



PENTING-NYA JENTERA
PENTADBIRAN YANG EFFICIENT
LAGI CHERGAS SERTA
PEGAWAI2 YANG JUJOR DAN AMANAH

DATO HAJI AHMAD BIN HAJI JUMAT
BA (Mal.), M.Ed. (Alb).
PEMANGKU PENGARAH PERJAWATAN

Y
00106
HAL

PENTING-NYA JENTERA
PENTADBIRAN YANG EFFICIENT
LAGI CHERGAS SERTA
PEGAWAI2 YANG JUJOR DAN AMANAH

DATO HAJI AHMAD BIN HAJI JUMAT
BA (Mal.), M.Ed. (Alb).
PEMANGKU PENGARAH PERJAWATAN

KOLEKSI N. A. HALIM

TERBITAN
BAHAGIAN PENERANGAN
JABATAN SETIAUSAHA KERAJAAN,
BRUNEI

CHETAKAN PERTAMA 1982
© HAK CHIPTA TERPELIHARA

1711 d. 1711 d. 1711 d.

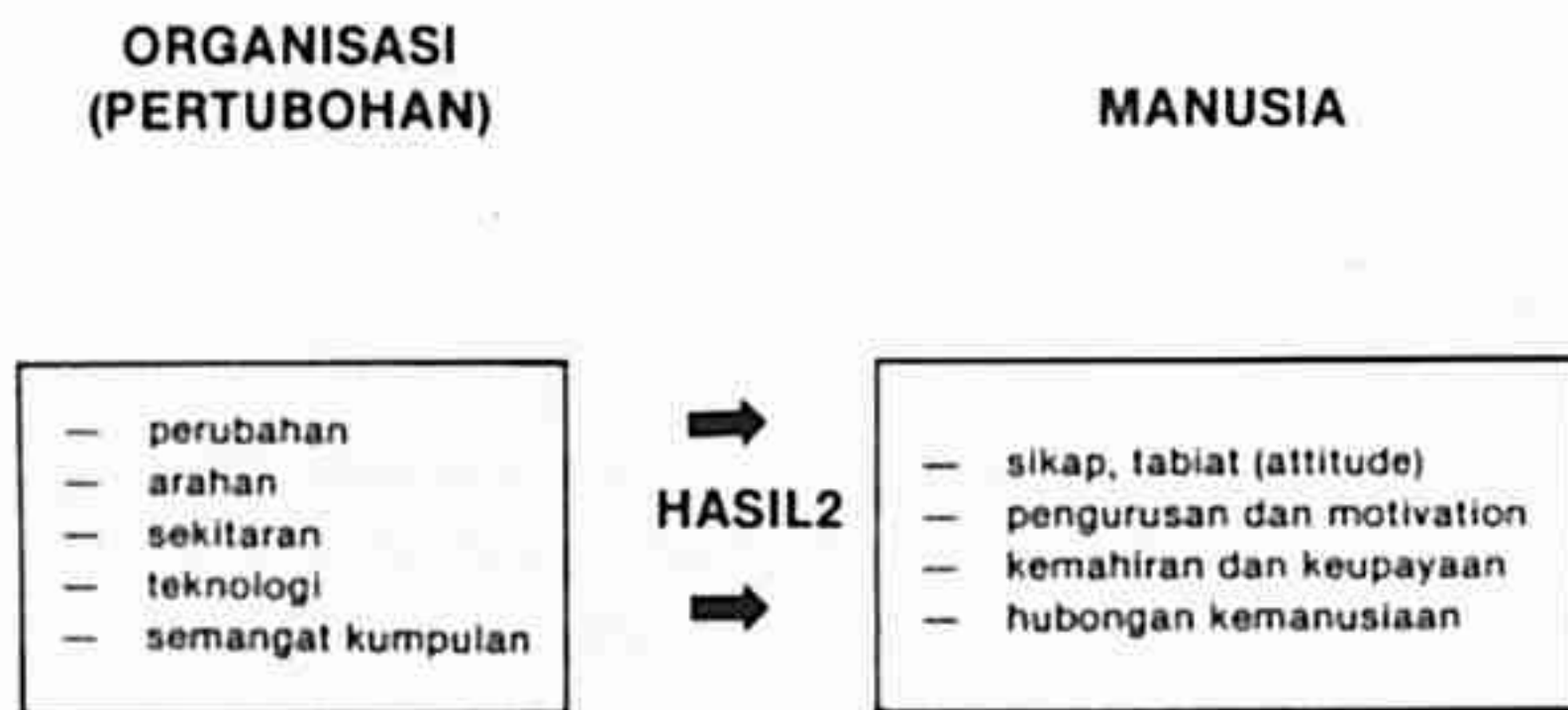
**PENTING-NYA JENTERA PETADBIRAN
YANG EFFICIENT LAGI CHERGAS
SERTA PEGAWAI2 YANG JUJOR DAN AMANAH**

Tajok ini yang saya di-harapkan untok membin-changkan terlalu luas, tetapi penting dan basic-nya menjadi tujuan bagi Kursus Sivik Pegawai2 Kerajaan ini. Saya ingin menimbulkan dua perkara dalam tajok ini:-

- (a) Jentera pentadbiran yang efficient lagi chergas — di-lihat dari segi pentadbiran organisasi. Ia-nya menaruh perhatian kapada tugas dan kum-pulan.
- (b) Pegawai2 yang jujur dan amanah — di-lihat dari segi peribadi, sifat, attitude, nilai. Ia-nya di-lihat di-peringkat persaorangan, menaruh perhatian kapada orang (pegawai) yang berkenaan itu.

