

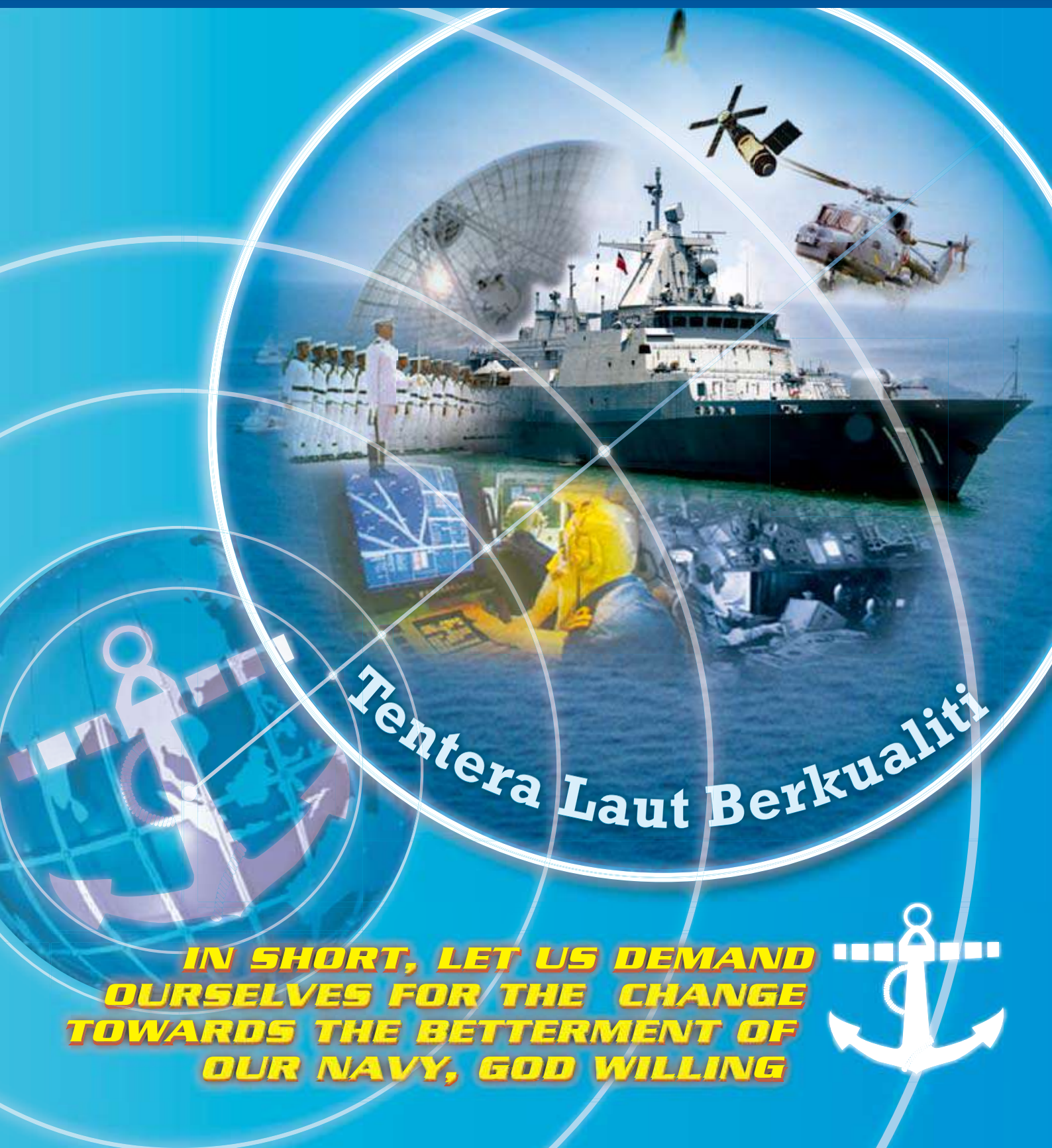
The

Queen

QUALITY FOR AN EFFICIENT AND EFFECTIVE NAVY



Buletin TQM TLDM 1/2006



Tentera Laut Berkualiti

**IN SHORT, LET US DEMAND
OURSELVES FOR THE CHANGE
TOWARDS THE BETTERMENT OF
OUR NAVY, GOD WILLING**





SIDANG REDAKSI

Penaung

YBhg Laksamana Tan Sri Ilyas
bin Hj Din

Penasihat

YBhg Laksamana Madya Datuk Ramlan
Mohamed Ali

Ketua Pengarang

Kept Ong Thiam Hock TLDM

Sidang Pengarang

Lt Kdr Shahrir bin Hj Ahmad TLDM
Lt Kdr Noraida bte Hj Zulkifli TLDM
PW 1 TNS (S) Zainuddin bin Jaafar
PW 11 TLS Nasir bin Husin
PW 11 KNG Nurul Ehsan bin Ibrahim
BK TNS (S) Jamaludin bin Zain
LK TNS (L) Rosdi bin Daud
Puan Hayati bte Hj Mohamad

Bahagian Pengurusan Strategik
Markas Tentera Laut
Kementerian Pertahanan
50634 KUALA LUMPUR

Kandungan

Kata aluan	
Penasihat The Queen	ms 1
Meja Ketua Pengarang	ms 2
Anjakan 2006	ms 3
Apa Itu Six Sigma	ms 5
Prosedur/Proses Kerja TLDM	ms 8
Falsafah & Prinsip TQM	ms 9
Sejarah TQM TLDM	ms 10
7 Imperatif TQM TLDM	ms 12
Balanced Scorecard	ms 13
Quality Toolbox: Continuous Reflections	ms 14
Persijilan Semula MS ISO 9001:2000 Cawangan Latihan Penyesuaian Laut Markas Armada	ms 16
Pelaksanaan Sistem Pengurusan Kualiti MS ISO 9001:2000	ms 18
Anugerah Kualiti Panglima Tentera Laut Tahun 2006	ms 19
Persijilan dan Perancangan MS ISO 9001:2000	ms 20
Proses Persijilan & Pengekalan MS ISO 9001:2000	ms 22
Pernyataan Arah TLDM	ms 23
Pelancaran Passage Plan Online TLDM	ms 26
Kursus Operator Perisian Balanced Scorecard	ms 27
BSC Abbreviations	ms 28

Membudaya &
Memperkasakan
Kualiti





Kata-kata Aluan **PENASIHAT THE QUEEN**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

Salam Sejahtera. Bersyukur kita ke hadrat Ilahi kerana dengan izinNya keluaran pertama Buletin Queen 2006 dapat diterbitkan untuk meneruskan usaha dalam penyebaran informasi dan isu-isu kualiti kepada warga TLDM.

Saya merasa berbesar hati dengan usaha gigih yang berterusan daripada sidang redaksi kerana berjaya mengeluarkan buletin ini pada setiap 6 bulan sekali. Tahun ini merupakan tahun ke-9 semenjak buletin ini dikeluarkan pada kali pertama iaitu pada tahun 1997. Penerbitan buletin ini merupakan suatu petanda bahawa, sistem kerja berasaskan budaya kualiti di dalam TLDM masih diamalkan secara aktif dan berterusan.

Buletin ini menumpukan kepada maklumat dan berita mengenai perkembangan kualiti di dalam TLDM. Di samping itu ia juga memberi peluang kepada warga TLDM untuk berkongsi pandangan dan memberikan cadangan dalam usaha menambah baik kualiti dalam TLDM. Saya merasa bangga dan berterima kasih ke atas sumbangan serta maklumat yang dihantar kerana ini menggambarkan sikap prihatin dan bertanggungjawab daripada semua lapisan warga TLDM.

Akhir sekali, saya menyeru agar warga TLDM menghayati isi kandungan Buletin Queen ini dan menjadikan sebagai wadah ilmu mengenai kualiti supaya budaya kualiti dapat diamalkan dalam TLDM.

DATUK RAMLAN MOHAMED ALI
Laksamana Madya



Dari Meja **KETUA PENGARANG**

Salam Sejahtera,

Buat pertama kalinya sejak mengambil alih Pengarah Bahagian Pengurusan Strategik pada 23 Jan 06, seterusnya menjadi Ketua Pengarang Buletin QUEEN, *Quality for Effective and Efficient Navy*, saya berasa bangga kerana diberi peluang untuk memberi sumbangan kepada edisi Buletin Queen kali yang pertama untuk tahun ini. Ia juga merupakan edisi di mana saya diberi tanggungjawab sebagai Ketua Pengarang sejak mengambil alih sebagai Pengarah Bahagian Pengurusan Strategik. Saya berasa gembira kerana dapat berkongsi idea-idea tentang kualiti dengan *Navy People*. Harapan saya dengan terbitnya Buletin Queen ini agar kita sama-sama dapat menyumbang idea-idea untuk dikongsi bersama dan senang dibaca dan difahami oleh semua lapisan *Navy People*.

Sejak TQM mula dilancarkan oleh YBhg Menteri Pertahanan pada 1992, TLDM mula mengorak langkah menerapkan Budaya Kualiti di dalam perkhidmatan pada 1994. Falsafah TQM telah diamalkan oleh warga TLDM. TLDM memilih bahtera kualiti sebagai pelantar untuk terus mara menjadi relevan.

Navy People disarankan untuk terus berusaha untuk membudayakan kualiti, walaupun TQM telah bertapak lama di dalam perkhidmatan, namun masih terdapat segelintir warga yang masih belum sedar tentang budaya kualiti dan menjadikannya sebagai satu nilai untuk mendorong kepada penghasilan kerja harian kita. TQM adalah merupakan satu falsafah dan juga teori untuk menguruskan produk atau perkhidmatan bagi memuaskan hati pelanggan. MS ISO 9001:2000 pula merupakan satu pelaksanaan bagi menterjemahkan TQM bagi memuaskan hati pelanggan. Seterusnya EMS 14001:2004, *Six Sigma*, dengan dibantu *Balanced Scorecard*, adalah wacana yang menentukan TLDM terus unggul. Segala ini adalah unsur-unsur yang diperkenalkan dalam TLDM untuk menukar pemusatan fikiran *Navy People*. Selain daripada itu *tool-tool* ini adalah *best practice* yang diterapkan ke *Navy People* supaya membantu TLDM dalam perjalanan ke destinasi "*To be a Quality Navy*".

Budaya kerja yang berasaskan prestasi perlu kita terus giatkan dan terapkan di kalangan warga TLDM supaya setiap tugas dapat diukur dan diuruskan dengan efektif. Saya mengucapkan ribuan terima kasih kepada semua yang telah menyumbang artikel kepada edisi ini.

Sekian, salam sejahtera.

Anjakan 2006

Perutusan Panglima Tentera Laut

*T*ahun 2005 kini berlalu begitu pantas sekali dengan berbagai peristiwa, positif dan negatif. Marilah kita renung kembali impak negatif bagi mengukur prestasi kita dan sebagai pengajaran untuk Anjakan 2006.

