupakan amalan bagi pengilangan produk tetapi kebanyakan sektor awam seperti perkhidmatan kesihatan, kebajikan dan kerajaan tempatan di Jepun, Amerika Syarikat dan

Jerman telah melaksanakannya. Jika di alih bahasa, 'lean' bermakna menguncup, sedikit dan kurang.

Definisi "Lean", *is a production/service practice that considers the expenditure of resources for any goal other than the creation of value for the end customer to be wasteful, and thus the target for elimination. In a more basic term, more value with less work.*

Ditakrifkan sebagai amalan yang memberi nilai tambah kepada pelanggan dari segi perkhidmatan dengan kaedah wajar, '**kurang kerja tetapi memberi lebih nilai**'. Menghapuskan pembaziran yang tidak mendatangkan nilai kepada pelanggan.

Ini bermakna bukan sahaja memerlukan '*know-how*' (tahu-bagaimana) tetapi '*know-why*' (tahu-kenapa) dan '*know-who*' (tahu-siapa) yang berasaskan kepada prinsip-prinsip tertentu. Bermakna, kaedah ini memerlukan **inovasi, kreativiti, keserakanan (collegiality)** disemua peringkat pengurusan.

### Tahap Transformasi

Dalam konteks transformasi yang akan dilaksanakan pendekatan yang akan dilakukan ialah berdasarkan kepada model transformasi '*The Shingo Prize for Operational Excellence*'. Model ini menggariskan 3 tahap transformasi iaitu:-

- a. **Budaya – (Principle Driven)** – imbedding principles into culture (Digerakkan oleh prinsip – pembudayaan prinsip)
- b. **Sistem – (System-Driven)** – Structuring tools into a system context (Digerakkan oleh sistem – menstruktur kaedah dalam konteks sistem)

- c. **Kaedah - (Tool-Driven)** - Using specific methods to create solution. (Digerakkan oleh kaedah - menggunakan kaedah tertentu untuk mengadakan penyelesaian)

## Dimensi Tranformasi

Dimensi transformasi menggariskan panduan untuk melaksanakan transformasi ialah:-

1. **Dimensi 1: Pemboleh budaya (Culture Enablers)** - asas atau permulaan perjalanan transformasi untuk menukar kepada budaya 'lean'.
  - a. *Kempimpinan (Leadership)* - memastikan Pejabat Bendahari mempunyai pengurusan yang **berpandangan jauh** (visionary) yang bersedia untuk memperjuangkan perubahan.
  - b. *Pembangunan manusia (People development)* - melahirkan pemikir atau 'new scientist' di keseluruhan Pejabat Bendahari bagi menjana ide-ide baru yang kreatif dan inovatif.
  - c. *Penghakupayaan (Empowerment)* - memberi peluang dan ruang pembabitan kepada staf Pejabat Bendahari untuk melakukan ('doing') penambahbaikan bagi membudayakan inovasi dan kreativiti.
  - d. *Persekitaran dan Keselamatan (Envirionmental & Safety)* - sebagai asas menghormati individu terbabit.

Transformasi ini tidak akan berjaya sekiranya dilakukan secara arahan dari atas ke bawah atau pelaksanaan secara '*piecemeal implementation*'. Ia memerlukan komitmen menyeluruh Pejabat Bendahari beroperasi dengan menerapkan prinsip-prinsip 'lean'. Menghormati kebolehan dan sumbangan individu akan menggerakkan pembangunan insan untuk menambak proses-proses dengan sendiri. Sifat rendah hati (humility) adalah

merupakan prinsip yang menjana pembelajaran yang menambah ilmu pengetahuan. Ide boleh datang dari mana-mana. Seseorang boleh belajar sesuatu yang baru dari orang lain. Pengurusan seharusnya menerima bahawa setiap staf mempunyai kemahiran tertentu dan bernilai dalam mengenalpasti masalah dan penambahbaikan proses.

Perubahan kepada dimensi pembudayaan 'lean management' ini akan dapat dilihat apabila perubahan berikut berlaku:-

- a. Penambahbaikan dijadikan inisiatif yang digerakkan oleh staf sendiri bukannya dari pengurusan.
- b. Konsep 'lean' digunakan secara inovatif diluar konteks proses sedia ada.
- c. Penambahbaikan dilakukan dengan impak yang besar kepada pemegang kepentingan dan pelanggan.

