

## **BAB I**

### **1. PENDAHULUAN**

#### **1.1 Pengenalan**

Walaupun perkataan produktiviti telah menjadi satu perkataan yang sering diperkatakan dan sering diperdebatkan, konsep sebenarnya tidaklah begitu difahami oleh ramai. Walaupun berbagai definisi mengenai produktiviti, yang pastinya setiap daripada kita tentunya memahami satu perkara mengenai produktiviti, iaitu lebih produktiviti adalah lebih baik dan output melebihi input. Walaupun kadang-kadang ia menjadi begitu keliru dengan penurunan produktiviti atau kadar pertumbuhan produktiviti yang perlahan namun hari ini banyak negara-negara membangun telah sama-sama menyemarakkan pencarian kepada jawapan dan tindakan-tindakan ke arah produktiviti yang lebih tinggi.

Pertambahan produktiviti merupakan suatu ukuran yang terlalu kompleks dan subjek yang amat penting. Produktiviti mesti mengambil kira suatu dimensi kualiti untuk meningkatkan keseluruhan prestasi. Sekiranya pertambahan kuantiti tetapi pada kos kualiti yang lebih tinggi, ianya akan mendapat keuntungan yang hanya sedikit, sekiranya pun ada. Jadi untuk meningkatkan prestasi sesebuah organisasi, dimensi kualiti dalam produktiviti mestilah diberikan keutamaan disemua peringkat dalam organisasi berkenaan. Organisasi juga mestilah menggabungkan banyak peralatan-peralatan, teknik-teknik dan kaedah-kaedah untuk menjadikan satu program peningkatan yang tersendiri.

Tindakan walaupun perlu diambil, pertamanya memerlukan kepada satu pemahaman bagi isu-isu seperti alasan-alasan kenapa tahap produktiviti rendah dan keduanya, keperluan untuk membentuk penyelesaian dan mengujudkan ide-ide asli yang baharu untuk polisi-polisi dan program-program baharu bagi meningkatkan produktiviti dalam konteks perubahan teknologi hari ini.

Di samping itu, produktiviti seperti yang kita sedia maklum adalah merupakan satu konsep yang terlalu rumit dan membayangkan berbagai faktor bertindak bersama untuk meningkatkan nilai output lebih cepat daripada kos input. Dua elemen tradisi iaitu teknologi dan manusia merupakan pengaruh yang begitu bermakna kalau pun tidak menguasai dalam mengekalkan kekuatan produktiviti dan kualiti bagi sesuatu perniagaan, industri dan di peringkat negara. Oleh sebab itu keupayaan untuk membawa kedua-dua komponen itu secara harmoni dan bersistematik boleh menyediakan satu jawapan yang positif dan berkekalan untuk mencapai objektif-objektif berkaitan.

Walaupun teknologi merupakan komponen penting dalam pusingan produktiviti, keberkesanannya bergantung kuat kepada manusia. Dr. Nawawi Mat Awin, Bekas Pengurus Majlis Produktiviti Negara (National Productivity Council), telah menekankan kepentingan manusia sebagai, “in the final analysis, it was the people who would increase productivity, technology being only as good as the people who used it.”

Kesimpulannya, adalah nyata produktiviti dalam tahun-tahun 1990an dan seterusnya dipengaruhi oleh kemajuan baharu dan secara radikal teknologi itu sendiri. Di

masa-masa lampau pengenalan peralatan dan teknologi proses merupakan sebagai satu yang berasingan daripada kemajuan sumber manusia. Dalam suasana sebegini, setiap dimensi kerja adalah terlibat, tugas-tugas individu, upah, peranan pengurus-pengurus dan struktur organisasi dan proses membuat keputusan. Bilamana pihak pengurusan mengenakan suatu perubahan tanpa terlebih dahulu berunding dengan penyelia-penyelia, pekerja-pekerja dan kesatuan-kesatuan sekerja, halangan menjadi sesuatu yang pasti. Dengan itu, selagi perubahan teknologi tidak didahului dengan perancangan dan perundingan yang sempurna untuk memastikan penyesuaian dengan manusia yang terlibat disebabkan oleh peralatan dan proses baharu, salah faham atau pergeseran akan timbul dan produktiviti akan juga turut terjejas.

Oleh yang demikian, kajian ini sengaja dirancang untuk memeriksa terutamanya aspek-aspek manusia, melihat ke dalam bidang-bidang seperti suasana organisasi, motivasi, kefahaman kakitangan, pendedahan dan nilai-nilai kerja. Kajian ini juga hanya ditumpukan kepada organisasi bank, khususnya terhadap keperluan nilai-nilai produktiviti dan kualiti seperti yang dihajatinya dengan keputusan untuk mengenalkan konsep Pusat Perniagaan Komersial (Commercial Business Centre-CBC) dan Tatacara Baru Proses Perniagaan (Business Process Reengineering-BPR).