Insiden yang memberi kesan negatif kepada imej TLDM wajar diberi perhatian khusus. Antaranya, kes mencuri minyak, bahan letupan, rangsum serta penyelewengan wang dan kes-kes rasuah. Masalah ketidakpatuhan terhadap prosedur perolehan, siasatan yang serong atau tidak kemas dan kecuai dalam aspek pengurusan kewangan adalah petunjuk kepada punca permasalahan yang berpotensi menjadi serius jika tidak dibendung. Punca utamanya adalah integriti. Kes yang melibatkan kerugian harta benda dan kehilangan nyawa seperti kebakaran di kapal, kekandasan, kes kemalangan jalan raya, mahupun kecelakaan semasa evolusi bukan sahaja turut menjejaskan imej TLDM.

Lebih serius lagi, kehilangan jiwa bermakna kerugian pelaburan kerajaan dalam pembangunan anggota dan kesengsaraan keluarga si mangsa. Fenomena atau trend yang berpunca daripada masalah disiplin dan sikap sambil lewa ini, jika berterusan akan menjejaskan pencapaian objektif serta prestasi organisasi yang kita cintai.

Pencapaian kita dalam anugerah kualiti serta sukan dalam 2005 pula adalah mengecewakan. Hakikatnya, kita gagal meraih sebarang anugerah utama dalam pertandingan kualiti, walaupun di peringkat ATM/Kementerian. Dalam kejohanan Sukan ATM 2005 pula, TLDM cuma berjaya memenangi 4 daripada 10 sukan yang disasarkan.

Persoalan yang harus kita tanya bersama adalah di mana salahnya dan apa yang harus kita lakukan? Dalam menyelami sanubari kita untuk mendapatkan jawapan persoalan tersebut, eloklah dihindari sindrom menyangkal atau "denial syndrome", sebaliknya lebih bersikap terbuka dan terima hakikat apabila kita merenung kembali pencapaian atau lebih tepat lagi ketidakpencapaian/ketidakpatuhan sepanjang setahun lalu.

Jika direnungi, punca utama permasalahan yang dinyatakan, banyak tertumpu kepada isu kepimpinan. Konteks kepimpinan di sini meliputi kepimpinan di semua peringkat, tidak kira pegawai mahupun LLP. Hakikatnya, semua pemimpin perlu memainkan peranan yang lebih aktif dan komited untuk kita berhijrah ke arah kecemerlangan. Hakikatnya, kepimpinan yang efektif berupaya menjana tenaga kerja yang maju atau lebih tepat lagi, "self-directed workforce".

Oleh itu, saya menyeru kepada semua pihak khasnya di peringkat kepimpinan di semua struktur organisasi, supaya memberi perhatian utama kepada warga TLDM atau lebih tepat Navy People. Pembangunan Quality Navy People adalah sejajar dengan konsep Quality Navy, dan ia harus diperkatakan dan bukan hanya satu retorik. Aspek membudayakan kualiti, serta perubahan budaya kerja dan budaya pemikiran yang positif juga kritikal dalam penghijrahan kita ke tahun 2006. Sebagai pemimpin di semua formasi, organisasi serta semua peringkat, wajar diberi fokus kepada 5 perkara yang kesemuanya di dalam kawalan kita:

- Menggunakan atau mengaplikasikan kebijaksanaan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan agar benar-benar mencapai objektif yang disasarkan. Penekanan kepada “outcome”, “return of investment” dan mengurangkan “rework and nonconformance”.
- Memupuk sikap serta budaya mencabar setiap proses kerja ke arah peningkatan berterusan dalam segala aspek aktiviti. Persepsi negatif yang mungkin timbul boleh diubah kepada positif, apabila budaya ini di kaitkan dengan konsep “sharing” atau kongsi pengalaman, maklumat mahupun perspektif.
- Sentiasa mendesak atau demand yang terbaik daripada anggota serta diri kita sendiri bagi penghasilan kerja berkualiti. Ini termasuk berkehendakan maklumat yang tepat serta tindakan yang cepat serta memupuk “sense of urgency” bagi membantu proses mencapai keputusan yang terbaik serta efektif.
- Sikap yang sentiasa melihat “beyond the obvious”. Ini memerlukan usaha menimba pengetahuan dan pengalaman kita sebagai individu, dan berkehendakkan semua peringkat pemimpin turun padang dan “hands on” dalam semua aktiviti yang dijalankan.
- Memupuk budaya tegur menegur dalam semua aspek termasuk pengurusan, pengoperasian dan juga rutin seharian kehidupan kita dalam membantu menangani ketidakpatuhan kepada prosedur dan arahan.
- Selain daripada penekanan di atas, tumpuan khas saya tahun lepas terhadap kesihatan dan pentingnya budaya hidup sihat masih lagi relevan. Kerugian masa dan kos akibat daripada warga TLDM yang jatuh sakit, berpenyakit kronik ataupun lebih teruk kehilangan nyawa perlu dibendung. Aspek pemakanan yang seimbang serta memupuk budaya hidup sihat melalui sukan contohnya, perlu terus diperjuangkan, bukan sahaja untuk kebaikan organisasi bahkan untuk diri sendiri dan keluarga tersayang.
- Anjakan 2006 bukan mudah, dan mengundang cabaran yang harus diharungi bersama. Bagaimanapun, cabaran perlu kita lihat sebagai peluang untuk direbut bersama - peluang untuk pencapaian yang lebih baik dari 2005 dan sebelumnya. Semoga kekuatan semangat serta azam kita sebagai “Quality Navy People” terus bersemarak untuk kebaikan organisasi TLDM yang dibanggakan. Sebagai Navy People, kita perlu mempunyai keghairahan dan kebanggaan (pride and passion) dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab kita. Ini yang membezakan kita dengan warga ATM yang lain. Perbezaan inilah yang akan menghasilkan kecemerlangan dan kegemilangan yang dihasratkan.
- Akhir sekali, sebagai pemimpin tertinggi TLDM, saya yakin kita semua boleh menyumbang ke arah perubahan dan penghijrahan yang dihasratkan jika kita tekadkan diri dan kuatkan azam. “In short, let us demand ourselves for the change towards the betterment of our Navy, God willing”.
- Semua Panglima formasi dan Pegawai Memerintah wajib menyumbang masa untuk menjelaskan lagi seruan anjakan 2006 dengan menggunakan contoh-contoh benar kepada semua Navy People.
- Selamat maju jaya dan didoa semoga Allah azza wajalla sentiasa melindungi dan memberi petunjuk serta kekuatan kepada kita.

Kepimpinan Teras Kejayaan.

Rujuk: Kawat Laut 281000H Apr 06



Apa itu Six Sigma?

Oleh: Mk TL- Jutra

Pendahuluan

Istilah Sigma ialah huruf Greek berikut iaitu Σ dan σ . Di dalam statistik, huruf Σ digunakan untuk maksud jumlah, manakala huruf Greek σ ini pula menggambarkan *variation* iaitu satu ukuran *spread* sesuatu taburan data.

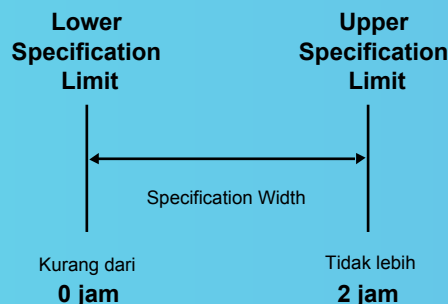
Six Sigma (6σ) merupakan satu kaedah untuk mengukur paras kualiti (quality level) sesuatu produk atau proses. Formula Paras Kualiti ini dicipta oleh Bill Smith, seorang jurutera di Motorola pada tahun 1986 dan merupakan *registered trademark* syarikat Motorola.

Paras kualiti ini diketahui berdasarkan formula berikut:

$$\text{Paras Sigma} = \frac{\text{Specification Width}}{2SD}$$

di mana SD ialah Standard Deviation,

Bagi memudahkan pemahaman, diberikan satu contoh dan ia melibatkan sedikit statistik yang mudah. Katakan seseorang staf dikehendaki menyiapkan satu laporan. Maksimum masa yang dibenarkan ialah tidak melebihi 2 jam. Oleh itu *lower* dan *upper limit* yang dibenarkan adalah seperti ditunjukkan di bawah.



Sekiranya terdapat empat laporan dan masa yang diambil untuk menyiapkan laporan tersebut 0.5 jam, 0.6 jam, 1 jam dan 1.8 jam, maka purata menyiapkan laporan ialah 0.975 jam. Disebabkan variasi masa (*specification width*) yang dibenarkan ialah 2 jam,

$$\text{Paras Sigma} = \frac{2}{2 \times 0.5} = 2.0$$

di mana SD ialah 0.5. Kiraan SD, $SD = S = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}$. $= \{1/4 [(0.5-0.975)^2 + (0.6-0.975)^2 + (1-0.975)^2 + (1.8-0.975)^2]\}^{1/2} = 0.5$

Bagi meningkat prestasi, SD iaitu *variance* perlu dikurangkan. Pada 2σ , SD iaitu 0.5 jam. Pada 3σ , SD perlu dikurangkan ke 0.33 jam, 4σ pada SD 0.25 jam, 5σ pada 0.2 jam dan 6σ pada 0.17 jam.

Memandangkan kaedah ini melibatkan pengiraan, pendekatan dan pemahaman yang lebih mudah telah digunakan. Kaedah ini ialah menghubungkan Paras Sigma dengan *Defect Per Million Opportunities* (DPMO) seperti yang ditunjukkan di bawah.

Spec Width	Standard Deviation	Sigma Level	DPMO	% In Spec
2	1	1	690,000	31.0
2	0.5	2	308,000	69.20
2	0.33	3	66,807	93.32
2	0.25	4	6,210	99.30
2	0.2	5	230	99.98
2	0.17	6	3.4	99.997

Pada Paras 6 Sigma, DPMO yang dibenarkan ialah 3.4. *Defect* merupakan pembaziran dan perlu dikurangkan atau dihapuskan. Dalam hal ini, DPMO ini boleh dikategorikan sebagai *nonconformance*. *Nonconformance* menjejaskan matlamat untuk menjadikan TLDM sebagai *Quality Navy* seperti mana dinyatakan dengan kerap oleh YBhg Panglima Tentera Laut (PTL).

Secara statistik, 6σ merujuk kepada sesuatu proses atau produk yang hanya mengalami 3.4 kerosakan/out of specification/nonconformance bagi setiap sejuta peluang.

Dalam kontek pengurusan, Six Sigma merujuk kepada pengurusan yang berkehendakkan '*near perfection for performance improvement and world-class performance*'.

Proses Six Sigma

Six Sigma dilaksanakan berdasarkan pendekatan berikut:

- Mengenal pasti kehendak pelanggan.
- Mengurangkan kerosakan/non-conformance/off target.
- Menumpukan usaha ke arah mencapai sasaran.
- Mengurangkan *variation*.

