

## **BAB V**

### **5. KEPUTUSAN KAJIAN**

#### **5.1 Analisis Latarbelakang Responden**

##### **5.1.1 Status Sosio-ekonomi**

Daripada 157 responden dalam kajian yang telah dijalankan terdapat majoriti daripadanya adalah kaum lelaki, iaitu seramai 69.4% dan perempuan hanyalah 30.6%. Pemilihan responden ini tidaklah terlebih dahulu ditentukan begitu, tetapi hanya secara kebetulan sahaja golongan lelaki lebih ramai menganggotai bahagian-bahagian yang telah dipilih untuk diselidiki. Kemungkinan juga pihak lelaki yang telah banyak memberi sumbangan terhadap kajian ini dengan menjawab soal-selidik yang telah diagihkan, manakala golongan perempuan pula memilih untuk berdiam diri, tidak mahu menyertai dalam kajian ini. Perbezaan yang ketara di antara bilangan responden lelaki dan perempuan dalam kajian ini mungkin sedikit sebanyak akan mempengaruhi ujian-ujian yang akan dijalankan ke atas angkubah-angkubah yang lain.

Responden yang menyertai kajian ini telah dikategorikan kepada empat kumpulan umum seperti berikut :-

**Jadual 2**

<u>Kumpulan Umur</u>	<u>Bilangan</u>	<u>Peratusan</u>
21-25 tahun	22	14.0
26-35 tahun	58	36.9
36-45 tahun	71	45.2
46-55 tahun	6	3.8

Golongan pertengahan, iaitu yang berumur dalam lingkungan 26 hingga 45 tahun merupakan responden yang teramai menyertai kajian ini iaitu sebanyak lebih dari 80%.

Hanya 14% sahaja yang berada dalam kategori umur 21 hingga 25 tahun, berkemungkinan mereka ini baru sahaja memasuki alam pekerjaan setelah tamat pengajian samada di peringkat ijazah pertama ataupun diploma dan berada di peringkat pengurusan rendah dalam organisasi. Penyertaan golongan yang melepassi usia 46 tahun pula tidak ramai, hanya empat orang sahaja dan ini merupakan bilangan yang amat sedikit berbanding dengan kategori-kategori lain. Kebanyakkan daripada kakitangan di peringkat usia ini sudah menduduki tahap pengurusan tinggi iaitu diperingkat Pengurus Besar dan ke atas. Kajian ini banyak menumpukan kepada pengurusan di peringkat pertengahan, maka tidak hairanlah penyertaan mereka yang berada di peringkat tinggi tidak ramai. Mereka sendiri pun tidak berminat untuk menyertai kajian ini dan mengarahkan kakitangan lain untuk menjawabnya.

Majoriti bangsa yang menyertai kajian ini terdiri dari mereka yang berbangsa Melayu seramai 124 orang atau 79% diikuti dengan responden berbangsa Cina seramai 25 orang atau 15.9%. Lain-lain bangsa responden yang menjadi sampel dalam kajian ini ialah India dan golongan minoriti seperti Punjabi, Orang Asli dan Serani.

Kaum Melayu yang menyertai kajian ini adalah mewakili bilangan kakitangan yang sedang bertugas di bank yang diselidiki, sememangnya majoriti bangsa yang menganggotai bank ini terdiri daripada kaum Melayu. Ini adalah merupakan kehendak dasar kerajaan, untuk melihat lebih ramai bangsa Melayu bergiat dalam aktiviti-aktiviti urusan bank yang menjadi teras kepada pembangunan sesebuah negara.

Seramai 107 pegawai yang mewakili 68.2% terdiri dari mereka yang telah berkahwin dan mempunyai anak. Diikuti dengan mereka yang masih bujang seramai 36 orang atau 22.9% dan telah berkahwin dan tidak mempunyai anak seramai 14 orang atau 8.9%. Kedua-dua golongan ini kebanyakannya terdiri dari mereka yang baru sahaja bekerja dan baru berkahwin, masih belum mempunyai anak. Ramai di kalangan yang masih bujang kebanyakannya masih muda dan berada diperingkat pengurusan rendah.

Lima kumpulan telah dibentuk mengikut kategori-kategori pendidikan tertentu seperti berikut:-

**Jadual 3**

<u>Kelulusan</u>	<u>Bilangan</u>	<u>Peratusan</u>
i ) SRP/LCE ke bawah	0	0
ii ) SPM/MCE	17	10.8
iii) STPM/HSC/Sijil/Diploma	35	22.3
iv) Ijazah/Profesional	91	58.0
v ) Lepasan Ijazah(Sarjana/PhD)	<u>14</u>	<u>8.9</u>
	<u>157</u>	<u>100.0</u>

Dari jadual di atas dapatlah dikatakan bahawa tiada langsung mereka yang berkelulusan SRP/LCE kebawah berada di peringkat pengurusan kini walaupun di peringkat penurusan rendah. Ini menggambarkan yang sistem perbankan masa kini memerlukan sekurang-kurangnya mereka yang mempunyai kelulusan SPM/MCE untuk dipertimbangkan bagi tujuan kenaikan pangkat ketahap pengurusan rendah dan sederhana.