## **1.2 Tujuan Kajian**

Secara umumnya kajian ini adalah untuk mengkaji perhubungan diantara produktiviti dan kualiti dalam organisasi perniagaan yang berorientasikan perkhidmatan.

Bagi menentukan samada produktiviti dan kualiti adalah relevan kepada perniagaan berunsurkan perkhidmatan, maka kajian ini perlulah meliputi dan meneliti beberapa faktor utama, iaitu :-

- a) Konsep produktiviti dan kualiti itu sendiri.
- b) Hubungan sumber tenaga manusia dengan proses produktiviti dan kualiti dalam perniagaan berkenaan.
- c) Struktur perniagaan dan organisasi yang diselidiki.
- d) Kesedaran dan penglibatan kakitangan dalam organisasi terhadap kedua-dua elemen tersebut.

Untuk tujuan kajian ini, sebuah organisasi bank telah dipilih kerana ia merupakan sebuah jenis perniagaan yang berunsurkan perkhidmatan di mana elemen-elemen produktiviti dan kualiti sememangnya menjadi amat penting untuk memastikan prestasi yang baik setiap masa.

Kajian ini akan mempunyai matlamat untuk menjawab beberapa persoalan berikut:-

- a) Secara teorinya, produktiviti dan kualiti dalam urusan perbankan adalah merupakan elemen-elemen terpenting di dalam memberi perkhidmatan yang bermakna dan berkesan. Dengan ini, mudah-mudahan kecekapan pengurusan sumber seperti sumber tenaga manusia dapat diamalkan dengan lebih cekap dan bertanggungjawab oleh setiap peringkat pengurusan.

Persoalannya ialah : adakah konsep produktiviti /kualiti ini relevan untuk organisasi bank yang dikaji?

- b) Dari segi prosesnya pula, produktiviti dan kualiti dalam organisasi mempunyai hubungan yang rapat dengan sumber tenaga manusia?

Persoalannya ialah : adakah produktiviti dan kualiti dalam organisasi ini mempunyai hubungan rapat dengan sumber tenaga manusia?

- c) Pada teorinya, produktiviti dan kualiti dalam organisasi diamalkan pada setiap peringkat, di ibu pejabat dan juga di cawangan-cawangannya. Dengan ini bermakna bahawa setiap peringkat harus bertanggungjawab untuk meningkatkan produktiviti dan kualiti kerja masing-masing.

Persoalannya ialah : adakah struktur organisasi dan perniagaan yang diselidiki menyediakan satu suasana untuk perlaksanaan program-program peningkatan produktiviti dan kualiti?

- d) Untuk membentuk program-program ke arah mencapai produktiviti dan kualiti yang dihajati, secara teorinya, organisasi ini perlulah memiliki pengetahuan dan kakitangan yang menyedari akan pentingnya kedua-dua elemen produktiviti dan kualiti dalam organisasi mereka. Dari segi inputnya, bagaimana hendak meminimumkan penggunaannya supaya mendapatkan hasil yang lebih baik dan bermutu. Kakitangan juga perlu menyedari kewujudan persaingan yang sengit di zaman ini yang muncul dari organisasi-organisasi dari dalam dan luar negara.

Persoalannya ialah : adakah kakitangan dalam organisasi yang dikaji memahami keperluan produktiviti dan kualiti dalam perniagaan mereka dan menyedari adanya ancaman persaingan dari dalam dan luar negara kini dan mereka sentiasa bersedia untuk menjalankan tugas dengan penuh tanggungjawab untuk mencapai matlamat organisasi itu?

### **1.3 Rasional Kajian**

Produktiviti dan kualiti adalah merupakan di antara elemen-elemen terpenting dalam meningkatkan prestasi sesebuah organisasi samada organisasi kerajaan ataupun organisasi swasta. Dengan adanya kajian ini, kita akan dapat mengetahui dari maklum-balas kakitangan, tahap kesedaran mereka terhadap kepentingan produktiviti dan kualiti dalam meningkatkan prestasi organisasi dan seterusnya memperbaiki tingkat keuntungan dengan mengurangkan kos dan meningkatkan hasil.

Hasil kajian dan cadangan-cadangan adalah diharapkan akan dapat memberikan implikasi-implikasi tertentu kepada pihak pengurusan supaya dengan itu mereka dapat mengarahkan segala usaha untuk meningkatkan tahap produktiviti dan kualiti.