Terdapat lima proses melaksanakan projek Six Sigma iaitu *define*, *measure*, *analyse*, *improve* dan *control*.

- Peringkat Pertama: *Define*. Proses ini ialah mengenal masalah (*problem areas*), kekangan, skop dan proses kerja yang terlibat.
- Peringkat Kedua: *Measure*. Proses ini melibatkan pengumpulan data, dan mengukur Paras Sigma untuk melihat prestasi proses.
- Peringkat Ketiga: *Analyse*. Mengenal pasti punca *defect/nonconformance* serta *root causes*.
- Peringkat Keempat: *Improve*. Mengenal pasti kaedah/cara untuk mengelak atau mengurangkan *defect/mahupun variation*.
- Peringkat Kelima: *Control*. Mengemukakan kaedah dan kawalan untuk mengawal proses dan penambahbaikan (*improvement*).

Pelaksanaan *Six Sigma* di Dalam TLDM

Mandat pelaksanaan *Six Sigma* telah diberi oleh YBhg PTL pada 16 Nov 05 untuk dilaksanakan dalam perkhidmatan oleh Cawangan Kejuruteraan, Markas Tentera Laut. Selaras dengan maklumat ini, kursus berkaitan *Six Sigma* telah dan sedang dilaksanakan seiring dengan projek yang dipilih. Projek pertama *Six Sigma* seperti yang dicadangkan oleh YBhg PTL ialah pengurusan *refit* kapal-kapal di limbungan.

Selain itu, Jawatankuasa (JK) Kerja dan Jawatankuasa Pemandu *Six Sigma* telah ditubuhkan pada 14 Dis 05. JK Kerja bertanggungjawab untuk merangka program-program *Six Sigma*, pembangunan dan rancangan projek *Six Sigma* untuk dibawa ke JK Pemandu. JK Pemandu ini pula akan memantau aktiviti-aktiviti *Six Sigma* serta tajuk projek untuk dibawa ke pengurusan tertinggi TLDM bagi pertimbangan.

Tajuk-tajuk projek yang akan dicadangkan dijangka tertumpu kepada *problem areas* atau *non-Conformance* yang menjejaskan matlamat TLDM sebagai *Quality Navy* atau menjejaskan *brand name* atau jenama TLDM.

Rumusan

Six Sigma merupakan pendekatan seiring dengan hasrat TLDM untuk memupuk dan mengamalkan budaya kualiti di dalam melaksanakan tugas. *Six Sigma* bukan sahaja konsep atau *tools* tetapi merupakan budaya kualiti yang berteraskan *benchmark*, *continuous improvement* dan *best out of the best* atau *world class*.

SIX sigma

Queen

PROSEDUR/PROSES KERJA

oleh: Mk TL-BPS

Laporan Audit dan *Board Of Inquiry* (BOI) yang diterima oleh Mk TL – BPS sepanjang tahun lepas telah memberikan gambaran bahawa masih ada lagi warga TLDM yang gagal mematuhi prosedur dan proses kerja sehingga menyebabkan berlakunya **kebakaran di kapal disebabkan proses kerja keselamatan yang tidak lengkap dan tanpa sijil kerja panas, kesilapan memusnahkan dokumen, kehilangan wang/barang dalam simpanan** serta pelbagai perkara rutin yang tidak seharusnya berlaku.

Kebanyakan anggota tidak faham dan tidak ingat prosedur dan proses kerja apabila disoal oleh juruaudit. Di samping itu, perkara yang turut menyumbang kepada permasalahan ini adalah **kegagalan menyedia dan mempamerkan carta aliran kerja** untuk membantu staf dalam melaksanakan tugas mereka semasa ketiadaan pegawai dan penyelia. Ada di antara **kesilapan merupakan perkara rutin seharian namun ia masih berlaku disebabkan kegagalan dan kecuaiannya sendiri.**

Perkara ini dapat dikurangkan jika **carta aliran prosedur/proses kerja disedia dan dipamerkan dengan jelas** untuk panduan staf di ruangan kerja mereka. Apatah lagi **jika prosedur dan proses kerja itu melibatkan pelanggan luaran yang sering menggunakan perkhidmatan mereka, maka carta aliran tersebut menjadi satu kemestian untuk dipamerkan.** Ini adalah untuk memberi gambaran bahawa kita telus dalam menjalankan kewajipan dan amanah yang dipertanggungjawabkan.

Mulai tahun ini, Audit Pengurusan akan menitikberatkan perkara ini supaya kita sama-sama berusaha mengurangkan gejala kesilapan perkara rutin ini yang seharusnya menjadi 'darah daging' atau '*bread and butter*' kita dan lebih bertanggungjawab serta telus dalam melaksanakan tugas seharian.

Semua pihak dimohon mengambil berat dan menentukan ia dilaksanakan supaya gejala ini tidak merebak dan menjadi wabak yang lebih besar.

'INTEGRITI MENJAMIN KUALITI'

FALSAFAH DAN PRINSIP TQM

KITA ADALAH SEBAHAGIAN DARIPADA SESUATU PROSES

Semua proses di dalam sistem TLDM berhubungkait di antara satu sama lain di dalam struktur *Family Tree*. Tahap tertinggi struktur tersebut melambangkan bentuk sistem misalnya Kenyataan Misi (Mission Statement) sesebuah organisasi.

Peringkat bawahan berikutnya dijelaskan oleh fungsi-fungsi utama seperti:

- Operasi.
- Material.
- Pentadbiran.
- Anggota.
- Kewangan.

Apabila dituruni ke peringkat lebih bawah di dalam struktur organisasi, proses-proses tersebut akan menjadi lebih mendalam dan terperinci.

Setiap anggota adalah sebahagian daripada sesuatu proses. Kita semua menerima produk atau perkhidmatan daripada pihak yang lain dan juga memberi produk dan perkhidmatan kepada pihak lain. Ini bermakna kita adalah pelanggan dan kita juga mempunyai pelanggan.

TLDM mementingkan PELANGGAN, sama ada daripada DALAM atau LUAR.

Dengan menentukan pelanggan menerima hasil keluaran dan perkhidmatan yang sentiasa memenuhi keperluan dan cita rasa mereka, kita akan meningkatkan lagi kecekapan dan keberkesanan proses dan pada masa yang sama kita akan mendapat kepuasan daripada tugas kita.

Pengguna muktamad adalah mereka yang berada di Armada dan unit-unit pangkalan hadapan. Mereka memerlukan produk dan perkhidmatan tersebut untuk memenuhi keperluan mereka sama ada yang berbentuk keupayaan teknikal, bantuan yang menepati masa dan juga kos. Oleh itu adalah mustahak untuk mendapatkan maklum balas daripada pelanggan di setiap peringkat proses.

MENGETAHUI KEPERLUAN PELANGGAN KITA

Kita perlu mengetahui keperluan dan kehendak pelanggan dalaman dan luaran jika kita mahu memenuhi keperluan mereka.

Perkara ini mesti difahami dan dijelaskan dengan tepat di dalam spesifikasi untuk proses-proses, perkhidmatan dan keluaran (contohnya kandungan, jadual, harga, ketepatan dll).

Pelanggan akan berpuas hati jika spesifikasi, rupa bentuk dan arahan ditepati mengikut kehendak mereka. Dengan mengikut spesifikasi secara membabi buta, boleh menjadikan tidak produktif. Misalnya membuat interpretasi yang tidak boleh diubah suai bagi arahan atau pesanan, tidak akan memberi kepuasan kepada sesiapa, sebaliknya akan membazir waktu, wang dan menimbulkan ketidakpuasan dan masalah.

Kehendak pelanggan mestilah dikenal pasti dan ditakrifkan dengan tepat. Kita perlu menentukan siapa pelanggan kita dan komunikasi dengan mereka.

Jalinkan perhubungan rakan kongsi 'Pelanggan – Pembekal' dan kita akan dapati bahawa kedua-dua pihak akan 'beruntung bersama-sama'.

AMALAN PENCEGAHAN BUKAN PEMBETULAN

(Pencegahan Lebih Baik daripada Pemulihan)

Seorang pengurus yang baik mestilah merancang untuk mengadakan segala sumber termasuk masa, untuk aktiviti pencegahan kesilapan. Apabila kualiti ditekankan pada peringkat awal di dalam sesuatu proses, faedahnya amat besar. Banyak masalah akan dapat dicegah. Adakah terlalu lewat untuk mengetahui sesuatu perkara yang salah, setelah kesalahan tersebut dilakukan. Banyak masa dan usaha untuk material telah dihabiskan dan mungkin telah dibuang untuk menghasilkan sesuatu yang tidak memuaskan.

Langkah yang sebaik-baiknya ialah untuk memberi tumpuan di dalam usaha mencegah berlakunya kesilapan daripada memeriksa kesilapan setelah sesuatu proses itu selesai kemudian cuba memulihkannya. Lagi lambat sesuatu proses diketahui kesilapannya, maka lebih banyak pembaziran dialami dan lebih banyak wang diperlukan untuk membaikinya.

Dengan menumpukan usaha pencegahan daripada pemulihan, keperluan pemeriksaan perlu diubah. Setiap individu akan menentukan proses bahagiannya sentiasa betul sebelum memajukan hasil kerjaya ke pihak lain. Dalam apa jua proses, pemeriksaan tetap diperlukan apabila ia melibatkan keselamatan. Walau bagaimanapun, kekerapan pemeriksaan bagi perkara tersebut mungkin dikurangkan. Tetapi adakah kita sanggup mengakui produk dan perkhidmatan yang dihasilkan oleh anggota bawahan kita secara rela apabila berlaku kecacatan kepada produk atau perkhidmatan tersebut? Atau adakah kita hanya pandai menuding jari menyalahkan orang lain?

SEJARAH TQM TLDM

Oleh Mk TL-BPS

Kementerian Pertahanan (KEMENTAH) telah mengadakan Seminar *Total Quality Management (TQM)* pada 2 dan 3 Dis 91. Pada 21 Jan 92 pelancaran TQM oleh Y.B. Menteri Pertahanan secara meluas tentang pengenalan TQM serta *Mission Statement*, Slogan TQM, penglibatan dan sumbangan mereka secara terus. KEMENTAH terus menggerakkan program Q setiap tahun termasuk mengadakan Anugerah Kualiti Menteri Pertahanan, Anugerah Kualiti Kementerian Pertahanan dan Anugerah Khas Kementerian Pertahanan.

Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam Bil. 4 1991 - **Garis Panduan mengenai Strategi Peningkatan Kualiti dalam Perkhidmatan Awam.**

MEMO AM TLDM 5/92 – Penubuhan Jawatan Kuasa Tetap Pemandu TQM. Sejarai dengan penubuhan Majlis TQM di peringkat Kementerian Pertahanan, maka TLDM juga telah menubuhkan satu Jawatankuasa Tetap Pemandu TQM di peringkat MTL yang dipengerusikan oleh Panglima Tentera Laut yang menggariskan perkara berikut:

- Konsep.
- Keanggotaan.
- Bidang kuasa.
- Tema/slogan kualiti TLDM QUEEN - QUALITY FOR EFFICIENT AND EFFECTIVE NAVY.
- Mission Statement.
- Objektif TQM.
- Penubuhan Jawatankuasa TQM di Peringkat Formasi dan Pasukan.
- Implementasi.
- Projek TQM.