RAJAH I

FAKTOR2 RELATIONSHIP ORGANISASI (JABATAN) DENGAN MANUSIA (PEGAWAI2/PEKERJA)



Nampak pada kita bagi menghasilkan hasil2 yang maksima, relationship di-antara manusia dengan pertubohan (Jabatan) di-mana Awang2 dan Dayang2 bertugas ada-lah mustahak dan penting. Kumanakasi di-antara manusia (pegawai dan pegawai) ada-lah juga penting, dan bagitu juga penting-nya kumanakasi di-antara pertubohan (Jabatan) dengan pertubohan yang lain. Saya akan kembali kapada konsep2 hubungan (kumanakasi) nanti.

Apakah faktor2 yang mustahak di-dapati dalam pertubohan (Jabatan) dan apa-kah faktor2 yang mustahak di-dapati dalam aspek2 manusia bagi menchapai objektif yang di-titahkan oleh Kebawah Duli Yang Maha Mulia Paduka Seri Baginda Sultan dan Yang Di-Pertuan Negeri Brunei saperti berikut:-

“Apa yang Beta juga benar2 hajati ia-lah jentera pentadbiran yang efficient lagi chergas serta pegawai2 yang jujur dan amanah yang sentiasa mengambil berat di-atas tugas dan kewajipan mereka sa-mata2 menumpukan usaha untuk kabajikan negara serta isi di-dalam-nya.”

Dengan ini ada-lah nampak bagi kita dalam Rajah I, titah tersebut ada-lah aspek2 pertubohan dan manusia tidak mempunyai unsur2 positif bagi penchapaian objektif yang di-kehendaki.

Hasil: Berperingkat-peringkat penchapaian-nya mengikut tahap organisasi tersebut. Ianya juga merupakan keluar akhir seperti tuntutan di-selesaikan, jualan bahan2 dikeluarkan, nasehat di-berikan, memo di-taip telah siap dan tepat. Bagi Kursus Sivik ini hasil di-harapkan seperti titah Kebawah Duli Yang Maha Mulia Paduka Seri Baginda Sultan dan Yang Di-Pertuan itu.

(A) PERTUBOHAN (ORGANISASI) (Faktor2 Efficient)

Tidak ada satu perkara tidak berubah (change). Sa-buah Pejabat utama merupakan pusat nadi pergerakan sa-sabuah pertubohan dan penggunaan alat2 terbaru tidak sa-mesti-nya menjamin yang pejabat itu dapat di-selenggarakan dengan lebeh baik. Ada-lah penting di-terima teknologi baru dan di-gunakan untuk menchapai daya penghasilan yang lebeh tinggi. Sa-siapa yang mengamalkan sikap negatif terhadap perubahan itu tidak akan menchapai kemajuan pertubohan yang “flexible” sensitif terhadap penubohan dan pembaharuan bukan saja dapat terus hidup, tetapi bersaing dalam alam serba kompetitif.

2. FAKTOR ARAHAN DAN OBJEKTIF

Ia-itu, chara bagaimana pertubohan itu menetapkan matalamat2 dan objektif-nya dan kaedah yang digunakan untuk memastikan bahawa ia-nya di-laksanakan. Ada-kah objektif2 itu terang atau sentiasa di-laksanakan. Ada-kah semua lapisan pekerja tahu akan pekerjaan:

- Pandangan yang lebeh jauh (jangka panjang) terhadap amalan2 perniagaan dan pekerjaan serta tugas.
- Perkongsian dalam keperluan2 firma dan pekerja.
- Sifat berterus-terang dalam susunan organisasi dan perhubungan sa-sama pekerja.
- Pembahagian kuasa organisasi.
- Usaha terus-menerus untuk meningkatkan daya pengeluaran.

3. SEKITARAN

Keadaan sa-keliling, saperti norma2, sais pertubohan mesti-lah mempunyai unsur2 positif yang memerangsang kapada pengeluaran (productivity) yang maxima. Di-Pejabat2 Kerajaan unsur sekitaran yang mahu bekerja; mahu berusaha; keadaan yang selesa; keadaan di-mana "environment"-nya "induce" untuk chekap bekerja, untuk mengeluarkan hasil yang baik. Opis dan perkakas2-nya terator dan baik.