Hubungan input seperti sumber tenaga manusia dengan perkembangan teknologi merupakan faktor penting dalam mencapai kecemerlangan. Dengan kajian ini, diharapkan akan menghasilkan perpaduan di antara faktor-faktor tadi secara lebih harmoni.

Pengurangan kos-kos berkenaan hasil daripada produktiviti dan kualiti mendorong kepada keupayaan syarikat untuk menghadapi sebarang persaingan dari dalam dan dari luar negara. Ianya juga akan memberi manfaat kepada kakitangan-kakitangan sendiri melalui pembayaran gaji dan bonus yang lebih lumayan, pemilik-pemilik saham melalui pulangan ke atas pelaburan mereka, kepada orang awam melalui perkhidmatan yang lebih

baik dan berkualiti pada kos yang berpatutan dan kepada negara pula, melalui hasil cukai lebih yang bakal dikutip dari keuntungan bertambah baik.

#### 1.4 Sorotan Kajian

Kajian sebegini pernah dijalankan di Amerika Syarikat oleh Professor B.S Garcha dengan kerjasama Kenneth A. Charon dari Georgia State University Productivity Center yang mengkaji tahap produktiviti dan kualiti di sektor perkhidmatan di sana serta menghubungkaitkan dengan tahap kesedaran pengurus-pengurusnya dalam zaman persaingan pesat kini. Kaedah penyelidikan ini dipinjam untuk menilai sejauh mana produktiviti dan kualiti mempengaruhi perkhidmatan perbankan di Malaysia kini.

Sektor perkhidmatan merupakan satu bahagian penting dalam ekonomi Amerika Syarikat dan sentiasa berkembang. Sektor ini merupakan 68% daripada KNKnya ~~da~~ 76% daripada tenaga kerjanya. Meskipun demikian, produktivitinya berkembang pada tahap yang rendah berbanding dengan sektor pembuatan. Lebih dari itu, ia dikatakan telah menurun sejak tahun 1970 kepada 87.1% dalam tahun 1987. Menurut Porter, hanya satu cara untuk mengekalkan persaingan ialah melalui peningkatan produktiviti pada tahap yang lebih kompetitif.

Kajian telah menunjukkan persepsi-persepsi dan program-program firma dalam sektor perkhidmatan di mana pengurus-pengurus menyedari bahawa produktiviti dan kualiti mempunyai peranan yang amat penting dalam mengekalkan persaingan. Mereka

juga menyedari bahawa Amerika telah banyak kehilangan medan persaingan dan juga menyedari yang tidak banyak yang dilakukan oleh syarikat-syarikat mereka untuk meningkatkan produktiviti dan kualiti.

Jelas daripada kajian ini pengurus-pengurus mempercayai masalah daripada pihak pengurusan lebih daripada kesatuan-kesatuan sekerja, kerajaan dan lain-lain faktor. Mereka juga menyedari bahawa mereka sendiri yang sepatutnya menyelesaikan masalah-masalah tersebut dan kerajaan semestinya memperbaiki sistem pendidikan.

Terdapat halangan kepada perubahan di pihak pengurusan. Ramai penulis-penulis telah membuat komen terhadap pertumbuhan yang perlahan bagi organisasi yang berjaya. Ini mungkin menjadi kenyataan yang dihadapi oleh pengurusan-pengurusan Amerika kini.

Teknologi maklumat mempunyai peranan yang penting untuk dimainkan dalam memberikan pengetahuan dan seterusnya meningkatkan produktiviti dan kualiti. Pengurus-pengurus tidak berpuas hati dengan penglibatan pengurusan dalam mempertingkatkan teknologi maklumat dan seterusnya berharap agar peranan yang lebih dimainkan bagi menaikkan tahap pengurusan teknologi dan perisian yang lebih baik.

Secara umumnya, dipercayai bahawa persaingan adalah merupakan inti pati untuk menyemarakkan korporat-korporat untuk menjadi lebih berdaya cipta (innovative) dan mempertingkatkan produktiviti dan kualiti. Industri perkhidmatan merasakan mereka menghadapi persaingan yang begitu sengit dari dalam negeri dan persaingan secara

sederhana dari luar. Mereka tidak merasakan persaingan yang kuat mungkin sebahagiannya menyebabkan kejatuhan produktiviti.