### **Kepimpinan Dan Etika**

Transformasi bermula dengan pemimpin yang mempunyai daya dan etika untuk membawa perubahan kepada konsep 'lean management'. Pemimpin yang memahami kaedah dan teknik perubahan dengan memperkenalkan asas seperti 5S dan KIK yang berkaitan sebagai pemegang proses. Dari perubahan atau inovasi asas ini, satu kolaborasi atau integrasi akan dilakukan dengan pemegang-pemegang proses yang lain untuk mengenalpasti kualiti hasil yang dapat dikongsi bersama dari segi pencapaiannya. Secara langsung kaedah ini akan menjadikan setiap staf itu sebagai pemimpin yang bertanggungjawab mengurangkan pembaziran, menambah nilai perkhidmatan dan penambahbaikan proses.

### **Pembangunan Staf**

Pembangunan staf merupakan pemboleh yang penting dalam proses pembudayaan. Budaya yang sesuai dalam proses transformasi ini



bergantung kepada individu-individu yang merangkumi pengetahuan, latihan, penghakupayaan dan pembabitan dan persekitaran dan keselamatan. Pembangunan staf mestilah seiring dengan kepimpinan dan etika kerja.

### **Pembelajaran dan Latihan**

Pemimpin mestilah komited untuk membangunkan modal insan, menyemai dan menyebarkan pengetahuan berasaskan 'lean'. Pemahaman tahap transformasi kaedah dan teknik memerlukan latihan tertentu untuk memahami konsep dan falsafah 'lean' seperti pengucupan struktur 'pangsaizan wajar', membasmi pembaziran dan pengurusan persekitaran dan keselamatan. Untuk mencapai kematangan, sistem latihan yang efektif hendaklah dibangunkan oleh Pejabat Bendahari.

### **Penghakupayaan dan Pembabitan**

Penghakupayaan dan pembabitan staf merupakan satu cara memastikan Pejabat Bendahari mengemblem secara keseluruhan pengetahuan, pengalaman dan kemahiran dengan membuka peluang penambahbaikan yang lebih luas dan banyak. Pembabitan yang menyeluruh dalam inisiatif penambahbaikan akan dapat menyuntik sumbangan yang bersepadu dan kerjasama berpasukan yang kuat.

### **Persekitaran dan Sistem Keselamatan**

Menghargai individu merupakan aspek penting dimana keadaan persekitaran dan keselamatan yang terjamin dalam menjalankan tugas menjadi salah satu elemen pembudayaan yang mesti dilaksanakan.

- a. Sistem yang proaktif untuk memastikan ergonomik, bersih dan persekitaran yang selamat.

- b. Inisiatif yang menjimatkan sumber, mengurangkan lebihan dan sisa.
- c. Kesedaran, latihan dan amalan yang memastikan kesihatan dan keselesaan staf.

2. **Dimensi 2: Penambahbaikan Berterusan Proses (*Continuous Process Improvement*)** – dimensi ini adalah berasaskan pemahaman kaedah dan teknik dan pengagihan dan kejayaan dilihat pada tahap setiap kaedah atau teknik transformasi menggerak penambahbaikan berterusan.

a. **Prinsip-prinsip lean** – memulakan penambahbaikan pada peringkat aktiviti proses. Konsep melatih pengguna proses beralih daripada aplikasi atau aktiviti asas kepada sistem yang lebih mantap dan boleh bertahan.

b. **Fokus kepada proses utama** – semua output sama ada produk atau perkhidmatan yang disampaikan adalah hasil daripada proses-proses tertentu daripada input yang digunakan. Proses yang baik akan memastikan penyampaian perkhidmatan yang berkualiti asalkan input yang baik digunakan.

Fokus kepada proses akan menggalakkan '*flow thinking*' atau pemikiran lancar. *Lancar* bermakna memberi satu komponen perkhidmatan mengikut peringkat tertentu secara berterusan kepada pelanggan bukannya secara berkala. Menjadikan proses lebih cepat, mudah, murah dan lebih baik. Penumpuan kepada kos semata-mata tidak digalakkan kerana akan terbuka kepada manipulasi bajet dan penyampaian perkhidmatan yang suboptimal (separuh optimum). Untuk memastikan **kelancaran** semua proses hendaklah dipastikan stabel, piawai (standardized), dan isu-isu keselamatan dan tugas yang berat di hakis. Perkhidmatan yang melalui proses mestilah mengikut

spesifikasi dan sebarang kesilapan dan ketidakpatuhan hendaklah dikenalpasti dan dicegah secepat mungkin.