4. TEKNOLOGI

Bayangkan-lah betapa perjalanan urusan sebuah pejabat yang tidak lagi menggunakan kertas2 yang menjadi alat utama-nya sekarang tetapi sa-balek-nya meng-

gunakan alat2 terminal moden untok menguruskan kegiatan sa-harian-nya. Suasana dalam pejabat saperti itu juga akan berubah manjadi lebeh selesa dan tenteram kerana kertas2 yang bertimbun dan kabinet2 yang menyesakkan tidak lagi kelihatan. Dengan adanya komputer2 yang boleh mengumpulkan dan menyimpan maklumat dengan banyak-nya, fail2 di-dalam pejabat akan di-gantikan dengan fail2 eletronik. Semua keterangan yang di-perlukan boleh di-perolehi dengan sa-kelip mata saja berbanding dengan masa yang lama yang perlu di-habiskan oleh sa-saorang pekerja jika beliau membongkar fail yang di-susun menurut chara lama, yang ada pada masa ini. Sa-lain daripada alat2 komputer ada lagi teknik yang baik bagi memperchepatkan pengeluaran hasil yang di-kehendaki, mengikut masa yang di-maksudkan.

5. SEMANGAT KUMPULAN (team work)

Mengujudkan suasana "sense of belonging" terhadap organisasi ka-atas pekerja2 — bekerja sa-bagai satu team dan saling bantu membantu di-dalam menghadapi apa jua masalah sa-masa menjalankan tugas.

(B) KONSEP MANUSIA

(I) Sikap

Ia-itu, apakah perasaan manusia (pegawai) tentang sa-suatu yang di-usahakan oleh mereka — ada-kah mereka gembira membuat kerja2 itu; mendapati-nya mendatangkan ganjaran yang baik dan memuaskan; ada-kah mereka bersetuju dengan objektif2-nya, merasa bahawa diri-nya sa-bagai sa-bahagian daripada tugas2 itu. Walau bagaimanapun, di-samping mempunyai sikap

yang positif, sa-tiap pegawai dan kakitangan Kerajaan hendaklah menunjukkan tingkah-laku, keolahan serta pembawaan yang sempurna; bertata-tertib, beradat-istiadat pada sa-tiap masa sa-bagai chermin dan chontoh tauladan kepada orang ramai. Hubungan sikap serta tingkah-laku ini juga boleh mempengaruhi image negara dan mutu pekerjaan dan productivity sa-sabuah organisasi.

Di-dalam usaha Kerajaan kita untuk mewujudkan sa-buah jentera pentadbiran yang efficient, semua pegawai dan kakitangan Kerajaan hendaklah memiliki sikap yang bersesuaian dengan kehendak² dan matalamat negara dan raayat. Di-dalam konteks Negeri Brunei, sikap yang perlu dimiliki oleh sa-tiap pegawai dan kakitangan (pekerja) di-antara lain ada-lah saperti berikut:-

- (i) Menjalankan tugas dengan sempurna tanpa mengira waktu dan penat atau lelah;
- (ii) Sentiasa bersedia untuk di-hubongi oleh orang ramai memerlukan apa jua jenis pertolongan dan perkhidmatan kerana Allah;
- (iii) Menyumbangkan sa-penoh-nya tenaga dan fikiran dengan jujur, amanah dan bersungguh-sungguh demi menchapai kejayaan;
- (iv) Bersungguh-sungguh pada mengerjakan apa jua usaha² yang di-jalankan demi kebajikan dan kesejahteraan negeri;
- (v) Menumpukan taat setia yang tidak berbelah bahagi kepada Raja dan Negara;
- (vi) Sentiasa mengambil berat pada melaksanakan tanggung-jawab dan kewa-

jipan itu, sa-mata2 untok kemajuan dan ka-sejahteraan negeri ini;

- (vii) Mempunyai sikap selalu bekerja-sama sa-bagai satu team, bersefahaman, saling bantu membantu dan sedia menghulurkan tenaga dan fikiran sa-masa menjalankan tugas dan apabila di-kehendaki; dan
- (viii) Mempunyai sikap bertanggung-jawab dalam menjalankan tugas (sense of dedication to duty) dan menjalankan tugas dengan pantas (sense of urgency in the discharge of responsibility).