Ramai daripada responden terdiri dari mereka yang mempunyai samada kelulusan ijazah akademik dan profesional iaitu seramai 91 orang atau 58%. Golongan ini pada masa kini merupakan yang paling ramai menjadi kakitangan bank ini dan ia menggambarkan kepada kita bahawa bank ini amatlah menekan kepada pendidikan formal di peringkat

ijazah atau profesional, manakala kumpulan lepasan ijazah pula terdiri dari kalangan mereka yang mempunyai ijazah sarjana dan doktor falsafah (PhD), merupakan bilangan seramai 14 orang atau 8.9%.

Kumpulan kedua terbesar ialah mereka yang berpendidikan di peringkat STPM/HSC/Sijil/Diploma, iaitu seramai 35 orang atau 22.3%. Kebanyakkannya mereka mempunyai sijil -sijil dari politeknik-politeknik dan diploma dari ITM dari berbagai bidang pengajian.

Jadual di bawah ini menunjukkan taburan sebenar responden yang menyertai dalam kajian ini berhubung dengan bidang pengajian masing-masing.

**Jadual 4**

<u>Bidang Pengajian</u>	<u>Bilangan</u>	<u>Peratusan</u>
Kejuruteraan	5	3.2
Pengurusan	13	8.3
Kewangan/Perakaunan	53	33.8
Undang-undang	6	3.8
Pemasaran	5	3.2
Perbankan	20	12.7
Lain-lain	40	25.5
Tidak berkenaan	15	9.6
Jumlah	<u>157</u>	<u>100</u>

Ramai kakitangan yang dijadikan sampel dalam kajian ini terdiri dari mereka yang berkelayakan dalam bidang kewangan atau perakaunan iaitu seramai 53 orang atau 33.8% diikuti dengan lain-lain kelulusan iaitu seramai 40 orang atau 25.5%. Kebanyakannya daripada responden lain-lain kelulusan terdiri daripada mereka yang mempunyai kelulusan dalam bidang ekonomi di peringkat ijazah pertama dan hanya sedikit sahaja di kalangan mereka memiliki bidang dari disiplin yang di luar daripada bidang biasa seperti pembiayaan

perdagangan dan penilaian estet. Ramai juga daripada mereka mempunyai pengajian dalam bidang perbankan (banking) iaitu seramai 20 orang atau 9.6%; kebanyakannya terdiri daripada pemegang diploma dari ITM dan institusi-institusi pengajian lain.

Bidang pemasaran dan pengurusan mempunyai peserta seramai 5 orang setiap satunya dan undang-undang seramai 6 orang.

### **5.1.2 Pendedahan/Pengalaman Dalam Urusan Bank**

Kakitangan telah dibahagikan kepada di lima bidang di bank berkenaan, iaitu dalam bidang-bidang Operasi, Kredit, Pentadbiran, Pemasaran dan lain-lain. Pendedahan atau pengalaman dalam bidang-bidang tersebut mempengaruhi kakitangan dalam persepsi mereka terhadap kesedaran mengenai produktiviti dan kualiti serta kesedaran mereka terhadap kewujudan persaingan dalam industri perbankan di kala ini.

Jangka masa mereka mendapat pendedahan dalam sesuatu bidang tersebut juga amat mempengaruhi dimensi-dimensi yang diberikan penekanan tadi. Mereka yang mempunyai pengalaman di bidang-bidang tertentu bolehlah dikategorikan kepada 5 bahagian berikut : -

**Jadual 5**

<u>Kategori</u>	<u>Operasi (%)</u>	<u>Kredit (%)</u>	<u>Pentadbiran (%)</u>	<u>Pemasaran(%)</u>	<u>Lain-lain(%)</u>
Tiada pengalaman	81 (51.6)	37 (23.6)	127 (80.9)	138 (87.9)	129 (82.2)
Kurang 1-5 Tahun	41 (26.1)	77 (49.0)	22 (14.0)	18 (11.5)	24 (15.3)
6-10 Tahun	19 (12.1)	28 (17.8)	7 (4.5)	1 (0.6)	4 (2.5)
11-15 Tahun	11 (7.0)	9 (5.7)	1 (0.6)	0 (0)	0 (0)
Lebih 16 Tahun	5 (3.2)	6 (3.8)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Jumlah	157 (100)	157 (100)	157 (100)	157 (100)	157 (100)

a) **Pendedahan Operasi**

26.1% daripada responden mempunayi 1 hingga 5 tahun pengalaman dalam bidang operasi, 12.1% di antara 6 hingga 10 tahun dan 10.2% melebihi 10 tahun pengalaman dalam operasi. Selebihnya iaitu seramai 51.6% tidak mempunyai pengalaman operasi langsung.

b) **Pendedahan Kredit**

Pengalaman kredit selain daripada pendedahan dalam bidang operasi merupakan pendedahan penting dalam urusan bank kerana pendedahannya banyak mempengaruhi kakitangan dalam menghadapi kesedaran terhadap keperluan produktiviti dan kualiti. 49.0 daripada mereka yang mewakili populasi mempunyai pendedahan dalam kredit selama 1 hingga 5 tahun, 6 hingga 10 tahun ialah 17.8 % dan lebih 10 tahun pula ialah 9.5%, manakala 23.6% tidak mempunyai pendedahan langsung terhadap kredit. Pendedahan kredit dan operasi amat penting dalam kajian ini kerana ada soalan-soalan yang dikemukakan mempunyai kaitan rapat dengan pengalaman kredit dan operasi.

c) **Pendedahan Pentadbiran**

80.9% daripada responden kajian tidak mempunyai pendedahan dalam bidang pentadbiran secara khusus walaupun mereka adalah di kalangan rendah dan menengah. hanya 18.5% yang mempunyai pendedahan pentadbiran di antara 1 hingga 10 tahun.