Satu lagi kajian lalu yang pernah dijalankan di Malaysia oleh Dr. Abu Hassan Osman dan Ir.Mah Lok Abdullah di mana mereka telah mengkaji peranan mereka bentuk semula struktur (redesign and restructure) organisasi sebuah bank tempatan yang mempunyai banyak cawangan-cawangan di seluruh Malaysia. Pendekatan yang diambil juga berkait rapat dengan konsep BPR yang sedang diperkenalkan di Bank yang sedang diselidiki. Penggunaan populasi yang keseluruhannya dari organisasi yang sama mengharapkan maklum-balas yang selari dan hampir tepat, walaupun tidak seratus peratus. Responden-responden dari kalangan kakitangan Bank ini sendiri merupakan yang terbaik untuk menilai serta memberikan maklum-balas mengenai tajuk yang dibincangkan.

Kajian ini telah dijalankan pada tahun 1990 berdasarkan kajian semula (review) separuh penggal bank tersebut pada tahun 1983 ke atas perancangan korporat untuk membentuk strategi-strategi baru bertujuan untuk menukar persekitaran perbankan. Strategi-strategi yang dimaksudkan ialah:-

- i) Meneruskan strategi pertumbuhan tersendiri melalui penyediaan dan pembesaran perkhidmatan pembiayaan yang berkualiti dan mengembangkan rangkaian cawangan-cawangannya.
- ii) Menggabungkan aktiviti-aktiviti bank untuk memperolehi kecekapan kos dan produktiviti (cost-efficiency and productivity).

- iii) Membentuk satu tumpuan dalam operasinya melalui perancangan-perancangan mensegmenkan pasaran.
- iv) Membawa perubahan kepada organisasi secara perlahan-lahan ke arah satu perhentian pusat kewangan ( one-stop financial centre ).

Selari dengan strategi baru untuk menggabungkan operasi-operasi, ibu pejabat bank telah disusun semula pada tahun 1982 kepada tujuh bahagian-bahagian utama dengan bidang-bidang tanggungjawab yang didifinaskan dengan baik iaitu ; pentadbiran, perancangan, perpendaharaan, perbankan dalam negeri, perbankan antarabangsa, kesetiausaha dan audit. Untuk menyediakan perkhidmatan yang baik kepada pelanggan, bank ini telah mengubahsuai, membesar dan menempatkan semula sebahagian daripada cawangan-cawangannya untuk memberikan suasana yang lebih menarik dan luas dengan satu keadaan suasana kerja yang lebih baik kepada kakitangan-kakitangannya. Kajian ini menghadkan skop kajian hanya mengenai produktiviti melalui manusia iaitu satu kajian empirikal ke atas budaya atau suasana organisasi dan nilai-nilai kerja dalam sebuah bank besar tempatan.

Kesimpulannya produktiviti dan kualiti merupakan elemen-elemen penting bagi sesebuah organisasi untuk mencapai tahap yang lebih cemerlang. Tanpa kajian sebegini mungkin pihak pengurusan atau kakitangan tidak menyedari bahawa masih terdapat ruang-ruang yang boleh diperbaiki. Justru itu adalah diharapkan kajian ini akan dapat mengenalpasti masalah-masalah dan cara-cara penyelesaian terbaik dalam meningkatkan tahap produktiviti dan kualiti di bank ini.

## **1.5 Skop Kajian**

Kajian yang dijalankan hanyalah tertumpu kepada kesedaran terhadap produktiviti dan kualiti dikalangan kakitangan-kakitangan bank yang dikaji sahaja. Dalam hal ini, perkara-perkara mengenai konsep TQM dan BPR dibincangkan. Manakala kalangan penyertaan kepada kajian ini terdiri dari mereka yang sedang bertugas di CBC, di Bahagian Urusan Bank Komersial (Commercial Banking Division-CMBD) di ibu pejabat, kakitangan-kakitangan yang terlibat secara langsung dengan pelaksanaan BPR dan pengurus-pengurus cawangan serta timbalan-timbalan serta pegawai masing-masing dalam kawasan Lembah Kelang. Tiadak ada pelanggan-pelanggan dan kakitangan-kakitangan organisasi lain yang terlibat dengan kajian ini kerana tujuan khususnya adalah untuk menilai sejauh mana kesedaran kakitangan-kakitangan di bahagian-bahagian tertentu di organisasi ini terhadap kepentingan elemen-elemen produktiviti dan kualiti dan usaha-usaha serta cadangan-cadangan mereka untuk memperbaiki dan meningkatkannya.

## **1.6 Had-had Kajian**

Di antara had-had kajian yang mungkin dihadapi dalam kajian ini ialah perkara-perkara yang berkaitan dengan sampel yang digunakan, peralatan kajian (survey instrument) dan skop-skop kajian itu sendiri.