(II) Pengurusan — motivation

Sa-tiap pegawai dan kakitangan mempunyai tugas2 dan tanggung-jawab-nya masing2. Bagaimana-kah chara-nya pihak pengurusan dapat "motivate" pekerja-nya supaya tugas2 dan tanggung-jawab itu dapat di-laksanakan dengan baik dan untok pekerjaan yang bertambah efficient dan productivity yang bertambah tinggi? Di-dalam hubungan ini, pihak pengurusan mesti-lah mengambil inisiatif-nya dan di-antara "motivation" yang di-perlukan itu ia-lah:-

- (i) Pengurusan dan pimpinan yang betul pekerja2 akan dapat di-dorong untok menjadi lebeh produktif dan efficient;
- (ii) Motivation boleh di-chapai dengan perancangan yang berhati-hati mengorganise dan berusaha untok mewujudkan satu "environment" yang boleh mendorong pekerja2 untok memperbaiki kebolehan mereka untok menjadi lebeh produktif dan efficient;

- (iii) Pengurusan kakitangan dan teknologi hendaklah di-lakukan dengan chekap bagi mendapatkan hasil yang memuaskan menerusi sumber2 (manusia dan teknologi) yang ada;
- (iv) Mewujudkan suasana "sense of belonging" terhadap organisasi ka-atas pekerja2 — bekerja sa-bagai satu team dan saling bantu membantu di-dalam menghadapi apa jua masalah sa-masa menjalankan tugas;
- (v) Dapatkan "ingredient" yang betul untuk mendorong pekerja2, atau "know-how" bagi membolehkan pekerja2 itu bertindak dan bekerja sa-bagai satu team untuk menambahkan productivity dan efficiency;
- (vi) Atasi kekurangan/kelemahan2 di-dalam pengurusan dan bukan-nya menyalahkan pekerja2 sa-mata2;
- (vii) Perkukuhkan hubungan pengurusan — pekerja melalui "Work Excellence Committee", "Quality Control Circle" dan lain2 konsep dan teknik pengurusan moden yang bersesuaian dengan matalamat dan objektif organisasi itu;
- (viii) Mewujudkan atau menyediakan "environment" bekerja yang selesa dan berseh pada diri-nya.

(III) Keupayaan dan Kemahiran-nya

Penempatan sa-saorang pekerja itu mesti-lah bersesuaian dengan kelulusan, kemahiran dan kebolehan-nya. Mithal-nya sa-orang guru dalam

"Curriculum Vitae"-nya dia berkelulusan "Maths" dan "Sain" dan di-suruh dia mengajar, mata2 pelajaran jurusan "Arts" — productivity-nya akan rendah, tetapi dia boleh mengajar, masalah-nya adalah productivity dan efficiency-nya terlalu rendah. Kelulusan dapat di-lihat dengan terang dalam kertas kelulusan itu. Apa yang susah di-lihat adalah bakat — kemahiran, mithal-nya. Dalam perkara ini Kerajaan Kebawah Duli Yang Maha Mulia Paduka Seri Baginda Sultan dan Yang Di-Pertuan sentiasa sensitif berkaitan dengan mengadakan kursus dalam perkhidmatan sama ada di-dalam atau di-luar negeri. Pada tahun 1982 ini peruntukan perbelanjaan kursus adalah sa-banyak 20 juta ringgit. Kursus hanya di-ranchang dan dilaksanakan bermusim, tetapi keupayaan dan kemahiran yang di-dapati oleh persaorangan dalam pembachaan, penyelidikan sendirian sa-wajib-nya di-tingkatkan.

(IV) Hubongan Kemanusiaan

Dalam kontek ini, faktor hubongan kemanusiaan adalah penting terutama sa-kali pergaulan/komunakasi di-antara pengurusan dengan pekerja mesti-lah bersifat jalan dua hala — two-way traffic — kalau-lah satu jalan di-pakai, mungkin jalan itu akan sempit yang mengakibatkan traffic jam — dan "accident" selalu berlaku. Saya akan menghuraikan lebeh panjang sifat komunakasi ini nanti; perkara yang membolehkan hubongan itu putus, lambat dan sa-bagai-nya. Sa-orang pekerja adalah sa-orang manusia dengan mempunyai sifat2 kemanusiaan, dari itu sa-berapa boleh arahan; atoran2 dan peratoran persatuan mesti-lah bersemadikan

dengan sifat tersebut, bagi membuatkan dan pencapaian tujuan2 yang maxima.

(C) PENILAIAN PRESTASI (PERFORMANCE EVALUATION)

Untuk mengetahui sama ada sa-orang pegawai atau kakitangan itu efficient atau sa-balek-nya, maka perlu-lah di-adakan satu penilaian ka-atas mereka. Penilaian ini di-kenali sa-bagai Penilaian Prestasi (Performance Evaluation).

