

**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)**

341  
116

**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**

Dimikrofiskan pada..... 12. 08 . 1998  
No. Mikrofis..... 13675  
Jumlah Mikrofis..... 2

**HAMSI AH BT. MOHAMAD ZAHARI**

**UPR 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 penyelidikan 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 selesainya kerja penulisan kertas ini akan menjadi pengajaran dan ingatan yang berkekalan kepada saya.

Tidak lupa juga ucapan ribuan terima kasih saya kepada seorang Ketua Pengurus Besar Bank yang diselidiki kerana telah membenarkan saya menjalankan penyelidikan 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 penyelidikan ini dengan menjawab dan memulangkan soal-selidik yang diedarkan serta mereka yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam penyelidikan ini, saya ingin mengucapkan berbilang-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 Muniran dan Encik Bardoywi dari 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.

Akhir sekali, buat ibu saya, juga isteri saya, Rosenelliati dan anak-anak saya, Mohd. Azili, Mohd Akmal dan Mohd Afiq, berkat doa dan dorongan mereka semua, kertas projek penyelidikan ini dapat disempurnakan. Terima kasih.

## **ABSTRAK**

Untuk membolehkan sesebuah bank bersaing samada sesama bank tempatan ataupun dengan bank dari luar negeri, ia mestilah mempunyai tahap produktiviti dan kualiti yang tinggi. Bagi membolehkan pencapaian produktiviti dan kualiti yang diharapkan, kakitangan mestilah terlebih dahulu memahami dan menyedari akan 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 kaunter sehinggalah 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 menhala 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 mengecapi 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 menyedari akan 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 diteriama, maka dengan jelas digambarkan bahawa kebanyakannya menyedari akan 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

### MUKA SURAT

PENGHARGAAN	i
ABSTRAK	ii
KANDUNGAN	iii
SENARAI JADUAL	ix

### BAB I

#### PENDAHULUAN

1.1	Pengenalan	1
1.2	Tujuan kajian	3
1.3	Rasional kajian	6
1.4	Sorotan kajian	7
1.5	Skop kajian	11
1.6	Had-had kajian	11
1.7	Struktur laporan	13

### BAB II

#### PENULISAN DAN KAJIAN LALU

2.1	Pengenalan	15
2.2	Produktiviti - pendekatan Baru	15
2.3	Memaksimumkan prestasi	21
2.3.1	Simplifikasi kerja	23
2.3.2	Pembesaran bidang kerja (job enlargement)	23
2.3.3	Memperkayakan bidang kerja (job enrichment)	24
2.3.4	Kumpulan kerja autonomi (autonomous work group)	25

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	53
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 pemuliharaan 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	72
d)	Pendedahan pemasaran dan lain-lain bidang	73
5.1.3	Pengurusan	74
5.2	Taburan frekuensi angkubah-angkubah penting	74
5.2.1	Persetujuan terhadap tahap kesedaran dalam produktiviti dan kualiti	75
5.2.2	Memperbaiki tahap persaingan bank.	77
5.2.3	Potensi untuk peningkatan produktiviti dan kualiti.	79
5.2.4	Sumbangan terhadap produktiviti dan kualiti.	84
5.2.5	Pengekalan program-program peningkatan produktiviti dan kualiti.	85
5.2.6	Penyediaan pengurus bagi mengurus produktiviti dan kualiti sumber secara lebih berkesan.	87
5.2.7	Peranan teknologi maklumat dalam meningkatkan produktiviti pada masa kini dan masa hadapan.	88
5.2.8	Kesesuaian kumpulan untuk mengetuai latihan pengurusan dalam peningkatan konsep dan teknik produktiviti dan kualiti.	89
5.2.9	Sokongan pengurusan di peringkat tertentu dalam usaha-usaha produktiviti.	90
5.2.10	Tahap aktiviti program-program produktiviti dalam bank kini.	91
5.2.11	Memasukkan matlamat dan objektif produktiviti dan kualiti dalam perancangan 1995/1996.	92
5.2.12	Kekurangan bank dalam kelebihan bersaing.	92
5.2.13	Persaingan.	93
5.3	Analisis maklum-balas menggunakan jadual-berselang.	94

5.3.1	Peringkat pengurusan melihat kekurangan berdaya saing.	94
a)	Kualiti rendah	94
b)	Terlalu banyak penumpuan keatas keputusan jangka pendek	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.	96
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.	97
5.3.4	Perkara berpotensi untuk memperbaiki produktiviti dan kualiti.	98
a)	Program-program peningkatan produktiviti dan kualiti.	98
b)	Pemberian kuasa kepada peringkat bawahan.	98
c)	Penumpuan kepada perkhidmtan pelanggan.	99
d)	Penumpuan terhadap kerja berpasukan.	99
e)	Pengenalan BPR dan pengenalan CBC dalam Bank.	100

## **BAB VI**

## **PENUTUP**

6.1	Pendahuluan.	101
6.2	Ringkasan Penemuan.	102



6.3	Sumbangan penyelidikan.	105
6.4	Kekurangan kajian.	106
6.5	Kesimpulan.	108
6.6	Kajian akan datang.	109
RUJUKAN		111
LAMPIRAN I.	Salinan 'Questionnaire'	115
	II. Analisis Taburan Menggunakan Jadual Berselang	123

## SENARAI JADUAL

<u>No. Jadual</u>		<u>Muka Surat</u>
1	Populasi Penyelidikan	64
2	Kategori Responden	67
3	Kategori Pendidikan Responden	69
4	Bidang Pengajian Responden	70
5	Pendedahan/Pengalaman Dalam Urusan Bank	71
6	Tahap Keberkesanan Untuk Memperbaiki Keupayaan Bersaing	78
7	Potensi Peningkatan Produktiviti Dan Kualiti	79
8	Sumbangan Terhadap Produktiviti Dan Kualiti	84
9	Penyediaan Pengurus-pengurus Yang Berkesan	87
10	Kesesuaian Bagi Mengetuai Latihan Pengurusan Untuk Peningkatan Konsep Dan Teknik Produktiviti Dan Kualiti	90
11	Sokongan Pihak Pengurusan Dalam Usaha-usaha Produktiviti	91
12	Tahap Aktiviti Program-program Produktiviti	91
13	Menagambilkira Produktiviti Dan Kualiti Dalam Perancangan	92
14	Kelemahan Bank Dalam Persaingan	93
15	Persaingan	94