MEMO AM TLDM 6/93 – Peraturan Anugerah Kualiti TLDM. Selaras dengan kehendak Kementerian Pertahanan menganjurkan Anugerah Kualiti, TLDM juga terlibat di dalam mengadakan Anugerah Kualiti yang sedia ada seperti berikut:

- PIALA AGONG.
- PIALA GONZALES.
- PIALA PEAB.
- PIALA PANGLIMA.

Budaya kerja TQM telah diperkenalkan kepada TLDM mulai penghujung 1992. Sejak itu program kesedaran latihan dan ceramah serta implementasi untuk melaksanakan projek-projek TQM telah dijalankan di seluruh Markas dan Formasi TLDM. Melalui TQM juga, *Process Action Team (PAT)* telah ditubuhkan di Markas dan Formasi. Mulai 1993, Anugerah Kualiti Panglima Tentera Laut telah diberikan kepada PAT terbaik.

MEMO AM TLDM 1/97 – Strategi Pengimplimentasian TQM Dalam TLDM. Beberapa perkembangan juga telah berlaku yang memerlukan dasar pendekatan budaya kerja cemerlang

diubah suai mengikut garis panduan yang dikeluarkan oleh kerajaan. Struktur organisasi TLDM juga telah dirombak yang melibatkan penyusunan semula tugas dan tanggungjawab. Ciri-ciri penting bagi mengamalkan falsafah TQM dalam TLDM seperti berikut:

Matlamat

- Kepuasan hati pelanggan.
- Output tanpa cacat (*Zero Defect*).
- Output sentiasa tepat (*Right First Time & All The Time*).

Fokus

- Sistem/Proses/Prosedur.
- Budaya Organisasi.
- Pelanggan.
- Pembekal.

Strategi

- Penambahbaikan yang berterusan.
- Melibatkan seluruh organisasi.
- Tindakan yang strategik.
- Matlamat jangka panjang.
- Pengawalan kos kualiti.
- Tindakan pencegahan.
- Menekankan kepastian kualiti.
- Penyelesaian masalah bersistematik.

Struktur

Struktur pengurusan kualiti TLDM seperti berikut:

- Peringkat Tertinggi - Majlis Kualiti TLDM.
- Peringkat Penyelaras -Majlis Kualiti Formasi/Unit.
- Peringkat Kerja -Pasukan Peningkatan Sistem, PAT, KMK dan Fasilitator.

Model TQM

Model TQM TLDM dan garis panduan penerapan budaya TQM dalam organisasi telah diperolehi daripada *National Industries Extensions Services (Model Nies)*, Australia.

Definisi Kualiti

Kualiti diertikan sebagai sesuatu yang memenuhi kehendak pelanggan dan *stakeholder* TLDM. Ia berasaskan ciri-ciri berikut:

- Pelanggan – Dalaman dan luaran.
- Kualiti melalui proaktif – Melakukan Tugas dengan betul pada kali pertama setiap kali menepati masa setiap masa.
- Standard prestasi – konsep *Zero Defect*.

- Kos kualiti – Pengurusan sumber secara optimum dengan amalan Kerja Berkualiti, Belanja Berhati-Hati.

MEMO AM TLDM 2/97 – Pernyataan Arah TLDM. Usaha untuk membawa perubahan sering menghadapi halangan disebabkan *mindset* dan budaya kerja lama yang diamalkan. Dasar yang menyeluruh dan jelas berkenaan tujuarah perlu diwujudkan bagi menentukan TLDM sentiasa berada di landasan yang betul dan tidak terkandas. Objektif merangkumi seperti berikut:

- Memberi inspirasi bagi pertumbuhan organisasi.
- Menjadi asas perancangan strategik.
- Menjadi asas penilaian.
- Memberi tujuarah pembangunan individu dan organisasi.
- Menjadi bahan rujukan untuk latihan.

Pernyataan Arah TLDM terdiri seperti berikut:

- Wawasan.
- Misi.
- Matlamat objektif.
- Nilai.

MEMO AM TLDM 3/97 – Sistem Cadangan Q TLDM. Salah satu falsafah TQM prinsip pengutamaan kepada pelanggan dalaman dan luaran. Sistem cadangan Q TLDM diperkenalkan bagi mencapai objektif berikut:

- Mengumpul dan mengendalikan cadangan dengan cara yang sistematik supaya idea bernas dapat dikenal pasti untuk tindakan.
- Menggalakkan seluruh warga dan pelanggan TLDM untuk turut serta dalam proses peningkatan kualiti melalui sumbangan berbentuk cadangan, idea dan buah fikiran.
- Memupuk daya kreativiti dan inovasi di kalangan warga TLDM dalam aspek peningkatan kualiti.

MEMO AM TLDM 4/97 – Sambutan Hari Kualiti - HARI Q. Komitmen pengurusan adalah penting untuk peningkatan kualiti. Satu cara yang efektif pihak pengurusan membuktikan komitmen terhadap kualiti ialah dengan menganjurkan sambutan Hari Q setiap tahun. Sambutan Hari Q TLDM telah mula diadakan selepas pelancaran TQM pada tahun 1992 dan telah diolah mengikut budi bicara formasi masing-masing.

MEMO AM TLDM 10/03 – Pelantikan Jawatankuasa Pemandu Pengimplementasian *Balanced Scorecard* TLDM.

Pencapaian prestasi berkualiti tinggi dan mampu untuk mengekalkannya adalah matlamat TLDM. TLDM telah berganjak ke arah pendekatan baru yang lebih sistematik melalui pendekatan pengukuran strategik yang dipanggil *Balanced Scorecard* (BSC). JKP BSC TLDM dianggotai oleh:

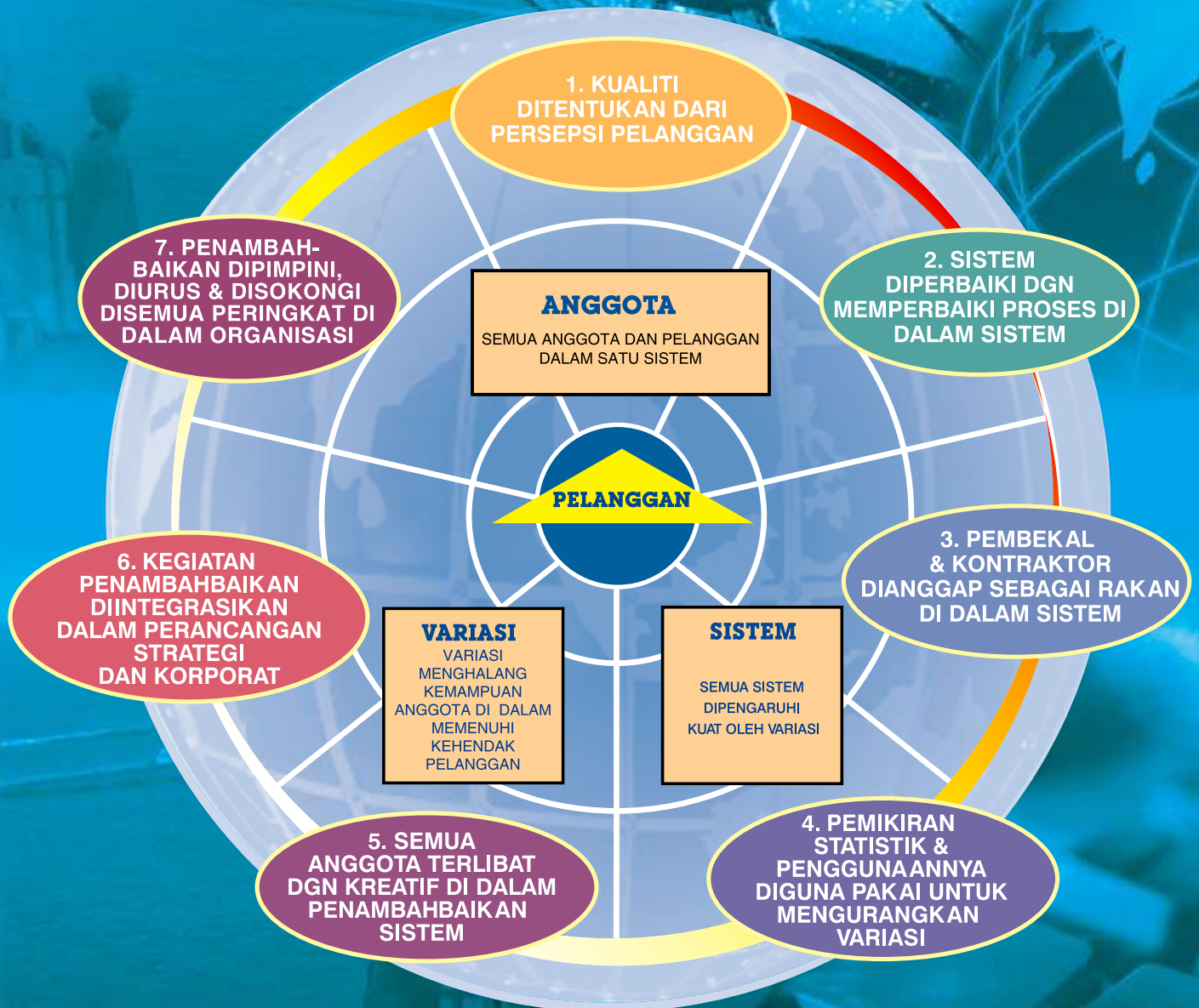
- | | |
|----------------------------------|----------------------|
| • Panglima Tentera Laut | - Pengerusi. |
| • Timbalan Panglima Tentera Laut | - Timbalan Pengerusi |
| • Panglima Armada | - Ahli. |
| • Panglima Pendidikan | - Ahli. |
| • Panglima Bantuan | - Ahli. |
| • AKS RANOP | - Ahli. |
| • AKS Sumber Manusia | - Ahli. |
| • AKS Logistik | - Ahli. |
| • Inspektor Jeneral TLDM | - Setiausaha. |

MEMO AM TLDM 01/05 - Penambahbaikan Sistem Cadangan Q. Sistem Cadangan Q telah diperkenalkan melalui Memo Am TLDM 3/97 sementara sistem pengiktirafan adalah seperti berikut:

- Pengiktirafan Tanpa Hadiah.
- Pengiktirafan Berhadiah.

Pengiktirafan ini adalah berdasarkan kepada konsep *positive reinforcement* di mana ia hendaklah positif, segera dan pasti (PSP) (*positive, immediate and certain*) (PIC).