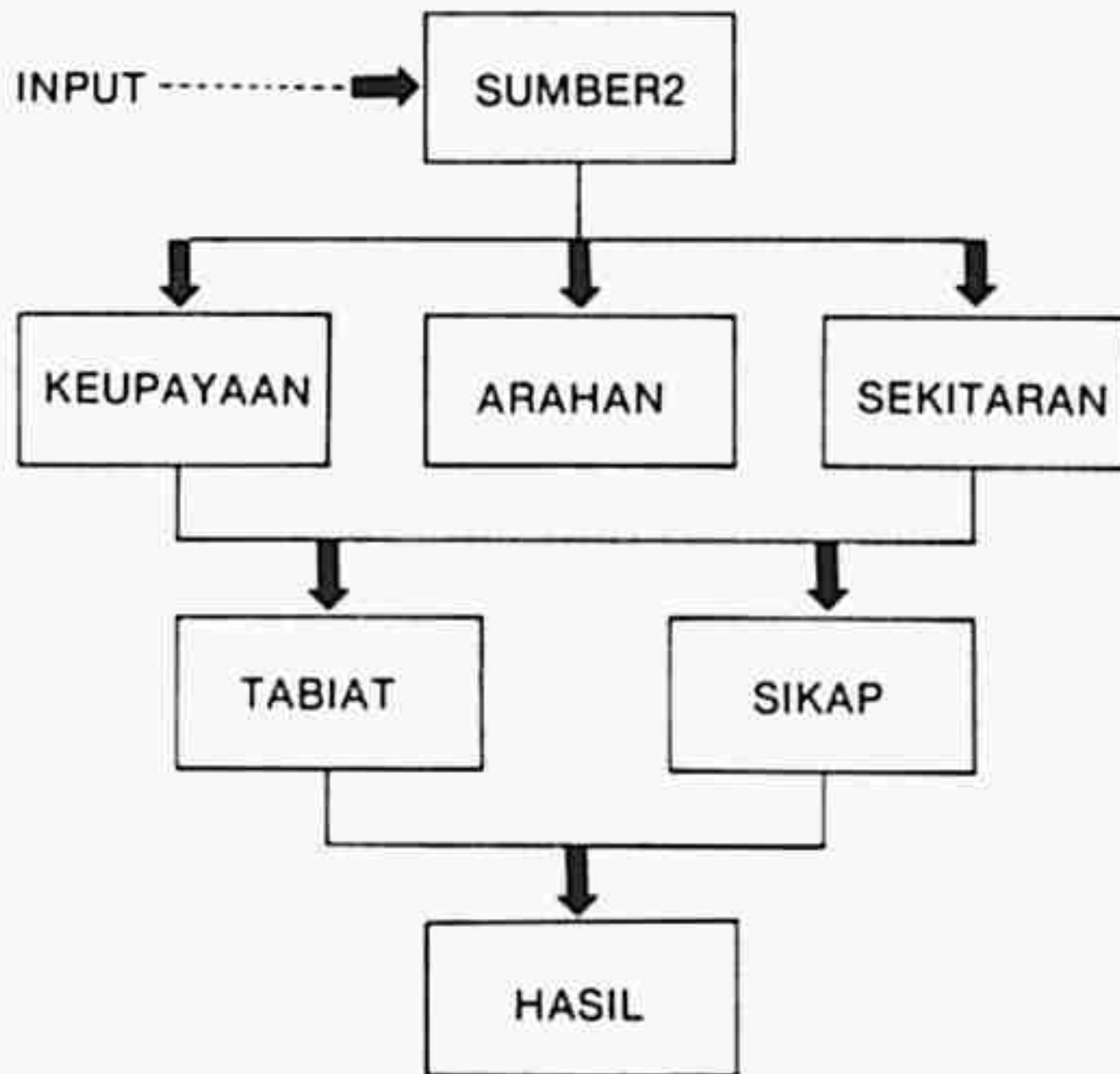
Dalam Rajah 2 (di-muka surat 10), satu model faktor untuk penilaian prestasi di-perkenalkan berdasarkan kepada faktor2 yang tersebut di-atas.

Perkara yang akan di-tanya dalam penilaian prestasi ia-lah yang mana satu-kah antara faktor2 yang tersebut di-atas yang akan di-nilai?

- Ada-kah kita tumpukan perhatian kepada hasil yang di-chapai?
- Ada-kah kita tumpukan perhatian kepada tabiat?
- Ada-kah kita tumpukan perhatian kepada sikap?
- Ada-kah kita tumpukan perhatian kepada arahan yang di-terima daripada pihak pengurus?
- Ada-kah kita tumpukan perhatian kepada kemahiran, pengetahuan dan kebolehan?
- Ada-kah kita tumpukan perhatian kepada keadaan sa-keliling tempat bekerja?

RAJAH 2

MODEL FAKTOR DAN PENILAIAN PRESTASI



- Ada-kah kita tumpukan perhatian kepada sumber mentah (raw resource) itu sendiri dalam ertikata apa-kah ia dapat membawa kepada pekerjaan itu?
- (i) **Hasil Kerja** — mempunyai hasil kerja yang dapat di-selesaikan seperti menjawab pertanyaan2, memenohi pesanan2, menyelesaikan masalah2 yang di-timbulkan, memberikan pandangan dan nasihat dan sa-umpama-nya.