Hanya seorang dari di kalangan mereka yang mempunyai pengalaman melebihi 15 tahun dalam bidang ini.

d) **Pendedahan Pemasaran dan Lain-lain Bidang**

Kedua-dua kategori ini tidak mempunyai responden yang mempunyai pendedahan melebihi 15 tahun. Seramai 87.9% tidak mempunyai pengalaman langsung dalam bidang pemasaran dan 82.2% pula tidak ada pengalaman dalam bidang-bidang lain selain daripada bidang-bidang yang dibincangkan di atas. Hanya 12.1% dan 17.8% yang mempunyai pengalaman dalam bidang-bidang pemasaran dan lain-lain bidang masing-masing.

Di antara bidang-bidang yang dibincangkan di atas, dua bidang iaitu operasi dan kredit merupakan bidang-bidang yang normal bagi kakitangan menjawat dan mendapat pendedahan selama mereka berada dalam organisasi bank. Justeru itu, maka kajian ini secara majoritinya telah ditumpukan kepada mereka yang menganggotai bahagian-bahagian yang berkaitan dengan kedua-dua bidang tadi. Dengan itu maklum balas yang didapati daripada kajian soal-selidik yang dijalankan ini adalah diharapkan akan memberikan gambaran dan persepsi sebenar terhadap dimensi yang menjadi perbincangan dalam kajian ini. Konsistensi yang tinggi dalam maklum-balas soal-selidik merupakan faktor penting dalam menganalisis hasil soal-selidik yang telah dijalankan.

### **5.1.3 Pengurusan**

Daripada bilangan yang diterima maklum-balas dari soal-selidik mereka, terdapat kebanyakannya terdiri daripada peringkat pengurusan rendah dan menengah iaitu seramai 58.6 % dan 40.1% masing-masingnya. Hanya 1.3% daripadanya datang dari pengurusan atasan. Sebenarnya lebih banyak daripada bilangan itu yang telah diagihkan dengan soal-selidik, tetapi hanya dua orang sahaja yang mengambil initiatif untuk menjawabnya, dimana yang lainnya samada mereka tidak menjawapnya langsung atau mengarah setiausaha-setiausaha mereka menjawabnya ataupun menurunkan kepada orang lain untuk memberikan maklum-balas.

Kesimpulannya kita mendapat lebih maklum balas dari kalangan mereka yang berada di peringkat rendah dan menengah sahaja. Alasan lainnya ialah kategori inilah yang paling ramai eksekutif yang menganggotai bank ini. Justeru itu, ianya dapat menggambarkan keadaan yang hampir tepat dengan keadaan yang sebenarnya dalam organisasi ini. Mudah-mudahan hasil kajian akan membahukan konsistensi maklum-balas yang tinggi.

### **5.2 Taburan Frekuensi Angkubah-angkubah Penting**

Ujian kekerapan ini dijalankan untuk melihat taburan maklum-balas responden terhadap setiap kenyataan yang dikemukakan dalam soal-selidik. Soalan-soalan mengenai

kesedaran dalam persaingan dan produktiviti dan kualiti yang telah dikemukakan akan dapat dilihat dengan jelas dengan adanya analisis sebegini.

### **5.2.1 Persetujuan Terhadap Tahap Kesedaran Dalam Produktiviti Dan Kualiti**

Dalam mengkaji tahap kesedaran kakitangan terhadap kewujudan persaingan dalam industri perbankan dan kesedaran terhadap keperluan produktiviti dan kualiti dalam sektor perkhidmatan ini, soalan pertama yang merangkumi 10 soalan-soalan yang berkaitan telah dikemukakan. Soalan-soalan ini berkehendakkan responden menjawab mengikut tahap persetujuannya di antara 1 hingga 5 terhadap setiap kenyataan yang telah disediakan berhubung dengan dimensi-dimensi yang telah dinyatakan iaitu tentang kesedaran dan keperluan. Kenyataan yang diminta kepada responden meletakkan tahap persetujuan mereka ialah : -

- a) Persaingan dalam industri perbankan menjadi semakin sengit.
- b) Produktiviti dan kualiti (P&Q) mempunyai kesan langsung ke atas persaingan.
- c) Program-program P&Q mestilah dihubungkan secara langsung kepada perancangan strategi korporat.
- d) P&Q adalah sesuatu yang paling penting bagi setiap pengurus.
- e) Pengurus-pengurus sepatutnya diukur prestasi mereka daripada keuntungan yang diperolehi.
- f) Pengukuran-pengukuran kewangan kini mencukupi untuk mengukur perubahan-perubahan P&Q.
- g) Kakitangan sepatutnya diberikan ganjaran bagi setiap kerja-kerja P&Q mereka.