Saiz sampel yang digunakan hanya sebanyak 157 responden mungkin tidak menggambarkan atau mewakili keseluruhan populasi. Memandangkan masa yang terhad

dan tiada pembantu dalam kajian ini, maka sampel hanya diambil daripada kalangan kakitangan dari jabatan-jabatan dan unit-unit berkenaan di ibu pejabat dan di cawangan-cawangan di sekitar Lembah Kelang sahaja. Oleh yang demikian, hasil dari kajian ini hanya boleh digunakan oleh pihak pengurusan untuk menyiasat dengan lebih lanjut lagi terhadap keperluan produktiviti dan kualiti dan alasan-alasan kepada kekurangan-kekurangannya dalam perkhidmatan organisasi ini. Pihak pengurusan juga boleh membentuk suatu rancangan latihan untuk diberikan kepada kakitangan berkenaan dan pengurusan sendiri bagi tujuan mencapai matlamat sekiranya latihan yang ada sekarang tidak mencukupi ataupun kurang berkesan.

Selain dari itu, had kajian adalah berhubung dengan peralatan atau kaedah kajian itu sendiri. Data ‘primary’ kajian ini dikumpul dengan cara kaji-selidik berbentuk soalan-soalan yang dikemukakan secara ‘questionnaire’. Kaedah begini pernah digunakan di Amerika Syarikat pada tahun 1990 untuk mengkaji mengenai persaingan di kalangan syarikat-syarikat Amerika dalam sektor perkhidmatan, persepsi pengurus-pengurus atas mereka. Walaupun bentuk soalan-soalan telah diubah-suai bagi menyesuaikan dengan suasana dan keadaan di sektor perkhidmatan tempatan namun perbezaan bilangan responden dan bilangan penyertaan syarikat-syarikat akan sedikit sebanyak mempengaruhi hasil kajian.

Analisis yang dijalankan ini hanya berdasarkan jadual-jadual kekerapan (frequency) dan penjadualan-berselang (cross-tabulation) berdasarkan kepada maklum-balas penyelidikan yang kesemuanya berkisar kepada perhubungan diantara kesedaran,

keperluan dan kesediaan untuk meningkatkan produktiviti dan kualiti dalam perniagaan. Pengukuran kualiti yang lebih jelas seperti ‘SERQUAL’ yang digunakan oleh Lim (1992) dan Raja Nor Izah Raja Jaafar (1996) tidak digunakan. Ini adalah disebabkan oleh faktor-faktor seperti data-data dalaman dari bank yang diselidiki ini sukar diperolehi memandangkan perniagaannya mempunyai ciri-ciri rahsia dan sulit yang tinggi dan soal-selidik ke atas pelanggan pula sekiranya dijalankan akan mengambil masa yang lebih lama.

Ketiadaan ‘pre-testing’ juga memungkinkan pemahaman responden terhadap soalan-soalan ‘questionnaire’ berbeza. Mereka mungkin menginterpretasikan kenyataan-kenyataan secara berbeza disebabkan tahap pendidikan dan pengalaman yang berbeza.

### **1.7 Struktur Laporan**

Kajian ini disusun kepada lima bab-bab berikut; Bab I merupakan bab pendahuluan yang membincangkan kepentingan produktiviti dan kualiti dalam organisasi yang berteraskan perkhidmatan khususnya di bank-bank komersial, kepentingan kajian, objektif kajian, skop dan had-had kajian, diikuti dengan Bab II yang menerangkan mengenai penulisan lalu (literature review). Bab ini memiliki beberapa bahagian yang dimulai dengan definisi-definasi dan konsep-konsep mengenai produktiviti dan kualiti. Diikuti dengan penerangan mengenai kajian lalu yang pernah dijalankan ke atas sektor perkhidmatan di Amerika Syarikat dan satu kajian yang dilakukan di sebuah bank komersial di Malaysia.

Bab III menghuraikan perkara terpenting mengenai organisasi yang dikaji, yang dimulai dengan penerangan berhubung dengan CBC dan diikuti dengan BPR; dan seterusnya diikuti pula dengan bab IV mengenai kaedah kajian yang merangkumi pendekatan kepada rekabentuk kajian dan soal-selidik, rangka persampelan, tatacara pengumpulan data dan teknik-teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data. Bab V; menganalisis keputusan-keputusan kajian yang mendalam dimensi produktiviti dan kualiti dalam perkhidmatan perbankan dan kepentingan dimensi-dimensi ini dalam mempengaruhi keseluruhan prestasi. Bab VI, meringkaskan hasil kajian dan membuat cadangan-cadangan untuk memperbaiki tahap produktiviti dan kualiti. Bab ini juga mencadangkan kajian yang perlu dibuat di masa-masa hadapan.