- (ii) **Tingkah-laku (Behaviour)** — Di-dalam menjalankan tugas2 dan tanggung-jawab, membuat keputusan, memberikan perkhidmatan dan rawatan dan sa-bagai-nya.
- (iii) **Sikap (Attitude)** — terhadap kerja yang diarahkan dan yang di-buat, sama ada sa-saorang itu gembira atau tidak terhadap perkerjaan, ada-kah sikap-nya bersesuaian dengan matalamat dan objektif organisasi, ada-kah ia sa-chuchok dengan rakan2 sa-kerja dan sa-bagai-nya.
- (iv) **Kemampuan2 (Capacities)** — kemahiran, pengetahuan dan kebolehan di-dalam menjalankan tugas2 dan tanggung-jawab dan menyelesaikan masalah yang di-hadapi dari satu masa ka-satu masa.
- (v) **Arahan (Direction)** — yang berhubung dengan matalamat dan objektif organisasi itu, ada-kah sa-saorang itu faham dengan arahan2 atau perintah yang di-berikan kapada-nya dan adakah ia tahu bagaimana chara2 untok melaksanakan arahan atau perintah itu dan sa-bagai-nya.
- (vi) **Alam Sekitar (Environment)** — termasuk-lah norma2, procedure dan peratoran2 kerja, "Reward System", nilai2 kebudayaan, sizw dan sa-bagai-nya.
- (vii) **Orang/Manusia (People)** — bilangan, pelajaran, pengalaman, umor, sex, kesihatan dan sa-bagai-nya.

Di-dalam membuat penilaian itu tergantung kepada apa hendak kita "focus" itu. Ada-kah focus itu kepada hasil yang di-chapai atau tingkah-laku atau sikap atau arahan atau kemahiran atau pengetahuan dan kebolehan atau keadaan sekitar tempat bekerja atau sumber2 tenaga kerja itu sendiri.

Di-dalam membuat penilaian "Performance" selalu-nya kita menilai individu2 itu dari faktor2 dalam kawalan mereka termasuk-lah hasil, tingkah-laku, sikap dan kemampuan, tetapi kita mesti-lah menyedari pengaruh2 yang lain seperti pengaruh arahan atau perintah dan keadaan sekitar tempat berkerja, sa-lain daripada faktor2 di-atas.

(D) PENTING-NYA PERHUBONGAN

Perhubungan di-antara Jabatan2 Kerajaan, perhubungan di-antara pegawai2 dan kakitangan di-Pejabat2 Kerajaan; dan di-antara Pegawai Kerajaan dan orang ramai (masyarakat) bukan saja ia-nya penting tetapi perhubungan yang baik dan berkesan sentiasa di-perlihara. Pada masa ini jenis perhubungan itu bertambah dan ada kala-nya saloran2 hubongan lain yang beraneka chorak boleh memberi kesan yang bertentangan. Bagi tiap satu organisasi; satu kumpulan masyarakat sifat asas untuk mereka bersatu; bermasyarakat ada-lah di-sebabkan mereka mempunyai tujuan yang sama, atau objektif yang sama dan sa-bagai-nya Kalau-lah sistem hubongan di-antara unit2 dalam kumpulan2 tersebut tidak menikmati hubongan2

yang berupa kenyataan; yunit2 itu akan bercherai; "Forces" untok memechah-belahkan akan menguasai keadaan. Jadi, sistem perhubungan yang efektif dan efficient bagi menyampaikan penerangan, tujuan nilai dan fahaman ada-lah mustahak dalam satu2 kumpulan masharakat. Perhubungan yang efficient memajukan perpaduan kumpulan; kesetiaan dan kewajipan di-antara ahli2 kumpulan.

HALANGAN2 KAPADA PERHUBONGAN YANG BERKESAN

Keadaan sistem hubungan yang baik-lah yang menentukan sama ada matalamat2 yang di-kehendaki terchapai. Pentadbir2, pegawai2 dan kakitangan Kerajaan perlu mengetahui akan halangan2 yang mungkin ada dalam lingkungan perhubungan mereka sa-hari2. Lima jenis penghalang kapada sistem perhubungan yang berkenaan yang akan saya nyatakan berikut-nya bukan-lah bermakna kelima-lima ini saja menjadi batu penghalang kapada sistem hubungan yang baik dan berkesan. Awang2 dan Dayang2 boleh-lah memikirkan perkara2 lain, dan apa jua yang mustahak ada-lah Awang2 dan Dayang2 mesti berfikir yang penghalang2 sentiasa ada di-tiap sistem perhubungan.

- (a) Taraf kedudukan dan susunan2 pangkat yang "tinggi" boleh mengurangkan kelancharan perhubungan. Di-dalam beberapa penyusunan2 saperti ini keputusan2 domikratis ada-lah di-harapkan daripada atoran2 otokratis. Kesukaran2 itu menjadi "compounded" jika susunan pangkat mengamalkan banyak

perhubungan, ka-bawah, tidak sensitif kepada "feedback", dan tidak mempunyai suatu pemahaman terhadap faktor2 kemasyarakatan kejiwaan yang terlibat. Beberapa idea telah dinyatakan bagi menggurangkan masalah yang berhubung dengan susunan2 pangkat.

