ENHANCEMENT OF PRODUCTIVITY AND IMPROVEMENT OF QUALITY IN A COMMERCIAL BANK: A SPECIFIC STUDY ON COMMERCIAL BUSINESS CENTER CONCEPT AND BUSINESS PROCESS REENGINEERING
(In Bahasa Malaysia)

MOHAMMAD RODZI BIN ISMAIL
Bachelor of Accounting
Universiti Kebangsaan Malaysia
1982

Submitted to the Faculty of Economic & Administration University of Malaya in partial fulfilment of the requirement for the degree of

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
MARCH, 1997

Dimitrofiikan pada 13-08-1998
No. Mikrofis 13575
Jumlah Mikrofis 2
HAMSIAH BT. MOHAMAD ZAHARI
UNIT REPROGRAFI PERPUSTAKAAN UTAMA UNIVERSITI MALAYA
PENGHARGAAN

Terlebih dahulu saya ingin melahirkan rasa syukur ke hadrat Ilahi kerana dengan izinNya dapat saya menggunakan ilmu dan idea yang dikurniakan kepada saya dalam proses menghasilkan satu kertas projek penelitian yang amat bermakna bagi diri saya khususnya dan untuk kebaikan Bank yang diselidiki amnya. Tanpa bantuan dan kerjasama semua pihak tidak mungkin kertas projek ini dapat dihasilkan sebegini.

Ucapan setinggi -tinggi penghargaan dan jutaan terima kasih di atas kerjasama dan pengembelian idea, komen, pandangan, nasihat dan tunjuk ajar oleh pensyarah penyelia saya Profesor Madya Dr. Tan Lee Peng (Pensyarah Pengurusan Pengeluaran Dan Operasi, Fakulti Perniagaan dan Perakaunan). Kesabaran, keikhlasan dan bimbingannya yang berterusan hingga selesaianya kerja penulisan kertas ini akan menjadi pengajaran dan ingatan yang berkekal kepada saya.

Tidak lupa juga ucapan ribuan terima kasih saya kepada seorang Ketua Pengurusan Besar Bank yang diselidiki kerana telah membenarkan saya menjalankan penelitian di Bank ini dan rakan-rakan saya di Bank yang telah memberi kerjasama sepenuhnya dalam membantu saya bagi mendapatkan pulangan maklum-balas dari soal-selidik yang diedarkan.

Kepada seluruh kakitangan Bank yang telah mengambil bahagian dalam penelitian ini dengan menjawab dan memulangkan soal-selidik yang diedarkan serta mereka yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam penelitian ini, saya ingin mengucapkan berbanyak-banyak terima kasih. Tidak lupa juga ucapan terima kasih saya kepada abang saya, Mahamad Fazim Ismail yang banyak memberi material kepada saya untuk penulisan ini, Encik Munir A. dan Encik Bardowy di perpustakaan UKM yang telah membenarkan saya meminjam buku-buku dari perpustakaan berkenaan dan adik saya, Abdullah Ismail dari UPM yang telah membantu saya menyiapkan kertas projek ini.

ABSTRAK

Untuk membolehkan sesuatu bank bersaing samada sesama bank tempatan ataupun dengan bank dari luar negeri, ia mestilah mempunyai tahap produktiviti dan kualiti yang tinggi. Bagi mebolehkan pencapaian produktiviti dan kualiti yang diharapkan, kakitangan mestilah terlebih dahulu memahami dan menyediakan kewujudan persaingan yang sentiasa sengit dizaman ini. Peredaran masa dengan kemajuan teknologi yang begitu pantas membuatkan persaingan menjadi lebih getir lagi. Memandangkan bank perdagangan merupakan sebuah organisasi yang berorientasikan perkhidmatan pelanggan, maka segala usaha kearah peningkatan produktiviti dan kualiti mestilah dimaksudkan kepada kepuasan pelanggan bermula dari peringkat layanan kounter sehingga kepada produk-produk serta layanan-layanan lain yang bersangkutan. Terdapat produk-produk baru yang diperkenalkan dalam urusan perbankan kini dengan idea-idea yang kreatif dan inovatif, namun sekiranya kakitangan sendiri tidak dibekalkan dengan pemahaman serta pengetahuan yang jitu mengenai sesuatu konsep dan teknik yang hendak diperkenalkan, maka perubahan yang dicadangkan akan menhal kepada kegagalan. Pihak pengurusan pula semestinyalah memahami terlebih dahulu dan mempunyai kesungguhan dalam sesuatu perubahan yang hendak dilakukan. Dikala ini penyertaan semua peringkat dalam membuat keputusan merupakan ciri penting dalam sistem pengurusan kualiti secara keseluruhan yang diamalkan oleh kebanyakan organisasi yang megecapi kejayaan. Sehubungan itu pihak bank yang memperkenalkan konsep Pusat Perniagaan Komersial dan Tatacara Baru Proses Perniagaan merupakan gandingan yang baik kearah pencapaian produktiviti dan kualiti yang diharapkan dan ini juga merupakan sebahagian daripada sistem pengurusan kualiti secara keseluruhan. Kajian yang dijalankan ini adalah untuk melihat sejauh mana kakitangan serta pengurusan menyediakan keperluan produktiviti dan kualiti dalam perkhidmatan perbankan dan tindakan yang perlu diambil oleh bank dan semua kakitangannya untuk menangani masalah berbangkit. Dari maklum-balas yang diterima, maka dengan jelas digambarkan bahawa kebanyakkannya menyediakan kewujudan persaingan dan keperluan produktiviti dan kualiti dalam urusan perbankan. Cuma mereka dan juga pihak bank mestilah mengambil tindakan-tindakan tertentu yang wajar untuk memperbaiki keadaan yang sedia ada supaya mencapai ketahap yang lebih berdaya saing dalam segala hal dan juga sanggup menghadapi setiap rintangan mendatang.
# ISI KANDUNGAN