- h) Kakanangan akan menyumbang kepada kemajuan P&Q sekiranya dimotivasi dengan betul.
- i) Pengenalan BPR adalah satu keputusan tepat yang dibuat oleh bank.
- j) Pengenalan CBC adalah satu keputusan tetap yang dibuat oleh bank.

Bagi kenyataan-kenyataan a, b, c, d, g dan h di atas, lebih daripada 90% responden telah menyatakan mereka bersetuju dengan kenyataan tersebut samada tahap 1 atau 2 iaitu amat bersetuju dengan kenyataan-kenyataan tersebut. Manakala bagi kenyataan-kenyataan e, f, i dan j pula tahap persetujuan mereka banyak memusatkan kepada tahap 1, 2 dan 3 iaitu samada sangat bersetuju, bersetuju sahaja ataupun tidak pasti. Bagi kenyataan e dan f, ramai juga di antara mereka yang tidak bersetuju dengan kenyataan-kenyataan :-

- i) Pengurus-pengurus diukur prestasi mereka berdasarkan kepada keuntungan yang diperolehi.
- ii) Pengukuran kewangan sekarang telah mencukupi bagi mengukur perubahan P&Q.

Mereka juga tidak pasti dengan kenyataan-kenyataan di atas. Ketidakpastian ini juga terdapat pada 2 kenyataan lain iaitu i dan j yang bersangkutan dengan pengenalan BPR dan CBC dalam bank samada keputusan yang bank telah ambil merupakan keputusan yang tepat atau sebaliknya. Walaupun melebihi separuh bilangan yang bersetuju dengan kenyataan-kenyataan ini masih besar bilangan yang tidak pasti.

## **5.2.2 Memperbaiki Tahap Persaingan Bank**

Sebanyak 8 kenyataan yang telah disediakan bagi responden untuk memilih di antara yang sangat berkesan dan yang kurang berkesan. Kenyataan-kenyataan ini adalah yang berkaitan dengan cadangan-cadangan untuk memperbaiki tahap persaingan bank di era ini. Kenyataan-kenyataan tersebut adalah seperti berikut : -

- a) Meningkatkan kesedaran pengurus-pengurus dan kakitangan-kakitangan terhadap P&Q.
- b) Meningkatkan perbelanjaan penyelidikan dan pembangunan (R&D)
- c) Memperbaiki kualiti produk-produk dan perkhidmatan.
- d) Memperbaiki sistem pendidikan.
- e) Peraturan-peraturan (seperti BNM, CGC dan dan badan-badan berkaitan)
- f) Pengenalan BPR
- g) Pengenalan CBC
- h) Lain-lain (Jika ada)

Pengukuran yang dibuat bagi ujian ini ialah dengan meletakkan tahap di antara 1 hingga 5, di mana 5 merupakan tahap yang paling berkesan (most effective). Boleh dikatakan keseluruhannya telah menyatakan bahawa pekara-pekara yang telah dicadangkan dari a hingga g sebagai di antara berkesan dan paling berkesan iaitu tahap 3, 4 dan 5. Dengan ini, boleh dibuat kesimpulan bahawa cadangan-cadangan yang dikemukakan mendapat persetujuan daripada responden-responden supaya pekara-pekara itu diadakan oleh pihak bank. Jika sekiranya perkara-perkara yang dinyatakan sudah pun

dilaksanakan oleh pihak bank maka penekanan yang lebih khusus haruslah diberikan kepada setiap pekara-pekara tersebut seperti :-

- i) Meningkatkan penyelidikan dan pembangunan (R&D)
- ii) Memperbaiki kualiti produk-produk dan perkhidmatan.
- iii) Penekanan terhadap BPR dan CBC diteruskan.
- iv) Meningkatkan kesedaran kakitangan terhadap isu kualiti dan produktiviti.

Untuk melihat perseimbahan maklum-balas yang dinyatakan melalui tahap keberkesanan, maka bolehlah digabungkan di dalam satu jadual seperti berikut :-

**Jadual 6**

<u>Pekara yang boleh dilakukan</u>	<u>Tahap Keberkesanan</u>		
	<u>5.Bil.(%)</u>	<u>4.Bil.(%)</u>	<u>3.Bil.(%)</u>
a) Peningkatan kesedaran P&Q	66 (42.0)	62 (39.5)	21 (13.4)
b) Peningkatan R&D	35 (22.3)	59 (37.6)	51 (32.5)
c) Peningkatan kualiti produk/perkhidmatan	93 (59.2)	46 (29.3)	11 (7.0)
d) Peningkatan kualiti sistem pendidikan	45(28.7)	73 (46.5)	28 (17.8)
e) Peratusan (BNM,CGC dan lain-lain)	31 (19.7)	46 (29.3)	56 (35.7)
f) Penekanan terhadap BPR	56 (35.7)	56 (35.7)	39 (24.8)
g) Penekanan terhadap CBC	58 (36.9)	60 (38.2)	33 (21.0)

Memandangkan kajian yang menggunakan kaji selidik seperti ini akan membosankan responden untuk menjawab keseluruhannya jika kita menggunakan terlalu banyak soalan-soalan, maka hanya pekara yang telah difikirkan penting sahaja dimasukkan sebagai cadangan untuk memajukan bank dan meningkatkan tahap kesedaran terhadap kepentingan produktiviti dan kualiti dalam sektor ini. Masih banyak perkara-perkara lain boleh dilakukan oleh bank untuk meningkatkan keupayaannya bersaing dengan memperbaiki produktiviti dan kualiti perkhidmatan serta kualiti produk-produknya.