Perhubungan formal ada-lah berdasarkan kepada kuasa dan kedudukan dan berkehendakan kemajuan teliti bagi membantu sistem2 organisasi menjadi berkesan. Saloran2 dan media perhubungan perlu di-susun dengan sedar-nya untuk menggalakkan kelancharan churahan fikiran ka-atas, ka-bawah dan ka-sisi. Talian2 perhubungan hendak-lah sa-beberapa pendek yang boleh, dengan beberapa talian diadakan bagi tiap2 sa-orang kakitangan. Sistem ini hendak-lah di-fahami dan sa-laras dengan hubongan2 manusia yang ada.

- (b) Kegagalan membedzakan bahawa perhubungan ada-lah bukan saja pernyataan (suatu perintah, permintaan, soalan atau idea) tetapi juga suatu kesan (apa yang di-terima). Ujian kelancharan-nya ada-lah sasungguh-nya perhubungan pulangan. Sa-suatu amanat/ pesanan yang mudah boleh menjadi sa-suatu masalah yang sukar. Sa-bagai yang kita lihat, kesan boleh di-pengarohi oleh berbagai2 faktor. Untuk memastikan perhubungan yang lebeh ada-kah perhubungan2 formal dan galakan hubongan informal, teruskan talian2 perhubungan terbuka, berikan kakitangan sentiasa mengetahui, minta "feedback" dan jadikan perhubungan formal menarek dan rengkas.

- (c) Satu kumpulan informal yang militant boleh melemahkan perhubungan. Ini menjadi nyata apabila ahli2 persaorangan memajukan kepentingan2 mereka, apabila mereka tidak memberikan penerangan, berpuk, menimbulkan perasingan dan perselisehan. Kumpulan2 informal saperti ini, bukan-nya memelihara hubungan2 manusia dengan baik, memupok perpaduan kakitangan, menerbitkan dan menyebarkan idea2 baru sa-benar-nya memutar-balekkan, menyimpangkan, atau melambatkan perhubungan.
- (d) Faktor manusia juga menjadi penghalang lain kapada lain kapada perhubungan berkesan. Wiles menyatakan nilai2 yang berlainan, pengertian2 perselisehen, minat, perasaan tidak selamat dan ketiadaan keinginan untok memahami sudut pandangan orang lain.
- (e) Sa-bagaimana yang telah di-binchangkan, penyampaian atau media atau saloran perhubungan boleh menjadi penghalang yang berkesan.

JENIS PERHUBONGAN (JENIS COMMUNICATOR)

Tidak-lah terlalu sukar untok merengkaskan dari buku dan dari pengalaman jenis2 penghubung tertentu di-antara pentadbir2. Di-bawah ini saya dalilkan lima jenis2 saperti itu. Sa-orang ahli penghubung berpendapat saperti berikut di-bawah:-

- (1) **Berfikiran** — Ini-lah jenis yang sensitif kapada nilai2 dan sikap2, sensitif kapada proses2 kumpulan2 formal dan informal, bersedia untok

mengambil peranan orang lain dan mengadakan aliran perhubungan dua hala dan sanggup mendengar.

- (2) **Directional** — pentadbir ini menyampaikan penerangan, fikiran2 dan arahan mengikut susunan2 pangkat hingga ka-bawah dan tidak berapa mengendahkan suara2 (pendapat2) di-dalam organisasi itu. Sa-laku-nya dia mengambil penuh perhatian kepada sumber2 luar dan chatetan rasmi.
- (3) **Pemilehan** — Pentadbir ini berterusan dengan hanya sahaja kakitangan, mengabaikan ramai kakitangan lain dan masaharakat sa-kumpulan saja kakitangan akan mengetahui segala selok-belok-nya; banyak kakitangan akan menjadi pekerja2 yang "diam" dalam organisasi yang jarang menerima kepuasan pengakuan.
- (4) **Terlalu teliti** — Tiap2 butir di-perhatikan dengan teliti oleh pentadbir jenis ini. Dia menyampaikan hanya fikiran dan arahan2 yang di-majukan dengan berhati-hati. Perhubungan telah menjadi suatu penyelesaian bagi-nya, kerana dengan kerapian, kebenaran dan kecekapan-nya dia mempertimbangkan organisasi-nya. Bukan isi tetapi perantaraan-nya yang mustahak. Dengan teliti-nya di-ertikan, banyak tuntutan-nya dan "rule bound" perhubungan boleh merenggangkan penerima2.
- (5) **Semangat** — Jenis terakhir menggambarkan saorang yang mengirimkan volume2 perhubungan; surat2 berita, memo2, surat2 pengumuman dan lain2. Penghubung menjadi satu mainan yang sangat menggembirakan,

tetapi orang menjadi kebal (immune) kerana mereka di-banjiri oleh volume yang amat besar. Amanat2/pesanan2 itu boleh sampai ka-meja tetapi tidak sampai kepada pemikiran.