Penambahbaikan berterusan memerlukan elemen berikut:-

- a. Stabiliti dan Piawaian
  - b. Tiada kesilapan yang di salurkan kepada proses seterusnya
  - c. Penambahbaikan berterusan fokus kepada kelancaran yang memberi nilai tambah
- c. Pemikiran Saintifik** – Memperolehi kemahiran menggunakan model-model yang lebih saintifik seperti PDCA (plan, do, check, action), Q1 Story dan DMAIC (define, measure, analyze, improve, and control) dan 7QC Tools. Model-model ini mempunyai elemen-elemen berikut:-
- i. Cara memahami situasi semasa;
  - ii. Cara memahami keadaan akan datang dan objektif yang berkait rapat dengan keperluan pelanggan;
  - iii. Pengumpulan data dan pelaporan yang menyokong penambahbaikan proses dan penghapusan pembaziran;
  - iv. Penggunaan kaedah yang sistematik untuk mengenalpasti punca masalah;
  - v. Kaedah eksperimen dan menguji lari;
  - vi. Kaedah pengukuran yang tepat bagi keberkesanan penambahbaikan;
  - vii. Kaedah penyesuaian dan penyelarasan;
  - viii. Kaedah menyesuaikan perubahan kepada kerja yang standard.

Sistem dan budaya penggunaan kaedah saintifik ini mestilah dipelajari, atau dipelajari semula untuk menguji pembelajaran dan penambahbaikan berterusan.

### 3. Hasil (Outcome)

Hasil dari transformasi ini mestilah sesuatu yang menambah nilai kepada pihak berkepentingan, warga dan pelanggan. Diantara impak yang mesti dihasilkan dari transformasi ini ialah:-

- a. Modal Insan Kelas Pertama
- b. Kualiti yang Cemerlang
- c. Penyampaian Perkhidmatan Cemerlang
- d. Penjimatan atau keberkesanan kos
- e. Impak kewangan yang positif
- f. Impak Persaingan- ditandaaras dan dicontohi.