### **5.2.3 Potensi Untuk Peningkatan Produktiviti dan Kualiti**

Dalam soal-selidik yang telah dijalankan satu solan yang dipecahkan kepada kenyataan-kenyataan penting telah diadakan bagi melihat maklum-balas terhadap kenyataan-kenyataan tadi yang berkaitan dengan potensi untuk meningkatkan produktiviti dan kualiti dalam bank. Jelas daripada maklum-balas yang diterima, penumpuan persetujuan responden adalah samada di tahap 4 dan 5 ataupun 3, 4 dan 5. Soalan-soalan yang telah disediakan dan hanya memerlukan responden untuk menandakan tahap mana yang difikirkan sesuai dalam organisasi ini pada masa ini. Nombor 1 menunjukkan tahap yang paling bawah iaitu potensi rendah (low potential) dan 5 adalah berada diujung yang satu lagi, mewakili potensi tinggi (high potential).

Analisis frekuensi bagi perkara-perkara yang dianggap mempunyai potensi bagi tujuan meningkatkan produktiviti dan kualiti di ringkaskan seperti dalam jadual di bawah: -

**Jadual 7**

<u>Kenyataan</u>	<u>Tahap Potensi</u>		
	<u>5:Bil. (%)</u>	<u>4:Bil. (%)</u>	<u>3:Bil. (%)</u>
a) Penyertaan Pengurusan Atasan	85 (54.1)	57 (36.3)	5 (3.2)
b) Berkongsi Faedah dari P&Q	80 (51.0)	64 (40.8)	8 (5.1)
c) Latihan Pengurusan dalam P&Q	70 (44.6)	68 (43.3)	15 (9.6)
d) Latihan kakitangan dalam P&Q	70 (44.6)	65 (41.4)	19 (12.1)
e) Penggunaan Automasi & Komputer	79 (50.3)	64 (40.8)	11 (7.0)
f) Sistem Perkhidmatan Fleksibel	55 (35.0)	68 (43.3)	27 (17.2)
g) Program Peningkatan P&Q	58 (36.9)	76 (48.4)	18 (11.5)
h) Penggunaan Infotech (IT)	86 (54.8)	61 (38.9)	7 (4.5)
i) Memberi kuasa kepada kakitangan bawah	52 (33.1)	62 (39.5)	33 (21.0)
j) Tumpuan kepada perkhidmatan pelanggan	97 (61.8)	46 (29.3)	10 (6.4)
k) Tumpuan kepada kerjasama sepasukan	89 (56.7)	57 (36.3)	3 (1.9)
l) Lain-lain perkara	9 (5.7)	6 (3.8)	T/B

Penyertaan pihak pengurusan atasan merupakan satu faktor yang terpenting dalam meningkatkan produktiviti dan kualiti dalam perkhidmatan bank. Lantaran itu, responden telah memberi maklum-balas yang menampakkan aliran persetujuan mereka dengan 54.1% telah meletakkan 5 dan 36.3% telah meletakkan 4, bermaksud penyertaan pengurusan atasan merupakan potensi yang tinggi untuk meningkatkan tahap produktiviti dan kualiti. Penglibatan pihak atasan menjadi penting kerana mereka mempunyai kuasa dan autoriti yang membolehkan cadangan-cadangan atau aktiviti-aktiviti berfaedah boleh dijalankan dengan segera tanpa mengambil masa yang terlalu lama mengikut birokrasi. Jadi sudah semestinya penglibatan mereka akan memberikan satu dimensi baru dalam sistem perbankan ke arah menuju ketahap yang lebih berproduktiviti dan berkualiti.

Berkongsi faedah daripada keuntungan yang diperolehi oleh bank bermaksud banyak yang bank dapat, maka banyaklah juga yang akan diagihkan kepada kakitangan dalam bentuk ganjaran atau dalam lain perkataan mereka akan di bayar bonus yang lebih. Dalam hal, ini kebanyakan responden bersetuju meletakkan tahap 4 dan 5 pada pernilaian terhadap potensi untuk meningkatkan produktiviti dan kualiti. Seramai 80 orang atau 51.0% telah meletakkan 5 dan 64 orang atau 40.8% pula telah meletakkan tahap 4.

Mengadakan latihan mengenai produktiviti dan kualiti kepada pihak pengurusan atasan dan juga kakitangan-kakitangan lain perlulah didedahkan dan diberikan keutamaan kepada kedua-dua golongan tersebut. Kedua-dua faktor ini telah dipersetujui mengikut maklum-balas yang ditunjukkan oleh para responden semua. Sebanyak 44.6% telah memberi tahap 5 dan 43.3% pula meletakkan tahap 4 terhadap latihan kepada pihak

pengurusan, manakala 44.6% dan 41.4% telah memberi tahap 5 dan 4 masing-masingnya terhadap latihan kepada kakitangan-kakitangan. Dengan itu bolehlah disimpulkan bahawa latihan mengenai produktiviti dan kualiti mempunyai potensi yang tinggi kepada peningkatan produktiviti dan kualiti itu sendiri, tak kira samada ianya kakitangan biasa mahupun pihak pengurusan atasannya. Tak ada gunanya pihak bank hanya menekankan produktiviti dan kualiti kepada kakitangan sahaja, sedangkan pengurusannya tidak peka kepada keperluan dan kepentingan elemen-elemen ini dalam perkhidmatan bank.