STRATEJI2 BAGI PERHUBONGAN YANG BERKESAN

1) **Tahu akan masalaah "ancoding"**. Jenis kata2 yang di-gunakan, bentuk penyampaian pesanan/amanat, dan chara perhubungan hendak-lah semua-nya mencherminkan jenis dan maksud amanat/pesanan itu, dan juga sifat2 kemasharakatan kejiwaan penerima itu. Misal-nya, jika sa-kira-nya amanat/pesanan itu hanya merupakan penerangan bagi guru2 perkataan2 yang di-pilih dan di-bentuk-nya mungkin menghendaki suatu memo yang jelas, ringkas. Jika sa-balek-nya, pesanan/amanat itu menghendaki idea2 bagi menukar organisasi penuntut jenis perhubungan ini nampak-nya tidak menchukupi. Ada-lah jelas bahawa amanat/pesanan2 yang akan di-tulis dengan tulisan rahsia (coded) sa-chara berlainan, apabila di-kemukakan kepada Ketua2 Jabatan atau kepada kakitangan pejabat. Penulisan dengan tulisan rahsia (the coding) mesti-lah menjangkakan pemahaman penerima2.

2) **Tahu memilih saluran yang betul**. Banyak saluran2 perhubungan ada tersedia kepada Pegawai2 Kerajaan2. Dua bahagian terbesar di-buat berhubung dengan saluran2 itu. Ada perhubungan2 yang bergerak dari luar Pejabat dan ada perhubungan2 yang mengalir di-dalam Pejabat. Mithal-nya:-

- (a) Chadangan
- (b) Dorongan
- (c) Persidangan/Perbinchangan dalam kumpulan

- (d) Perundingan/bermashuarat
- (e) Mengajar/tunjokchara
- (f) Sharahan

3) Tahu akan Kuasa2 Kemasharakatan dan per-saorangan. Ini telah pun di-binchangkan. Chukup-lah di-katakan bahawa sumber/puncha itu mengharapakan susunan nilai, sikap, dan sifat2 istimewa penerima dalam mengirim pesanan/amanat, dan mengamalkan suasana terbuka yang membantu menchapai saling pertukaran idea2. Selalu-nya dia mengambil peranan dalam menchatetkan pesanan/amanat-nya.

4) Tahu akan penjaga-pintu dan penguatkuasa. Pentadbir mesti-lah mempelajari bukan saja orang2 per-saorangan tetapi juga kumpulan2 dalam organisasi-nya. Dia mesti-lah mengetahui orang2 persaorangan yang akan memintas/menahan aliran perhubungan dan sama ada menguatkan atau menghalang-nya. Bagaimana-kah chara-nya menguruskan pengaroh2 ini dalam sistem masharakat-nya.

5) Tahu akan pengaroh organisasi. Jenis susunan organisasi akan mempengaruhi perhubungan dalam sistem pejabat. Gardner mendapati bahawa pemutar-balekan berlaku di-tiap2 tempat proses perhubungan dan memberi kesimpulan bahawa semakin tinggi susunan pentadbiran sa-makin kurang pula sa-barang ahli organisasi itu mendapat pengetahuan/penerangan. Penyelidek lain mendapati bahawa penerangan kerap-kali tersekat manakala ia-nya bergerak naik atau turun mengikut susunan pangkat dan kerap-kali tidak berlaku perhubungan atau turun mengikut susunan pangkat dan kerap-kali tidak berlaku perhubungan melimpasi talian. Ini telah di-sulitkan lagi oleh perbedzaan2 pendapat dalam kewajipan2 di-dalam berbagai kedudukan. Akhir-nya "orang

tengah" dalam "line" ini mempunyai masalah2 pengenalan dan kesetiaan. Bagaimana-kah mengatasi semua rintangan2 ini ka-arrah perhubungan berkesan? Satu susunan rendah atau datar dan satu susunan terbuka ada-lah dua idea yang patut di-pertimbangkan dalam mengalakkan aliran perhubungan dua hala dalam sa-sabuah organisasi.

Daripada semua ini ada-lah nyata bahawa aliran penerangan melalui sa-barang organisasi ada-lah terlalu rumit. Penerangan masuk dan meninggalkan sistem itu, dan di-dalam sistem itu ia-nya mengalir bukan saja dalam saluran formal tetapi juga dalam saluran informal. Penerangan yang mengalir ada-lah di-pengarohi oleh puncha, saluran, penerima2, dan oleh jenis/sifat situasi itu.

Pentadbir organisasi hari ini yang menghadapi jumlah penerangan yang sa-makin bertambah dan bilangan ahli2 (professional) yang sa-makin bertambah ada-lah maseh di-harapkan dapat mengurus organisasi itu. Dalam membuat ini dan dalam membuat keputusan2 untok membina kesatuan organisasi yang berkesan, dia di-chabar untok bekerja ka-arrah aliran perhubungan yang bebas di-Pejabat-nya.

Sekian.