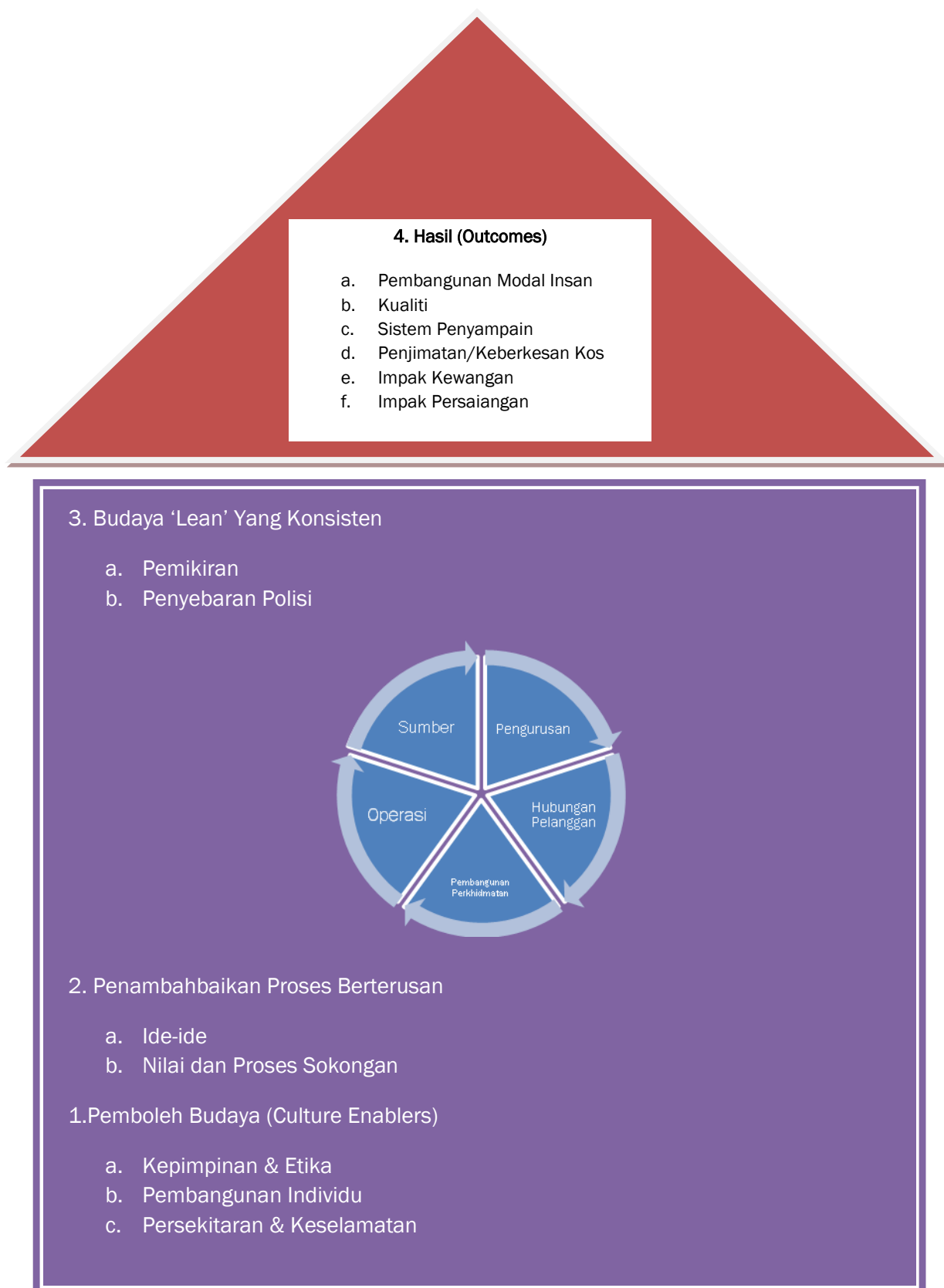
#### 4. Manfaat Tranformasi

Pemegang kepentingan utama	Manfaat
Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tahap perkhidmatan dan kualiti yang lebih tinggi</li><li>• Perkhidmatan yang lebih bernilai, produktif dan cekap</li></ul>
Sumber Manusia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prospek kerja dan pembangunan modal insan yang lebih baik, dinamik dan berkembang pesat</li><li>• Pembangunan staf bagi mengurangkan ketidacekapan</li></ul>
Pembekal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Meningkatkan ketelusan dengan tatacara atau proses berasaskan merit atau kebolehan yang mengutamakan pembekal yang lebih nilai</li><li>• Mengurangkan kebocoran maklumat, ketidakcekapan dan menghapuskan rasuah</li></ul>
Pihak Berkepentingan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Meningkatkan prestasi Pejabat Bendahari yang lebih berdaya saiang dan cemerlang melalui sistem pengurusan kewangan yang lebih cekap dan berwibawa.</li></ul>




## 5. Ciri Bagi Meningkatkan Prestasi Pejabat Bendahari

Pemacu Prestasi	Ciri bagi meningkatkan prestasi
Kepastian dan Kejelasan Objektif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan tumpuan kepada pewujudan nilai dan/atau objektif yang jelas</li> <li>• Meningkatkan kepastian tentang bagaimana mencapai matlamat, piawai yang dikehendaki dan kosnya</li> <li>• Menjelaskan bagaimana objektif Pejabat Bendahari sesuai dengan konteks/matlamat universiti.</li> </ul>
Kuasa Pengurusan Yang Jelas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjelaskan dan memperkemaskan garisan pelaporan bagi meningkatkan pemberian kuasa</li> <li>• Memperbaiki interaksi antara PTJ dengan Pejabat Bendahari</li> </ul>
Kepimpinan Yang Efektif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memerlukan pengurus yang lebih efektif dalam bidang fungsian operasi atau mana berkenaan, pengetahuan yang pelbagai dan profesional</li> </ul>
Proses dan Operasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilihan untuk 'pensaizan wajar' struktur bahagian/unit</li> <li>• Proses yang lebih pendek dan efektif dan memberi nilai tambah kepada perkhidmatan.</li> <li>• Pengurangan rangkaian proses bersilang fungsi atau jabatan</li> <li>• Memperbaiki persekitaran kawal selia</li> <li>• Pengurangan pembaziran dari segi masa, tempoh, penggunaan sumber manusia dan peralatan.</li> </ul>