## TAJUK

<table>
<thead>
<tr>
<th>Penghargaan</th>
<th>ii</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Abstrak</td>
<td>iii</td>
</tr>
<tr>
<td>Kandungan</td>
<td>ix</td>
</tr>
<tr>
<td>Senarai Jadual</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

## BAB I

### PENDAHULUAN

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bab</th>
<th>Judul</th>
<th>Halaman</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1.1</td>
<td>Pengenalan</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>1.2</td>
<td>Tujuan kajian</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>1.3</td>
<td>Rasional kajian</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>1.4</td>
<td>Sorotan kajian</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>1.5</td>
<td>Skop kajian</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>1.6</td>
<td>Had-had kajian</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>1.7</td>
<td>Struktur laporan</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

## BAB II

### PENULISAN DAN KAJIAN LALU

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bab</th>
<th>Judul</th>
<th>Halaman</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2.1</td>
<td>Pengenalan</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2</td>
<td>Produktiviti - pendekatan baru</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>2.3</td>
<td>Memaksimumkan prestasi</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>2.3.1</td>
<td>Simplifikasi kerja</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>2.3.2</td>
<td>Pembesaran bidang kerja (job enlargement)</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>2.3.3</td>
<td>Memperkayakan bidang kerja (job enrichment)</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>2.3.4</td>
<td>Kumpulan kerja autonomi (autonomous work group)</td>
<td>25</td>
</tr>
</tbody>
</table>
2.4 Kualiti secara keseluruhan (Total quality) 26
  2.4.1 Pengenalan 26
  2.4.2 Kawalan kualiti keseluruhan untuk industri perkhidmatan 26
  2.4.3 Penyertaan (participation) 31
  2.4.4 Pengurusan kualiti keseluruhan (TQM) 32
  2.4.5 Rumusan 36

2.5 Kajian lalu 39
  2.5.1 Kajian di Amerika Syarikat 39
  2.5.2 Kajian di Malaysia 45
    a) Suasana / budaya organisasi 45
    b) Kebajikan kakitangan 46
    c) Pembangunan kakitangan 46
    d) Komunikasi yang berkesan 47
    e) Penyertaan dalam membuat keputusan 47
    f) Penggunaan komputer 48
    g) Nilai kerja kakitangan 49
    h) Perhubungan budaya organisasi dengan keperluan kakitangan 49
    i) Kesimpulan 50

BAB III PENGENALAN PUSAT PERNIAGAAN KOMERSIAL DAN TATACARA BARU PROSES PERNIAGAAN

3.1 Pengenalan 52
3.2 Pusat perniagaan komersial (CBC) 53
3.3 Bidang tugas dan tanggungjawab

3.3.1 Perancangan, belanjawan dan penentuan sasaran. 54
3.3.2 Pemasaran dan pembangunan perniagaan. 54
3.3.3 Memproses pinjaman 55
3.3.4 Penyampaian pinjaman 55
3.3.5 Pentadbiran, penyeliaan, pengawasan dan pemulihan pinjaman 56

3.4 Tatacara baru proses perniagaan (BPR) 56

BAB IV REKABENTUK KAJIAN DAN KAEDAH PENYELIDIKAN

4.1 Pengenalan 62
4.2 Pendekatan dan strategi penyelidikan 63
4.2.1 Rekabentuk populasi penyelidikan 64
4.2.2 Kaedah pengumpulan data 65
4.2.3 Analisis data 65