7 IMPERATIF TQM TLDM



BALANCED SCORECARD

– Viewing of Status and Performance using simple Hyper Linking Technology

Balanced Scorecard (BSC) implementation involves the process of:

- ❖ Linking Strategy Map and the Scorecard.
- ❖ Linking KRA (Key Result Area) In Strategy Map to the corresponding status and performance.
- ❖ Linking Objective and Target in the scorecard to the corresponding status and performance.
- ❖ Periodical collection of data.
- ❖ Tabulation of BSC data.
- ❖ Preparation of BSC graph/chart.
- ❖ Upload and publish BSC graph/chart periodically.
- ❖ Review of BSC graph/chart by Generating Unit.
- ❖ Review of BSC graph/chart by BSC Review Team (who are appointed to analyse BSC status and performance).
- ❖ Status of BSC performance could be very easily identified by **“traffic light” color-coding.**

● **Green**

- ⊗ Performance, which meets the predefined target.

● **Yellow**

- ⊗ Performance, which fails to meet targets by a small margin.
- ⊗ In process of achieving the target.

● **Red**

- ⊗ Performance, which fails to meet the target significantly.
- ⊗ No actions had yet been taken in order to achieve the target.

Basic software for reporting of BSC performance includes:

- ❖ Microsoft Excel (for data tabulation, graph/chart).
- ❖ Microsoft PowerPoint/Word.

- ❖ Software for uploading and publishing the graph/chart –such as customised web page for upload, file transfer protocol (FTP) software, Microsoft Front Page (excellent for maintaining links and synchronizing).

- ❖ Microsoft Excel, despite being a down-to-earth application, can easily convert any Excel document or graph into HTML format, which can be used for hyper linking.

BSC implementation is for every organisation, very large, big, medium and small. Rich organisations could afford enterprise-wide BSC software, Miser companies could implement BSC by using hyper linking.

Hyper linking could involve:

- ❖ HTML document to HTML document
- ❖ HTML document to MS Office document.
- ❖ MS Office document to MS Office Document.
- ❖ Traditional style companies may prefer to practice submission of hardcopy BSC graphs and SC reports.

In conclusion, BSC implementation could be made possible to any organisation, big or small, deep pockets or the budget-conscious. Benefits of BSC implementation include:

- ❖ Transparency of status and performance against target, objective and strategy.
- ❖ Ability to detect deteriorating performance at an early stage.
- ❖ Help us to see the overall picture of the organisation's strategic performance.
- ❖ Enable the organisation to analyse causes, and determine countermeasure to mitigate deterioration and enhance improvement.

QUALITY TOOLBOX: CONTINUOUS IMPROVEMENT REFLECTIONS

By: Cdr Ganesh Navaratnam RMN

Whether it was by design or fate, the opportunity for me to journey into the realm of quality studies was an added benefit to my existing naval knowledge. Exposure to Total Quality Management (TQM) facilitation and management through courses, workshops and certification has generally enhanced my domain knowledge of the subject. However, I will be the first to issue a caveat that with all this exposure I do not profess all knowing and wise in this subject. As such, the thoughts put forth here are from an individual who wishes to solicit views and response from the general naval population about his ideas and intuitive feeling. Those reading this article can either consider the thoughts as either thinking within the box or out of it, whilst I wish it to be a thoughts provoking exercise for everyone.

Often I have heard the gripe of many that their subordinates do not subscribe to the teachings of TQM and are reluctant to commit themselves to improvement projects. Why is this so, is it that we accept them to conjure up something from nothing, if that is what we accept them to conjure up something from nothing, if that is what we accept our subordinates to do, then we have drifted way off course from our destination of creating a credible and balanced navy. From the other end of the street, I too have heard subordinates say that TQM in the navy is just about creating projects to participate in competitions. Is this true, why do they utter such statements, are they anti – organization or are they just venting their displeasure and frustrations? Whatever it may be, my personal opinion is the root cause to this issue is ineffective communication, everyone acknowledges he/she has heard about TQM but no one is actually listening to what it is all about.

My advice to all is that we need to stress that TQM is nothing new as we have been practicing the science and art of it since the inception of the navy. The development of tactics, the vision of procuring helicopters and submarines, the introduction of tertiary education into the naval curriculum, are examples of TQM approaches at work. From the perspective of an individual: immaculate personal turnout, high level of competency, loyalty, honour, timeliness, discipline and other virtues that command respect from one and all, are further examples of TQM at work. High readiness states, just – in – time support, accurate firing, effective fire fighting and damage control, precise station keeping, are excellent outcomes of TQM in practice. So the moral of the above examples is, go back to basics and ensure the foundations are impregnable and further fortifications are done through improvement efforts; in layman term what I mean is get your core functions working right and look for improvements within these functions as to improve them continuously. If the ship's gun is accurate then look as its surveillance radar is working well then analyze its tracking efficiency and its operator's competency, these are examples that I could share as to explain my thoughts.

Well by now, some or most of you would be contemplating whether what I have written above is from an idealist or realist point of view. I too am totally with you in this fog of war but please allow me to share some remedial actions that I consider are realistic enough to be easily adoptable by everyone. First superiors (of any rank) should always ensure that their subordinates are conforming to documented procedures established within one's organisation. Secondly, job competencies must be identified and compared to those possessed by every individual be he/she a military personnel or civilian. The onus of providing the appropriate training lies with the management and shifting the blame to training institutions not providing ready-

made solutions in the form of competent personnel should stop. Thirdly, the work environment must be conducive for individuals to perform their functions effectively and efficiently, preaching quality but not providing the necessary personnel, job implements and supervisions needed to do it right the first time will meet with failure and re-work every time. Fourthly, whilst recognition and rewards are critical motivating factors, we should not abstain from disciplining or admonishing those few who have forsaken accountability and responsibilities entrusted to them. Failing or faltering to do so will be counterproductive to the efforts of creating a synergistic team within the organisations. You are invited to add-on to the above list your own views but ultimately implementation, enforcement and having the will to sustain these remedial actions is the test of one's own moral courage.

The source of the above thoughts comes from the results gathered from the 'Q' series, Spot Checks and Management Audits conducted onboard and ashore that have proven non-conformance exists in all areas of organizational core function. I too have experienced non-conformances within my department that challenges my leadership and managerial skills but at least these flaws are apparent to me through our periodic audits that conducted in-conformance to MS ISO 9001:2000 Quality Management System Standards. The six-monthly Internal Quality Audit conducted by cross-functional teams within the organisations is an excellent check and balance system that assist the organisation's management team in assessing the performance of his/her team members. These 1st Party Audits complements the 2nd Party Audits (carried out by HQ FOC RMN) and 3rd Party Audits (carried out by external auditors from within the Armed Forces and from without). Contrary to the saying; 'Too many cooks will spoil the soup', I would rather say; 'A myriad of audits will sharpen an organisations cutting edge'. As

such, ships, squadrons and shore establishments could implements periodic Internal Audits utilizing cross-functional teams from within their organisations to ensure core functionality and readiness is continuously sustained and improved.

Recently during the Main Planning Conference of the forthcoming annual major naval exercise, one of the issues discussed was the effectiveness of follow-on actions on lessons identified from previous Exercise Evaluation Reports. I had the opportunity to have the experience of being a player, planner, controller and evaluator of these series of exercises. With this as my shoring points, I am of the opinion that our Evaluation Reports are too verbose and not user-friendly. The present format does not categorise the severity of non-conformance, or identify precisely the root cause of the non-conformance, recommend remedial solutions that are feasible, suitable and acceptable; and finally it does not state ownership of follow-on actions. As such, the issue of lessons identified has always been a sore point because without ownership, knowingly the severity of the non-conformance and so forth; we tend to ignore the contents of the Evaluation Reports until the next exercise. It would be worthwhile for the relevant parties to evaluate the format used by the UK Royal Navy's Flag Officer Sea Training (FOST), which has all the elements that I have mentioned above. Finally, I hope my thoughts are thought provoking enough to elicit some reaction from the readers of this article and if not, I hope that at least it provides some food for thought for the rest.

PERSIJILAN SEMULA MS ISO 9001:2000

Cawangan Latihan Penyesuaian Laut Markas Armada TLDM

Oleh: Lt Bakhri bin Ahmad TLDM

Selaras dengan hasrat untuk mewujudkan Sistem Pengurusan Kualiti MS ISO 9001:2000 di semua markas dan formasi, maka TLDM telah mengambil beberapa langkah bagi merealisasikan visi ini. Setelah Kolej Tentera Laut Diraja (KTLD) berjaya dianugerahkan persijilan MS ISO 9000:1994 maka pucuk pimpinan Markas Armada ketika itu Laksamana Dato' Seri Ilyas bin Hj Din juga turut memasang cita-cita dan mengatur strategi untuk mewujudkan satu sistem pengurusan berkualiti di Markas Armada. Hasrat ini telah dibincangkan pada awal tahun 2002 semasa Mesyuarat Ketua-ketua Jabatan. Cawangan Latihan Penyesuaian Laut (LPL) daripada Bahagian Kesiagaan telah dipilih bagi mewakili Markas Armada TLDM untuk dipersijilkan. Kepercayaan tinggi oleh pucuk pimpinan organisasi telah menjadi pendorong kepada usaha gigih warga Cawangan LPL ketika itu.

Berkat komitmen pihak pengurusan atasan dan daya usaha warga LPL sejak pertengahan tahun 2002, Cawangan LPL berjaya di dalam Audit Pematuhan oleh pihak SIRIM QAS International Sdn Bhd tanpa sebarang ketidakakuran (*Nonconformance*) diperolehi. Kejayaan ini amat membanggakan semua pihak terutamanya Panglima Armada kerana komitmen yang telah diberikan tidak sia-sia. Dengan kejayaan yang cemerlang semasa audit, seterusnya Cawangan LPL telah dipersijilkan MS ISO 9001:2000 pada 30 Mei 2003. Dengan pengiktirafan ini bermakna TLDM telah mengorak setapak lagi dalam Sistem Pengurusan Kualiti. Budaya kerja berkualiti ini terus diamalkan secara efektif di dalam kerja-kerja seharian terutamanya bagi melaksanakan latihan penyesuaian laut terhadap kapal-kapal TLDM.

Mengikut protokol MS ISO, setelah usia persijilan genap satu tahun dan dua tahun, Audit Pemantauan perlu dilakukan oleh pihak SIRIM. Proses ini berjaya dilaksanakan pada pertengahan tahun 2004 dan 2005. Masa beredar begitu pantas dan Cawangan LPL kini telah menjangkau hampir 3 tahun persijilan. Sebelum melangkah tahun keempat dan tahun seterusnya, Audit Persijilan Semula (*Reassessment*) juga perlu dilakukan oleh pihak SIRIM untuk menilai sama ada Cawangan ini masih layak untuk terus dipersijilkan.