## 6. Model Transformasi



## Tahap Transformasi

	Budaya	Menukarkan prinsip menjadi budaya
	Sistem	Menstruktur kaedah dalam konteks sistem yang digunakan
	Kaedah	Mengggunakan kaedah tertentu untuk mencari penyelesaian

Selain isu masa atau tempoh untuk berubah, semua transformasi menunjukkan perlunya perubahan mendalam dan berpanjangan dalam budaya pengurusan. Ini melibatkan tugas yang sangat mencabar untuk mengubah cara berfikir dan kelakuan. Tiga faktor utama bagi kejayaan transformasi ini ialah:-

- a. **Kepimpinan yang mampan – keyakinan, komitmen dan penglibatan diri yang tinggi daripada pengurusan atasan Pejabat Bendahari**, yang biasanya memerlukan perubahan cara berfikir dan kelakuan pada peringkat ini terlebih dahulu.
- b. **Pembangunan dalam modal insan** diperlukan kerana aspek transformasi yang pelbagai memerlukan usaha yang **jauh melebihi sumber dan keupayaan “business-as-usual”**.
- c. **Ketabahan dan tekad** – daripada semua transformasi yang berjaya didapati semuanya mempunyai ciri yang sama iaitu **membuat dan melaksanakan banyak keputusan sukar**. Ini termasuk menutup unit yang kurang fungsinya dari segi struktur, pertukaran staf, penguncupan bahagian/unit atau ‘pensaizan-wajar’ dan tambah baik proses yang **drastik dan berani**.



Memandangkan pentingnya Program Transformasi ini dilaksanakan maka satu usaha yang terancang dan diselaraskan dengan baik adalah perlu untuk mencapai objektif tersebut.

### **Cabaran Pengurusan Kewangan Universiti Secara Am**

Diantara cabaran pengurusan kewangan akan datang ialah **kompleksiti** (complexity), **menjalin titik tekad** (connecting the dots), **kepelbagaian** (diversity) dan **meraih peluang** (harvesting opportunities).

#### **Kompleksiti**

Kita perlu berdepan dengan persoalan bagaimana cara terbaik untuk merancang, membangun dan memimpin pengurusan kewangan universiti bagi merealisasikan potensi pengurusan dan perkhidmatan yang optimum. Bagaimana persediaan Pejabat Bendahari menghadapi penambahan enrolmen pelajar, peningkatan bilangan kakitangan akademik dan bukan akademik, penubuhan kampus-kampus baru, perkembangan UiTM Holding, integrasi pelbagai sistem yang dibangunkan, transaksi maklumat yang meningkat, respon kepada transformasi Kementerian Pengajian Tinggi dan Program Transformasi Kerajaan (*GTP- Government Transformation Program*) dan keperluan pihak berkepentingan dan pelanggan adalah sangat kritikal. Tanpa pendekatan dan sistem yang berintegrasi sepenuhnya dalam semua aspek pengurusan kewangan, Pejabat Bendahari akan menghadapi masalah menyokong perkembangan universiti.

#### **Menjalin Titik Tekad (Conneting the Dots)**

Universiti yang terdiri dari bahagian, fakulti, kampus negeri, kampus satelit, kampus kota, pusat, institut dan unit mempunyai kepelbagaian perkhidmatan dan fungsi, memerlukan kesepaduan dan penyelarasan jitu dalam mencapai sesuatu misi. Sebagai contoh, proses perolehan berkesan memerlukan kerjasama pelbagai pihak seperti pusat tanggungjawab,

jawatankuasa-jawatankuasa teknikal berkaitan dan Pejabat Bendahari yang mempunyai peranan masing-masing yang berbeza. Oleh hal yang demikian bagi memastikan proses tersebut dapat dilaksanakan dengan efektif kesemua yang terlibat perlu bekerjasama. Di antara langkah-langkah yang perlu diambil ialah:-

- a. Mewujudkan kerjasama merentasi sempadan bahagian
- b. Membangunkan budaya kerja yang bersatu padu
- c. Memperbaiki kualiti perkhidmatan melalui inovasi dan kreativiti berasaskan keperluan pelanggan serta penyampaian perkhidmatan secara responsif, efektif dan bersepadu
- d. Menggunakan sistem dan teknik yang terbaik serta terkini.