Penggunaan automasi dan komputer sememangnya menjadi perkara pokok dalam perbankan masa kini. Tanpa adanya automasi dan komputer, sistem yang canggih tidak dapat disediakan dengan lebih cekap dan berkesan lagi kepada semua pelanggan-pelanggan. Potensinya untuk meningkatkan mutu perkhidmatan juga digambarkan oleh kebanyakan responden dengan 143 orang atau 91.1 % telah memberi tahap 4 dan 5 kepada faktor ini. Ini menunjukkan betapa pentingnya kedua-dua elemen-elemen ini, iaitu automasi dan komputer dalam meningkatkan mutu perkhidmatan bank kepada pelanggan.

Satu aspek yang juga difikirkan penting ialah sistem perkhidmatan mudahubah (flexible system). Faktor ini juga dikatakan terpenting dan mempunyai potensi dalam memperbaiki mutu perkhidmatan. Tetapi ramai yang meletakkan tahap potensi sebagai 4 sahaja berbanding dengan tahap 5 iaitu 43.3% kepada 4 dan 35.0% kepada 5. Tidak kurang juga yang meletakkan tahap 3 iaitu sebanyak 17.2%. Ini bermakna walaupun berpotensi meningkatkan produktiviti dan kualiti tetapi potensinya tidaklah begitu tinggi

berbanding dengan faktor-faktor yang lain dalam kajian terhadap harapan untuk meningkatkan produktiviti dan kualiti perkhidmatan.

Mengadakan program-program produktiviti dan kualiti dalam bank seperti mana yang dinyatakan oleh responden sebagai mempunyai potensi, tetapi tidaklah sebegitu tinggi potensinya seperti mana faktor sistem mudahubah. Mereka meletakkan 48.4% kepada tahap potensi 4 dan hanya 36.9% pada tahap 5. Walaupun ianya juga berpotensi, tetapi tidak lah setinggi potensi yang diletakkan kepada faktor-faktor lain.

Penggunaan teknologi maklumat dengan baik merupakan suatu faktor yang tidak dapat dielakkan masa kini. Untuk mencapai kecemerlangan dan mempunyai kelebihan bersaing serta meningkatkan produktiviti dan kualiti, penggunaan teknologi maklumat dengan baik menjadi tunjang kepada kelebihan tersebut. Dalam hal ini, kebanyakkan responden telah bersetuju meletakkan faktor ini sebagai yang paling berpotensi dalam meningkatkan produktiviti dan kualiti perkhidmatan di bank ini. Seramai 86 orang atau 54.8% telah memberikan tahap 5 dan 61 orang atau 38.9% telah meletakkan tahap potensi 4. Tahap potensi 4 dan 5 yang merupakan 92.7% daripada jumlah responden, yang menggambarkan kepentingan faktor ini dalam meningkatkan taraf produktiviti dan kualiti.

Memberi kuasa membuat keputusan kepada peringkat bawahan adalah merupakan satu faktor penting dalam pengurusan kualiti keseluruhan. Dalam hal ini, seramai 147 orang telah memberi kepentingan 3, 4 dan 5 yang mewakili 93.6% daripada responden kajian. Di antara ketiga-tiga tahap, 4 merupakan kategori yang ramai iaitu seramai 62

orang atau 39.5%, diikuti tahap 5 (33.1%) dan tahap 3 ( 21.0%). Memberi kuasa kepada peringkat kakitangan bawahan untuk membuat keputusan berhubung dengan perkara-perkara berkaitan dengan tugas-tugas mereka merupakan satu tindakan wajar kini kerana ianya dapat menjimatkan masa dan memperolehi keputusan yang kerap kalinya bersesuaian dengan keperluan organisasi.

Dalam menilai kepentingan penumpuan terhadap pelanggan-pelanggan, 61.8% telah meletakkan kepentingan ini pada tahap 5. Ini bermakna yang penumpuan terhadap perkhidmatan pelanggan adalah besar potensinya untuk meningkatkan produktiviti dan kualiti perkhidmatan dalam bank ini. Penumpuan terhadap perkhidmatan pelanggan merupakan di antara faktor yang terpenting yang perlu diberikan penekanan kerana ianya juga merupakan satu elemen terpenting dalam TQM.

Penumpuan aktiviti kepada kerja berpasukan adalah merupakan satu lagi faktor terpenting di dalam meningkatkan produktiviti dan kualiti. Faktor ini juga merupakan yang terpenting dalam pengurusan kualiti keseluruhan yang sering diamalkan oleh organisasi-organisasi moden kini. Maka, dengan sebab itulah soalan dalam kaji-selidik ini telah dimasukkan pembolehubah (variable) tersebut bertujuan untuk mendapat maklum-balas daripada responden mengenai persepsi mereka terhadap kepentingan dan potensi faktor ini dalam meningkatkan mutu perkhidmatan dalam urusan perbankan masa kini. Seramai 89 orang atau 56.7% talah meletakkannya sebagai yang paling berpotensi untuk meningkatkan produktiviti dan kualiti perkhidmatan. 36.3% telah memberikan tahap 4

yang juga dikira berpotensi. Kedua-dua tahap ini iaitu 4 dan 5 telah mewakili sebanyak 93.0% daripada responden.