Justeru sebagai persiapan untuk menghadapi audit tersebut maka beberapa strategi telah diatur di awal tahun 2006. Pada peringkat awalnya pemeriksaan dokumen dan rekod dibuat untuk memastikan semua proses pindaan dan penambahbaikan mematuhi prosedur yang betul serta mengemaskini bahan bukti yang sedia ada. Bagi tujuan memastikan proses kerja mengikut jadual dan profesional, Cawangan LPL dibantu oleh pihak perunding yang dilantik. Dengan bantuan tersebut beberapa aktiviti penting dapat dilaksanakan seperti yang dirancang.



■ Aktiviti pengauditan MS ISO 9001:2000 pada 20 dan 21 Apr 06

■ Taklimat oleh Juruaudit SIRIM pada 20 Apr 06

Kronologi di bawah adalah aktiviti-aktiviti yang dilakukan sebelum audit:

Bil	Tarikh	Aktiviti	Penglibatan
1.	6 - 15 Feb 06	Pemeriksaan dokumentasi dan pembetulan	Semua pemegang dokumen
2.	16 Feb 06	Ceramah kefahaman MS ISO 9001:2000 oleh pihak perunding	Semua pegawai dan staf LPL (memastikan warga baru di landasan yang betul)
3.	17 - 28 Feb 06	Pembetulan dan penambahbaikan dokumentasi	Semua pemegang dokumen
4.	1 - 4 Mac 06	Ceramah Kefahaman MS ISO 9001:2000	Semua pegawai dan staf LPL
5.	6 - 8 Mac 06	Kursus Audit Kualiti Dalam kepada pegawai dan staf LPL yang dikendalikan oleh pihak perunding	Pegawai dan staf LPL seramai 26 orang (memastikan kekuatan dalam diwujudkan)
6.	13 - 24 Mac 06	Ceramah Kefahaman MS ISO 9001:2000	Semua pegawai dan staf LPL
7.	5 - 18 Apr 06	Ceramah Kefahaman MS ISO 9001:2000	Semua warga Markas Armada terlibat (memastikan keseluruhan organisasi menjiwai pengurusan berkualiti)
8.	20 - 21 Apr 06	Audit Pematuhan oleh pihak SIRIM QAS International Sdn Bhd	Semua pegawai dan staf LPL

Setelah pengauditan dilakukan oleh pihak SIRIM QAS International Sdn Bhd, Cawangan LPL telah berjaya dipersijilkan semula MS ISO 9001:2000 untuk tempoh 3 tahun akan datang. Tahniah dan syabas kepada semua.



MS ISO 9001:2000 Quality Management Systems – Requirements
Registration No. : AR 2895

“Gunakan ISO untuk bekerja dan jangan bekerja untuk ISO kerana ianya satu sistem pengurusan”

Kdr Mohd Hatim bin Saad TLDM

PELAKSANAAN SISTEM PENGURUSAN KUALITI MS ISO 9001:2000 DEPOT LOGISTIK WILAYAH 1

Oleh Kdr Azhar Bin Saadon TLDM

Depot Logistik Wilayah 1 (DLW 1) telah mula menetapkan haluan untuk mencapai persijilan MS ISO 9001:2000 sejak pemerintahan Kept Abu Bakar bin Talib TLDM pada tahun 2003. Ia adalah selaras dengan cita-cita TLDM untuk menjadi *Quality Navy*. Usaha tersebut kemudiannya diteruskan oleh Kept Mohammed Ariff bin Mahru TLDM sebagai Pegawai Pemerintah Depot dari tahun 2004 sehingga 2005. Semasa saya mengambil alih tugas Pegawai Pemerintah pada bulan November 05, Depot sedang berada di fasa terakhir untuk persijilan tersebut.

Penglibatan dalam Sistem Pengurusan Kualiti (SPK) bukannya sesuatu yang asing kepada saya lagi. Saya telah melaksanakan tanggungjawab sebagai Timbalan Wakil Pengurusan (WP) dalam SPK Bahagian Logistik, Markas Tentera Laut sebelum ini sehingga berjaya dipersijilkan. Pencapaian tersebut adalah sesuatu yang boleh dibanggakan dan saya bersyukur kerana diberi peluang sekali lagi untuk memperjuangkan persijilan ini di DLW 1. Yang bezanya, kali ini saya memainkan peranan sebagai Pegawai Pemerintah, iaitu Pengurusan Tertinggi Organisasi.

Persediaan untuk mencapai piawaian yang dikehendaki adalah suatu tugas yang mencabar kerana ia merupakan suatu beban tambahan kepada seluruh warga, terutamanya Tim ISO yang telah dilantik, yang diketuai oleh Lt Kdr Shahrir bin Hj Ahmad TLDM, iaitu WP yang dilantik. Beliau bertanggungjawab terus kepada saya dari perihal persediaan sehingga pelaksanaan SPK.

Saya amat berbangga dengan prestasi yang telah ditunjukkan oleh Tim dan seluruh warga Depot dari aspek persediaan dan pelaksanaan SPK. Saya juga yakin bahawa melalui proses-proses tersebut, mereka telahpun mempunyai pemahaman terhadap SPK. Ini adalah satu langkah yang penting dalam membina anggota TLDM yang mempunyai budaya kualiti.

Pada 3 dan 5 Apr 06, Depot telah melalui proses yang paling penting dalam menentukan persijilan iaitu *Compliance Audit*. Keputusannya Depot diberikan status lulus bersyarat kerana hanya menerima 5 *Minor Nonconformance Report (NCR)*. Bukti tindakan pembetulan ke atas NCR telah diambil tindakan dalam masa 2 bulan dan dimajukan semula ke SIRIM pada 16 Mei 06. Pada tanggal 5 Jun 06, adalah hari bersejarah kerana pihak SIRIM QAS telah meluluskan penganugerahan depot untuk dipersijilkan dengan Sistem Kualiti MS ISO 9001:2000 berkuat kuasa selama 3 tahun mulai tarikh tersebut dengan skop pendaftaran; Pengurusan Perkhidmatan Logistik Merangkumi Fungsi-fungsi Bantuan Material Dan Teknikal Kepada Kapal-kapal Dan Unit-unit Di Bawah Markas Wilayah Laut 1.

Saya ingin mengingatkan seluruh warga MAWILLA 1, terutamanya warga Depot supaya memahami bahawa SPK adalah mengenai penambahbaikan yang berterusan. Oleh itu, jangan sesekali berfikir usaha tersebut akan tamat setelah dipersijilkan. Dokumen kualiti yang ada, terutamanya prosedur kualiti, perlu diteliti, diringkaskan, dan ditambahbaikkan, sesuai dengan perkembangan teknologi semasa yang sentiasa mengubah cara sesuatu kerja dilakukan. Segala arahan yang tidak lagi relevan perlu dikaji semula dan prosedur perlulah bersesuaian dengan arahan semasa. Hanya dengan begitu, pelaksanaan SPK akan menjadi satu *management tool* yang akan membantu sesuatu organisasi dan bukannya sesuatu beban.

Akhir sekali, saya ingin mengucapkan syabas kepada Lt Kdr Shahrir selaku WP, Tim ISO, seluruh warga Depot kerana usaha mereka dalam merealisasikan SPK MS ISO 9001 : 2000 di DLW 1. Tidak lupa juga kepada mantan Pegawai Pemerintah yang telah mempelopori usaha tersebut.

ANUGERAH KUALITI PANGlima TENTERA LAUT (AKPTL) TAHUN 2006

Anugerah Kualiti Panglima Tentera Laut (AKPTL) yang diadakan pada tahun ini melibatkan 8 unit merupakan pemenang pertandingan Pasukan Bertindak Proses (PBP) formasi masing-masing dan seterusnya mewakili setiap formasi seperti berikut:

- Bahagian - RANOP - MK TL.
- KD DUYONG - MK Armada.
- KD GANYANG - MAWILLA 1.
- Pasukan Selam Markas Wilayah Laut 2 - MAWILLA 2.
- KD PELANDOK - MPL TLDM.
- UPS TLDM LUMUT - MK Sistem Armada.
- BOMBA KD MALAYA - MK Bantuan TLDM.
- PSTL SANDAKAN - PSSTLDM.

Ahli Panel yang dilantik untuk menilai laporan dan persembahan terdiri daripada pegawai yang berpengalaman yang dicalonkan oleh setiap Markas seperti berikut:

- Kept Ong Thiam Hock TLDM - Ketua Panel.
- Kdr Mohd Zolkefeli bin Abd Rahman TLDM - Ahli Panel.
- Kdr Khoo Teng Chuan TLDM - Ahli Panel.
- Kdr Ir Law Yee Toong TLDm - Ahli Panel.
- Kdr Ee (Yee) Tai Ping TLDM - Ahli Panel.



Tajuk projek setiap unit adalah seperti berikut:

- Bahagian-RANOP-Inisiatif Penyelarasan Sistem Pengurusan.
- KD DUYONG - Quick Release Datum Marker.
- KD GANYANG - Alat Tambahan Membendung Kebanjiran (Splinter Tight).
- Pasukan Selam MWL 2 - Proses Pemusnahan Bom Bungkus/Improvisasi Semasa Menangani Ancaman Bom.



- KD PELANDOK - Automatic Rolling Telephone Extension Evo II (ARTE EVO II).
- UPS TLDM LUMUT - Papan Tanda Amaran Di Titian Kapal.
- BOMBA KD MALAYA - Takungan Air Mudah Alih.
- PSTL SANDAKAN - Borang Penilaian Prestasi Latihan Berterusan Selama 3 Bulan.