### **Kepelbaggian (Diversity)**

Sebagai Universiti yang terbesar di negara ianya merupakan cabaran hebat bagi pengurusan kewangan. Cabaran ini menuntut komunikasi berkesan bagi menguruskan perbezaan dan kepelbagaian terutamanya dalam aspek cadangan dan runding cara, mencapai persetujuan dan mengekalkan komitmen yang tinggi dan berterusan.

### **Meraih Peluang ( Harvesting Opportunities)**

Dalam era kemajuan teknologi dan pelbagai inovasi yang sedang berlaku, pengurusan kewangan universiti perlu mencari peluang yang ada untuk membuat perubahan corak institusi dan struktur pengurusan, meningkatkan integrasi, meningkatkan penyertaan dalam tadbir urus bagi memastikan daya saing Pejabat Bendahari di peringkat Universiti.

Bagi mewujudkan satu Pengurusan Kewangan yang mantap, kita tidak dapat lari daripada ciri-ciri berikut:

- a. Mengamalkan proses pengurusan kewangan bertaraf **profesional** berdasarkan **amalan-amalan terbaik** (best practices);
- b. Mempunyai sistem pengurusan kewangan yang **jitu** dan **bersepadu**;
- c. Mempunyai **keupayaan** untuk menjadi cukup **fleksibel** apabila bertindak balas terhadap perubahan dan tuntutan semasa;
- d. Mempunyai **kekuatan** yang mencukupi dari semua aspek pengurusan kewangan terutamanya pengetahuan dan sumber untuk **bertindak balas secara radikal** terhadap tuntutan sekeliling;
- e. Menjadikan satu **budaya** untuk **bertindak secara efektif melangkaui kebiasaan**; dan
- f. Bergerak sebagai satu pasukan sama ada di dalam jabatan atau **merentasi sempadan** jabatan bagi mencapai misi universiti.

## Fasa Pelaksanaan

Transformasi ini akan dilaksanakan mengikut acuan Pejabat Bendahari dalam konteks pengurusan kewangan universiti. Konsep yang diperkenalkan ini merupakan asas transformasi.

Semua warga Pejabat Bendahari akan memainkan peranan tertentu dalam fasa transformasi ini. Tidak ada pengecualian akan diberikan, semua perlu terlibat dan memberi komitmen yang tidak berbelah bagi. Mereka yang tidak mahu memberi komitmen atau kerjasama secara berkumpulan apabila tugas ditentukan melalui satu bengkel khas perancangan strategik yang akan diadakan dimasa terdekat tidak akan diberi keutamaan dalam penempatan semula dan penilaian prestasi. Setiap individu warga Pejabat Bendahari mesti berperanan dalam menjayakan transformasi ini

sebagai satu perubahan yang radikal dan drastik. Kejayaan transformasi akan menentukan Pejabat Bendahari sentiasa relevan dalam pengurusan universiti dan berperanan penting.

### **Inisiatif Transformasi Yang Perlu Dilaksanakan Segera**

- a. Program Transformasi Pejabat Bendahari “*Lean Financial Management*” .
- b. Single Closing Akaun Tahunan.
  - i. *Zero Manual Jurnal Baucer*(JV)- digantikan dengan penjanaan subsidiari jurnal baucer dan bac secara auto melalui modul operasi dan bukan modul Lejar Am FAIS.
  - ii. Pembangunan semula lejer subsidiari supaya ia mudah diurus, lebih stabil dan berkesan sebagai insrtumen pengurusan. Hasil dari initiative ini tiada lagi subsidiari manual, excel atau subsidiari melalui Lejar Am.
  - iii. Penutupan Interim secara Auto melalui penutupan harian yang tepat termasuk urusanniaga antara kumpulanwang dan cawangan dilakukan melalui satu proses.
- c. Penutupan stor pusat dan pakaian seragam melalui pelaksanaan sistem *vendor-link* melalui kontak pusat UiTM.
- d. Pembangunan *e-perolehan* kearah perolehan lebih efisien serta lebih telus dan berintrigriti. Melalui *e-perolehan* ini juga Pejabat Bendahari dapat mengurangkan guna tenaga.
- e. Proses Bayaran melalui *e-Perolehan*- pengesahan penerimaan barang (GRN) yang dibuat secara on-line diambilkira sebagai kelulusan baucer bayaran. Dengan itu penglibatan Pejabat Bendahari dalam proses bayaran inbois melalui *e-Perolehan* hanya melibatkan proses IBG. Impak dari initiative ini bayaran