BAB V KEPUTUSAN KAJIAN

5. Keputusan Kajian 67
5.1 Analisis latar belakang responden 67
5.1.1 Status sosio-ekonomi 67
5.1.2 Pendedahan/pengalaman dalam urusan bank 71
   a) Pendedahan operasi 72
   b) Pendedahan kredit 72
c) Pendedahan pentadbiran

d) Pendedahan pemasaran dan lain-lain bidang

5.1.3 Pengurusan

5.2 Taburan frekuensi angkubah-angkubah penting

5.2.1 Persetujuan terhadap tahap kesedaran dalam produktivitidan kualiti

5.2.2 Memperbaiki tahap persaingan bank.

5.2.3 Potensi untuk peningkatan produktiviti dan kualiti.

5.2.4 Sumbangan terhadap produktiviti dan kualiti.

5.2.5 Pengekalan program-program peningkatan produktiviti dan kualiti.

5.2.6 Penyediaan pengurus bagi mengurus produktiviti dan kualiti sumber secara lebih berkesan.

5.2.7 Peranan teknologi maklumat dalam meningkatkan produktiviti pada masa kini dan masa hadapan.

5.2.8 Kesesuaian kumpulan untuk mengetuai latihan pengurusan dalam peningkatan konsep dan teknik produktiviti dan kualiti.

5.2.9 Sokongan pengurusan di peringkat tertentu dalam usaha-usaha produktiviti.

5.2.10 Tahap aktiviti program-program produktiviti dalam bank kini.

5.2.11 Memasukkan matlamat dan objektif produktiviti dan kualiti dalam perancangan 1995/1996.

5.2.12 Kekurangan bank dalam kelebihan bersaing.

5.2.13 Persaingan.

5.3 Analisis maklum-balas menggunakan jadual-berselang.
5.3.1 Peringkat pengurusan melihat kekurangan berdaya saing.

a) Kualiti rendah 94
b) Terlalu banyak penumpuan keatas keputusan jangka pendak 95
c) Penurunan tahap produktiviti dan kualiti 95
d) Persaingan hebat dari bank tempatan dan luar 95

5.3.2 Responden melihat aktiviti program-program produktiviti dalam bank kini.

a) Ganjaran untuk prestasi 96
b) Program memperbaiki kualiti keseluruhan 96
c) Program pengukuran produktiviti 97

5.3.3 Peringkat pengurusan mengambilkira peningkatan produktiviti dan kualiti dalam perancangan 1995/1996 mereka.

5.3.4 Perkara berpotensi untuk memperbaiki produktiviti dan kualiti.

a) Program-program peningkatan produktiviti dan kualiti. 98
b) Pemberian kuasa kepada peringkat bawahan. 98
c) Penumpuan kepada perkhidmatan pelanggan. 99
d) Penumpuan terhadap kerja berpasukan. 99
e) Pengenalan BPR dan pengenalan CBC dalam Bank. 100

BAB VI PENUTUUP

6.1 Pendahuluan. 101
6.2 Ringkasan Penemuan. 102
6.3 Sumbangan penyelidikan.

6.4 Kekurangan kajian.

6.5 Kesimpulan.

6.6 Kajian akan datang.

RUJUKAN

111

LAMPIRAN

I. Salinan 'Questionnaire' 115

II. Analisis Taburan Menggunakan Jadual Berselang 123
<table>
<thead>
<tr>
<th>No. Jadual</th>
<th>Muka Surat</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Populasi Penyelidikan</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Kategori Responden</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Kategori Pendidikan Responden</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Bidang Pengajian Responden</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Pendedahan/Pengalaman Dalam Urusan Bank</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Tahap Keberkesanan Untuk Memperbaiki Keupayaan Bersaing</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>Potensi Peningkatan Produktiviti Dan Kualiti</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>Sumbangan Terhadap Produktiviti Dan Kualiti</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>Penyedian Pengurus-pengurus Yang Berkesan</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>Kesesuaian Bagi Mengetuai Latihan Pengurusan Untuk Peningkatan Konsep Dan Teknik Produktiviti Dan Kualiti</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>Sokongan Pihak Pengurusan Dalam Usaha-usaha Produktiviti</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>Tahap Aktiviti Program-program Produktiviti</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>Menagambilkira Produktiviti Dan Kualiti Dalam Perancangan</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>Kelemahan Bank Dalam Persaingan</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>Persaingan</td>
</tr>
</tbody>
</table>