KD GANYANG telah terpilih mendapat tempat pertama AKPTL 2006, menerima hadiah berupa piala, sijil dan RM2,000.00. Manakala pemenang di peringkat formasi menerima piala, sijil dan RM 500.00



Pemenang AKPTL 2006

UNIT YANG TELAH DIPERSIJKAN

MSI ISO 9001:2000



MPL TLDM

MSA-BPPA

WISMA SAMUDERA

KD SULTAN ISMAIL

BAHAGIAN LOGISTIK MK TL

DEPOT SENGGERAAN
KENDERAAN TLDM

KD MALAYA

MARKAS ARMADA

96 HAT LUMUT

PUSTAKMAR

PUSAT HIDROGRAFI NEGARA

KD DUYONG

DEPOT BANTUAN TLDM

DEPOT LOGISTIK WILAYAH 1

PERKEMBANGAN PROSES PENSIJILAN MS ISO 9001:2000

MSA-BPSA							
MTL-BPS							
MWL2							
UPS TLDM LUMUT							
DSA							
PASKAL							
STATUS	DOKUMENTASI DAN PERALIHAN	ADEQUACY AUDIT	COMPLIANCE AUDIT			PERSIJILAN	

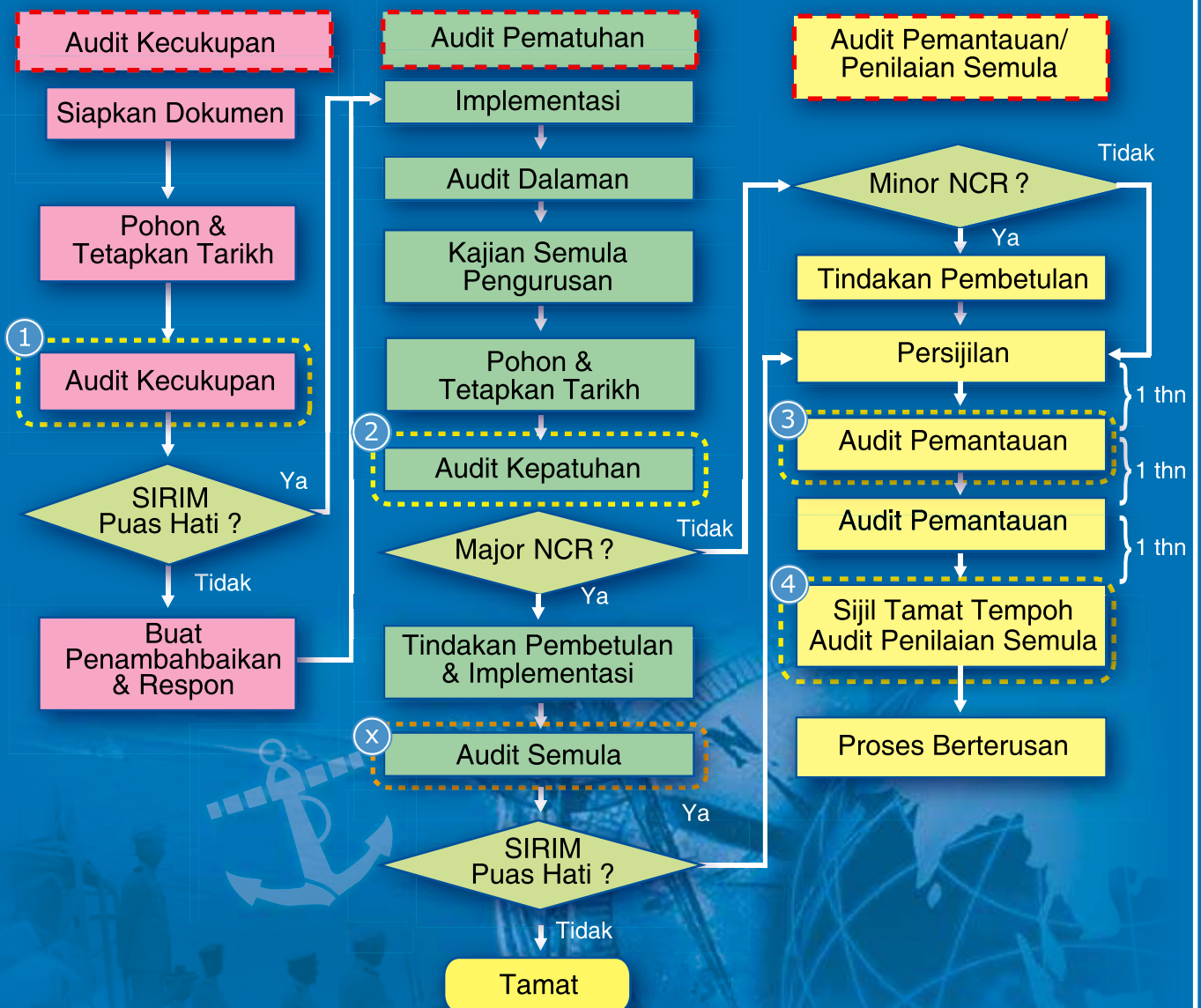
PERANCANGAN UNTUK MEMULAKAN PERSIJILAN MS ISO 9001:2000

Siri	Unit	Mula Proses Pensijilan	Mula Persijilan	Tamat Persijilan
1.	Bahagian Sumber Manusia Mk TL	April 2007	April 2008	April 2011
2.	Markas Armada (Bahagian Kesiagaan)	Ogos 2007	Ogos 2008	Ogos 2011
3.	RMN Ship Silencing Centre	Disember 2007	Disember 2008	Disember 2011
4.	Bahagian Rancang dan Operasi Mk TL	April 2008	April 2009	April 2012
5.	Pasukan Pertahanan Udara TLDM	Ogos 2008	Ogos 2009	Ogos 2012
6.	Provos Tentera Laut Lumut	Disember 2008	Disember 2009	Disember 2012

PERANCANGAN UNTUK MEMULAKAN PERSIJILAN MS ISO 14001:2004

TARIKH	UNIT	SKOP
MAC 2006	KD MALAYA	Pengurusan Perumahan dan Kawasan Tanggungjawab di Pangkalan TLDM Lumut
JANUARI 2007	KD SULTAN ISMAIL	<i>Environmental Management in the Training Services to Perajurit Muda of RMN, Provisioning of Fuel to RMN Vessels, Discharging of Garbages and other Shipboard Wastes at KD SULTAN ISMAIL</i>

PROSES PERSIJILAN & PENGEKALAN MS ISO 9001:2000



PERNYATAAN ARAH TLDM

Pernyataan Arah TLDM merupakan satu deklarasi yang menjadi pandu arah untuk menentukan TLDM mencapai kecemerlangan, kegemilangan dan terbilang. Secara am, ia diwujudkan untuk tujuan berikut:

- Sebagai inspirasi.
- Sebagai Asas Perancangan.
- Sebagai Asas Penilaian.
- Sebagai Haluan Memberi Tuju Arah (*Passage Plan*).

Empat pernyataan arah berikut akan menjadi teras:

- **Pernyataan Visi:** Satu gambaran TLDM masa depan yang memberi inspirasi kepada semua untuk berusaha mencapainya.
- **Pernyataan Misi:** Menerangkan sebab wujudnya TLDM.
- **Pernyataan Matlamat:** Menerangkan perkara yang perlu dilakukan secara am dan terperinci bagi mencapai kehendak organisasi.
- **Pernyataan Nilai:** Nilai murni yang harus dihayati oleh warga TLDM. Nilai organisasi ini diperlukan untuk organisasi mencapai misi dan visi.

Visi TLDM yang terkini ialah untuk menjadi Tentera Laut Berkualiti atau *To be a Quality Navy*. *Quality – in Essence is operational excellence, to be a credible deterrent and have a competitive advantage* merupakan satu manifestasi semua warga TLDM yang inginkan kualiti dibudayakan dan diperkasakan dalam semua aktiviti dan proses kerja harian. Lima matlamat baru yang lebih seimbang telah dikenal pasti yang akan dapat membangunkan TLDM. Setiap warga TLDM berusaha mematuhi serta

mengamalkan seruan deklarasi kecemerlangan ini dengan bersungguh-sungguh. Berteraskan *excellence with people* kita akan beroleh kecemerlangan yang unggul.

Pada tahun 1997, Pernyataan Arah TLDM Edisi Pertama telah dihasilkan untuk memperjelaskan hala tuju TLDM. Lebih 9 tahun ia menjadi asas perancangan strategik TLDM ke arah *world class navy*.



Pada tahun 2004 pucuk pimpinan TLDM mengkaji semula Pernyataan Arah Edisi Ke-2, bertujuan untuk menjadikannya lebih relevan dan dinamik dengan keadaan semasa. Ia juga menjadi alat komunikasi pengurusan atasan kepada warga organisasi. Warga TLDM dapat mengetahui hala tuju (*Passage Plan*) pengurusan atasan.

WAWASAN – Kenyataan wawasan yang pendek, mudah diingat dan dilafazkan menjadi Tentera Laut yang berkualiti, *To be a Quality Navy* menggambarkan hala tuju dan cita-cita masa

hadapan TLDM yang memberi inspirasi, menarik kepada semua pihak dan mencabar. Perkataan kualiti itu diterjemahkan supaya memberikan maknanya yang tersendiri kepada perkhidmatan TLDM. Kecemerlangan operasi, deteren yang kredible, kelebihan sikap ingin bersaing, mencabar kerana – kualiti selalunya ditentukan oleh pelanggan, TLDM perlu mampu dan berjaya melaksana bukan sahaja tugas teras malah apa jua yang kita lakukan seharian bagi mencapai kecemerlangan boleh belayar dan mampu berperang, boleh menembak kena sasaran.

MISI - Kita mengekalkan kenyataan misi yang digubal pada 1997 bagi menerangkan mengapa organisasi diwujudkan dan apakah matlamatnya untuk memenuhi ciri-ciri pembinaan kenyataan misi itu sendiri. Keunggulan berorientasikan perkhidmatan, fokus terhadap pemegang saham, pelanggan dan terhadap keperluan pelanggan. Perkongsian, pembentukan kesetiaan, dinamik, berorientasikan kejayaan. Peningkatan berterusan, pemulihan komuniti secara umum agar negara lebih kukuh. Ayat terpenting dalam kenyataan ini adalah Tentera Laut yang terdiri daripada Armada TLDM. Misi TLDM dilihat paling tepat dan relevan pada masa kini dan selamanya.

Kita wujud kerana Armada
(we exist because of the fleet)

-YBhg Laksamana Tan Sri Dato' Sri Mohd Anwar bin Hj Mohd Nor - PAT

3 ASPEK UTAMA

- **Stake Holder/Rakan Sekerja** – Bagi mencipta sebuah organisasi berkualiti dan unggul.
- **Bisnes Teras** – Menceritakan bisnes teras TLDM yang sepatutnya dan peluang masa hadapan
- **Pelanggan** – Siapa pelanggan kita dan apakah yang ingin kita bekalkan kepada mereka di masa hadapan?

Kunci

*perancangan strategik
– satu rancangan yang dapat
diaplikasi dan boleh diubahsuai atau
dikemaskini apabila tanggapan/persepsi
suasana dalam dan luaran berubah. “Dan
membenarkan keseluruhan organisasi untuk
memahami bahawa organisasi tersebut
mempunyai hala tuju, serta bagaimana
dan mengapa sumber peruntukkan.”*

-Dr Thomas J. Barry

Matlamat sebagai tiang seri, dan keutuhan tiang seri ini mengukuhkan lagi struktur organisasi. Objektif digubal secara S.M.A.R.T.W.A.Y dan disusun begitu rapi dan padat yang lebih spesifik dan merangkumi semua aspek pembangunan TLDM. Merupakan alat pengukur kejayaan yang harus dicapai oleh TLDM dalam pelayaran ke arah Tentera Laut berkualiti.

KESEDIAAN (PREPAREDNESS) – Keperluan paling utama untuk menentukan TLDM boleh dan sanggup memikul tanggungjawab melaksanakan misi. TLDM bukan sahaja perlu boleh belayar bahkan seharusnya mampu untuk berperang dan menang perang.