#### **5.2.4 Sumbangan Terhadap Produktiviti Dan Kualiti Dalam Bank**

Dalam menganalisis sumbangan-sumbangan yang boleh diberikan oleh kumpulan-kumpulan tertentu di masa-masa tertentu, pengkaji telah membahagikannya kepada dua peringkat iaitu sumbangan pada masa lalu dan sumbangan di masa hadapan. Penyumbang-penyumbangnya pula telah dipilih sebanyak enam badan samada dari kalangan institusi atau perseorangan iaitu pengurusan, pekerja-pekerja, pelanggan-pelanggan, kesatuan-kesatuan sekerja, badan-badan profesional dan kolej serta universiti. Penyumbang-penyumbang juga telah disediakan 5 tahap kepentingan masing-masing iaitu merupakan yang sangat penting untuk diterjemahkan oleh para responden sekalian. Ringkasan jadual maklum-balas terhadap kajian ini digambarkan seperti dibawah ini :-

**Jadual 8**

	Sumbangan Masa Lalu			Sumbangan Masa Hadapan		
	5:Bil (%)	4:Bil (%)	3:Bil. (%)	5:Bil(%)	4:Bil. (%)	3:Bil. (%)
a) Pengurusan	35 (22.3)	50 (31.8)	54 (34.4)	93(59.2)	47 (29.9)	15 (9.6)
b) Kakitangan-kakitangan	37 (23.6)	58 (36.9)	42 (26.8)	108(68.8)	41 (26.1)	6 (3.8)
c) Pelanggan-pelanggan	30 (19.1)	30 (19.1)	74 (47.1)	103(65.6)	41 (26.1)	11 (7.0)
d) Badan-badan profesional	21 (13.4)	41 (26.1)	72 (45.9)	69(43.9)	54 (34.4)	29 (18.5)
e) Kesatuan sekerja	14 (8.9)	46 (29.3)	70 (44.6)	62(39.5)	50 (31.8)	38 (24.2)
f) Kolej/universiti	25 (15.9)	43 (27.4)	58 (36.9)	73(46.5)	43 (27.4)	32 (20.4)
g) Lain-lain	3 (1.9)	2 (1.3)	3 (1.9)	5(3.2)	6 (3.8)	2 (1.3)

Daripada dua bahagian dalam jadual dapatlah kita melihat satu kecenderungan arah yang ketara. Bagi penyumbang-penyumbang yang sama di masa lalu, responden-responden

telah memberikan tahap yang utama kepada tahap 3, iaitu pertengahan di antara dua ekstrim iaitu sangat penting (most important) dan kurang penting (least important).

Kebanyakannya telah menyatakan yang penyumbang-penyumbang kepada produktiviti dan kualiti seperti pengurusan, kakitangan-kakitangan, pengguna-pengguna, kesatuan-kesatuan sekerja, badan-badan profesional, dan kolej/universiti, kesemuanya tidak begitu penting sumbangan mereka. Tetapi berbeza dengan sumbangan-sumbangan mereka untuk masa akan datang yang kebanyakannya telah meletakkan pada tahap kepentingan 5. Ini bermaksud bahawa badan-badan ini amat diperlukan untuk memberi sumbangan ke arah produktiviti dan kualiti dalam bank ini. Perbezaan ini sesuai dengan perubahan sistem perbankan, sistem teknologi maklumat, keperluan pelanggan, kepakaran kakitangan, kesatuan-kesatuan sekerja yang lebih rasional dalam tuntutan mereka, badan-badan profesional yang lebih mengamalkan profesionalisme masing-masing dan kolej/universiti yang lebih bertanggungjawab menyediakan ilmu yang terkini kepada pelajar-pelajar mereka. Kesemua badan-badan ini dijangka akan dapat memainkan peranan masing-masing dalam meningkatkan tahap perkhidmatan sesebuah bank.

#### **5.2.5 Pengekalan Program-program Peningkatan Produktiviti dan Kualiti**

Terdapat beberapa faktor yang telah didedahkan kepada responden kajian ini untuk membuat ‘rating’ samada mereka mempunyai kepentingan setinggi mana untuk membolehkan pengekalan program-program yang berteraskan peningkatan produktiviti dan kualiti. Seperti yang dijangkakan aliran kecenderungan telah tertumpu kepada tahap

kepentingan di paras 5 mengatasi tahap-tahap lain daripada faktor yang diketengahkan. Ini bermaksud faktor-faktor dikatakan mempunyai kepentingan paling tinggi dalam mengekalkan program produktiviti dan kualiti, iaitu :-

- i) Penekanan terhadap produktiviti dan kualiti dari pihak pengurusan (61.1%).
- ii) Memasukkan P&Q dalam penjelasan kerja para pengurus (54%).
- iii) Pengurusan secara penyertaan(58%).
- iv) Tahap penglibatan kakitangan (51%)

Tahap kepentingan 4 dan 5 bagi faktor-faktor di atas melebihi 90% setiap satunya menggambarkan kepada kita bahawa betapa pentingnya keempat-empat faktor di atas dalam mengekalkan program-program bercorak peningkatan kualiti dan produktiviti. Manakala tiga faktor lagi iaitu kewujudan program pembangunan pengurusan (MDP), program-program pengukuran produktiviti yang baik, kaedah pengukuran ganjaran yang baik, dan kewujudan persaingan luar telah diletakkan oleh responden sebagai pentingnya di tahap 4 sahaja melebihi tahap-tahap yang lain. Faktor-faktor ini bukannya tidak penting, tetapi kepentingan mereka berkurangan berbanding dengan keempat-empat faktor tadi.