- boleh dibuat dalam masa satu hari berkerja selepas GRN diluluskan. Proses ini jelas dapat mengurangkan guna tenaga
- f. Sistem *Peer-review* untuk tujuan penilaian dan kenaikan pangkat.
  - g. '*One-Pay Day System*' – Sistem pembayaran gaji dan upahan sekali sebulan (gaji, syarahan sambilan, tuntutan lebih masa dan honorarium)
  - h. *Konvensyen Inovasi & Kreativiti Pejabat Bendahari* – KIK, 5S,Q-Teams

### **Senarai Iniatif 2009 Yang DiTeruskan Dalam Tahun 2010**

1. FAMES – e-Consul, e-Macs dan e\_Performs perlu disiapkan dan di lancar sepenuhnya pada 1 Julai 2010.
2. Sistem Pengurusan Harta
  - a. Asset Tracking
  - b. Pembangunan modul Inventori
3. Bayaran melalui IBG ke cawangan diselesaikan pada 30 Jun 2010.
4. FinEPortal – Fasa 1 diselesaikan pada akhir April 2010 dan memulakan Fasa 2 – pembangunan web-enabled tambahan bagi semua perkhidmatan kewangan sekali gus memperkukuhkan Kaunter Maya Pejabat Bendahari.
5. Pengurusan Latihan Staf Pejabat Bendahari berlandaskan *Training Needs Analysis* (TNA).
6. Kaji selidik Customer Satisfaction Index dan Customer Expectation Index ke atas Pengurusan Kewangan ke seluruhan UiTM.
7. *Multi-Service Counter* – pelanggan boleh mendapat perkhidmatan di mana-mana kaunter Pejabat Bendahari. Spesifikasi Fungsi dan Penggunaan hendaklah disiapkan pada atau sebelum 30 April 2010.

Pembangunan sistem Multi-Service Counter perlu disiapkan pada atau sebelum 31 Oktober 2010.

Saya mahu melihat gerakan transformasi dilaksanakan dengan cepat dan efektif dan mendapatkan kejayaan awal (early wins) tidak lewat dari bulan Ogos 2010.

Warga Pejabat Bendahari mestilah komited, jelas dan fokus melaksanakan Program Transformasi Pengurusan Kewangan melalui “Lean Financial Management” ini. Ini bermakna program ini menuntut kejujuran, keikhlasan, kecekapan, kreativiti dan inovasi semua tanpa pengecualian.

Sebelum saya mengakhiri amanat ini marilah kita sama-sama renungkan petikan ini:-

**Toyota's Lean Strategy:**

“Brilliant process management is our strategy.

**Pengurusan proses bijak adalah strategi kami.**

We get brilliant results from average people managing brilliant processes.

**Kita mendapat hasil yang bijak daripada orang yang sederhana mengurus proses yang bijak.**

We observe that our competitors often get average (or worse) results from brilliant people managing broken processes.”

**Pesaing kami sering mendapat hasil yang sederhana atau lebih teruk dari orang yang bijak mengurus proses yang berceramuk”**

Lean Thinking is Process Thinking

**Pemikiran 'lean' wajar adalah Pemikiran Proses**

Just think what you could do with brilliant people running brilliant processes!

**Cuba fikirkan apakah yang boleh anda lakukan dengan orang bijak melaksanakan proses yang bijak!**

Saya percaya warga Pejabat Bendahari adalah *“brilliant people”* dan pasti kita tidak ada masalah untuk transformasi ini mendapatkan *“brilliant processes”*.

“Nobody is perfect. I believe that everyone is ‘perfectable’.

(Ybg.Dato’ Prof. Ir Dr.Sahol Hamid Abu Bakar)

Sekian, Wabillahi taufik wal hidayah wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh dan salam 1 Malaysia.

Disediakan oleh:

© *Bahagian Pentadbiran, Pengurusan Kualiti & Inovasi*

*Pejabat Bendahari*

*Universiti Teknologi MARA*