TENAGA KERJA BERKUALITI (QUALITY WORKFORCE) – Membangunkan warga yang berilmu, kompeten, profesional, berintegriti, insan yang kamil. Sistem pengurusan sumber manusia dan kualiti kehidupan warga juga turut mengalami perubahan yang ketara dengan pembaharuan dan penambahbaikan yang sedang dilaksanakan di semua peringkat.

PENGURUSAN KEUPAYAAN (CAPABILITY MANAGEMENT) – Dieraduniatanpasempadan dan peperangan asimetri, TLDM perlu terus mengurus keupayaannya dengan bijak. Falsafah pengurusan dan teknologi terkini merupakan alat atau *apparatus* yang akan dioptimumkan untuk mencapai standard tentera laut berkualiti, penerapan TQM – MS ISO, AKPM dan AKKP, diberi perhatian tinggi.

KEBERSAMAAN (JOINTRY)– Tumpuan harus diberikan kepada konsep *interoperability*. Penglibatan TLDM di dalam ekseseis/operasi BERSAMA akan meningkatkan keserasian di antara ketiga-tiga perkhidmatan. Keperluan logistik juga harus disediakan bagi mendokong keperluan ini. Selain itu doktrin operasi BERSAMA perlu diserapkan bagi mengelakkan perbezaan atau ketidaksamaan. Disamping itu, konsep korporat KEMENTAH perlu diamalkan.

RAKAN NASIONAL & ANTARABANGSA (NATIONAL & INTERNATIONAL PARTNERSHIP) – TLDM juga perlu melaksanakan tanggungjawab awam yang bukan sahaja menyumbang kepada pembangunan negara bahkan memberi manfaat kepada TLDM. Perkongsian bijak dan kerjasama dengan Institusi Pengajian Tinggi, Tentera Laut asing, industri pertahanan akan dapat menyokong usaha – usaha pembangunan kerajaan dan juga perhubungan antarabangsa serta peningkatan imej TLDM.

PERNYATAAN NILAI - Penghayatan nilai-nilai yang telah diperakukan dalam TLDM, melalui Pernyataan Arah TLDM. Perlu ditekankan bahawa nilai-nilai ialah perinsip-perinsip abadi sesebuah organisasi. Nilai-nilai merupakan kepercayaan yang amat penting bagi organisasi tersebut. Ia didemonstrasikan melalui tingkah laku ahli organisasi pada setiap masa.

Sebahagian masalah TLDM kini mungkin dapat diatasi sekiranya penanaman serta penghayatan nilai-nilai teras TLDM dapat dilaksanakan dengan efektif. Nilai teras TLDM adalah beretika, kecemerlangan, kerja berpasukan, penyayang dan menepati masa. Sekiranya semua nilai-nilai ini dapat ditanam dan dihayati ke dalam kesedaran semua *Navy People*, maka adalah dipercayai bahawa TLDM akan mencapai visinya untuk menjadi sebuah Tentera Laut yang berkualiti.

Dalam konteks ini, TLDM akan memberi lebih penekanan kepada semua usaha penanaman dan penghayatan nilai TLDM oleh *Navy People*. Semoga usaha murni ini akan dilaksanakan untuk menukar pemusatan fikiran (*mindset*) *Navy People* agar TLDM dapat mencapai visi dan misinya.



PELANCARAN PASSAGE PLAN TLDM OLEH PANGlima TENTERA LAUT

Buku *Passage Plan* TLDM telah dilancarkan pada 22 Feb 05 di Kolej Tentera Laut Diraja, Lumut, Perak. Majlis tersebut dilancarkan oleh Panglima Tentera Laut, Laksamana Dato' Sri Mohd Anwar bin Mohd Nor. *Passage Plan* TLDM adalah perancangan komprehensif TLDM yang dibangunkan mengikut kaedah **Balanced Scorecard** (BSC). Perancangan ini telah dibangunkan selaras dengan Pernyataan Arah TLDM edisi kedua oleh semua formasi. Kaedah BSC akan diguna pakai untuk mengukur dan mengurus pencapaian prestasi (*performance measurement and management*) dengan lebih efektif.

Panglima-panglima formasi dikehendaki memantau dan menentukan agar semua perancangan dilaksanakan oleh pemilik proses yang ditetapkan.

Objektif, sasaran dan Indeks Prestasi Utama (**Key Performance Indicator** (KPI)) yang telah digubal hendaklah dicapai sedaya upaya mengikut carta perbatuan dan jangka masa yang ditetapkan.

PELANCARAN SISTEM APLIKASI RMN *PASSAGE PLAN* ONLINE

Projek telah dibangunkan dari 20 Jun hingga Dis 2005 oleh Syarikat Technonet Sdn Bhd. **RMN *Passage Plan*** telah dilancarkan pada 9 Jan 06 di Auditorium KEMANTAH sempena Hari Kualiti Mk TL. Semua Markas dan unit serta Bahagian-bahagian di Mk TL telah memasukkan skor pencapaian sehingga Mei 06.

Sejarah telah dicipta oleh TLDM kerana setelah lebih kurang setahun, projek ini telah bersedia untuk dilancarkan secara *online*. Aplikasi **RMN *Passage Plan*** secara *online* ini akan membolehkan TLDM mengurus, menyukat serta menghubungkan strategi kita selain daripada menguruskan keupayaan kita. Kesemua panglima disarankan menggunakan aplikasi ini khasnya untuk melihat serta mengikut perkembangan unit di bawah naungan. Dalam masa yang sama, aplikasi ini juga akan membolehkan mereka melihat sumbangan mereka ke arah perkembangan TLDM pada setiap masa. Walaupun masih terdapat masalah dengan penyataan objektif mahupun KPI berdasarkan kepada metodologi **Balanced Scorecard**, akan tetapi diharapkan kita boleh memperbaiki keadaan segala masalah dari semasa ke semasa.



KURSUS OPERATOR PERISIAN BALANCED SCORECARD

Kursus untuk operator *Balanced Scorecard* Markas formasi dan Bahagian serta Cawangan di Markas Tentera Laut telah dilaksanakan pada 12 hingga 14 Jun bertempat di Makmal Komputer KD SULTAN ISMAIL. Seramai 20 pegawai dan anggota telah dipilih mengikuti kursus tersebut.

Kursus telah dianjurkan oleh Bahagian Pengurusan Strategik dan Cawangan Teknologi Maklumat Markas Tentera Laut.

Pada peringkat awal kursus pegawai dan anggota telah diberi pengenalan tentang *Balanced Scorecard* yang telah disampaikan oleh Pegawai Staf 1 Cawangan BPS, Lt Kdr Shahrir bin Hj Ahmad TLDM.

Pada hari kedua dan ketiga peserta telah dilatih penggunaan Sistem Aplikasi *RMN Passage Plan online*. Mereka juga telah dilatih bagaimana memasukkan data seperti berikut:

- *Key Performance Indicator (KPI)*.
- *Key Result Area (KRA)*.
- *Scoring*.
- *Briefing book*.

Tenaga pengajar kursus terdiri daripada:

- Lt Kdr Shahrir bin Hj Ahmad TLDM.
- Lt Shamsul Amrey bin Zainuddin TLDM.
- PW 11 TLS Nasir bin Husin.

Diharap dengan kursus yang telah diberikan dapat membantu Pengurus *BSC* untuk mengendalikan sistem tersebut di Markas formasi dan Bahagian serta Cawangan di Mk TL.



BALANCED SCORECARD ABBREVIATIONS

- **Balanced Scorecard:** A measurement-based strategic management system, originated by Robert Kaplan and David Norton, which provides a method of aligning business activities to the strategy, and monitoring performance of strategic goals over time.
- **Benchmarking:** The process of comparing one set of measurements of a process, product or service to those of another organization. The objective of benchmarking is to set appropriate reliability and quality metrics for your company based on metrics for similar processes in other companies.
- **Customer:** In the private sector, those who pay, or exchange value, for products or services. In government, customers consist of (a) the taxpayers; (b) taxpayer representatives in Congress; (c) the sponsors of the agency; (d) the managers of an agency program; (e) the recipients of the agency's products and services. There may be several more categories of 'customers'; they should be carefully segmented for maximum strategic benefit. Compare with primary customer and stakeholder .
- **Effectiveness:** (a) Degree to which an activity or initiative is successful in achieving a specified goal; (b) degree to which activities of a unit achieve the unit's mission or goal.
- **Efficiency:** (a) Degree of capability or productivity of a process, such as the number of cases closed per year; (b) tasks accomplished per unit cost.
- **Feedback:** Information obtained from the results of a process that is used in guiding the way that process is done. There should be feedback loops around all important activities. Strategic feedback (for each strategic activity) validates effectiveness of the strategy by measuring outcomes (long-term). Diagnostic feedback tracks efficiency of internal business processes (usually generic across all mission activities). Metrics feedback allows for refining the selection of metrics to be measured. Measurement feedback allows for the improvement of measurement techniques and frequency.
- **Impact:** Changes in outcomes that can be attributed to a particular project, program or policy, in a situation where there may be many other influences on outcomes. Impact evaluation attempts to answer the question, "What would the situation have been if the intervention had not taken place?"
- **Indicator:** A simple metric that is intended to be easy to measure. Its intent is to obtain general information about performance trends by means of surveys, telephone interviews, and the like. Key Performance Indicators (KPI): A short list of metrics that a company's managers have identified as the most important variables reflecting mission success or organizational performance.
- **Key Success Factors (KSF):** The three to five broad areas on which an organization must focus in order to achieve its vision. They may be major weaknesses that must be fixed before other goals can be achieved. They are not as specific as strategies. Sometimes called strategic themes or critical success factors (CSF). (Mark Graham Brown, Winning Score).
- **Metrics:** Often used interchangeably with measurements. However, it is helpful to separate these definitions. Metrics are the various parameters or ways of looking at a process that is to be measured. Metrics define what is to be measured. Some metrics are specialized, so they can't be directly benchmarked or interpreted outside a mission-specific business unit. Other measures will be generic, and they can be aggregated across business units, e.g. cycle time, customer satisfaction, and financial results.
- **Non-value-added work:** Work activities that add no value to the mission of the organization. Such activities may or may not be necessary; necessary ones may include utilities, supplies, travel and maintenance; unnecessary ones may include searching for information, duplicating work, rework, time not working, etc.
- **Objective:** An aim or intended result of a strategy.
- **Performance indicator:** A particular value or characteristic used to measure output or outcome.



"Setiap anggota adalah sebahagian daripada sesuatu proses. Kita semua menerima produk atau perkhidmatan daripada pihak yang lain dan juga memberi produk dan perkhidmatan kepada pihak lain. Ini bermakna kita adalah pelanggan dan kita juga mempunyai pelanggan"



VISION

“TO BE A QUALITY NAVY”

[What it means in essence is operational excellence to be a credible deterrent and have a competitive advantage]



MISSION

“PREPARE AND DEPLOY NAVAL FORCES TO PROTECT MALAYSIA'S MARITIME INTERESTS IN PEACE AND ENSURE VICTORY IN WAR”