Kesemua kelapan-lapan faktor utama yang didedahkan kepada responden dalam kajian ini adalah merupakan faktor-faktor penting yang telah difikirkan yang boleh menjadi pemangkin kepada pengekalan (sustaining) program-program peningkatan produktiviti dan kualiti dalam bank ini. Sekiranya apa yang telah diadakan oleh bank, boleh diteruskan dengan lebih memberi penekanan terhadapnya supaya produktiviti dan kualiti akan dapat dipertingkatkan dengan lebih cepat lagi.

## **5.2.6 Penyediaan Pengurus Bagi Mengurus Produktiviti Dan Kualiti Sumber Secara Lebih Berkesan**

Sebanyak lapan soalan pokok telah dikemukakan bagi tujuan ini dan dari maklum-balas yang diterima kecenderungannya adalah tertumpu kepada tahap 3, 4 dan 5 sepetimana juga maklum-balas kepada soalan 2 yang dikemukakan sebelum ini. Kesimpulannya, bolehlah dinyatakan sebagai majoritinya memahami bahawa keperluan kepada faktor-faktor yang telah dikemukakan adalah sangat memuncak bagi tujuan mengurus produktiviti dan kualiti sumber secara lebih berkesan. Keperluan kepada kelulusan, latihan tentang konsep produktiviti dan kualiti, latihan teknikal dan operasi, pengalaman latihan melalui bertukar tugas (cross-functional), penyertaan dalam program-program pembangunan pengurusan, stail kewibawaan dan pengurusan serta penyertaan dalam badan-badan profesional memang tidak dapat dinafikan merupakan kehendak semasa untuk meningkatkan tahap produktiviti dan kualiti organisasi. Ringkasan kepada maklum-balas bagi faktor-faktor tersebut ditunjukkan dalam jadual di bawah : -

**Jadual 9**

	<b>Tahap Kepentingan</b>		
	<b>5:Bil.(%)</b>	<b>4:Bil.(%)</b>	<b>3:Bil.(%)</b>
a) Ijazah /Diploma/Kelulusan Profesional	44 (28.0)	76 (48.4)	34 (21.7)
b) Latihan dalam konsep dan teknikal	81 (51.6)	63 (40.1)	11 (7.0)
c) Latihan teknikal dalam operasi	68 (43.3)	65 (40.1)	20 (12.7)
d) Pengalaman	69 (43.9)	69 (43.9)	16 (10.2)
e) Latihan melalui tukar tugas	50 (31.8)	80 (51.0)	25 (15.9)
f) Penyertaan dalam program (MDP)	44 (28.0)	82 (52.2)	28 (17.8)
g) Stail kewibawaan/pengurusan	61 (38.9)	73 (46.5)	20 (12.7)
h) Penyertaan dalam badan profesional	42 (26.8)	57 (36.3)	48 (30.6)
i) Lain-lain perkara	4 (2.5)	2 (1.3)	5 (3.2)

Daripada ringkasan jadual di atas, ia memberi kita dua kedudukan yang berbeza; satu meletakkan tahap 5 sebagai majoriti kepada faktor-faktor seperti dalam b, c dan d dan yang lain seperti a, e, f, g dan h telah diberikan tahap 4 sebagai majoriti oleh responden. Keadaan ini dengan sendirinya menggambarkan bahawa latihan dalam konsep dan teknikal berkaitan dengan produktiviti dan kualiti, latihan teknikal dalam operasi dan pengalaman merupakan perkara-perkara yang amat mustahak dalam menyediakan pengurus-pengurus yang baik untuk mengurus produktiviti dan kualiti sumber.

#### **5.2.7 Peranan Teknologi Maklumat Dalam Meningkatkan Produktiviti Pada Masa Kini Dan Masa Hadapan**

Tiga soalan telah dikemukakan untuk melihat peranan teknologi maklumat dalam bank ini, di mana dua soalan merupakan kepentingannya dalam meningkatkan produktiviti bank dan samada pihak bank telah menyediakan teknologi maklumat yang memuaskan dan satu soalan lagi meminta responden untuk meletakkan tahap mana satu-satu elemen itu berada mengikut tahap kepentingan masing-masing.

Berhubung dengan kepentingan teknologi maklumat, sebanyak 64.3% telah menyatakan ianya tersangat penting dalam urusan perbankan. Manakala bagi soalan mengenai kepuasan mereka terhadap perbelanjaan bank ke arah itu, majoritinya iaitu 38.9% telah meletakkan tahap 3, iaitu tidak pasti samada mereka berpuas hati atau tidak.

Dalam menilai tahap kepentingan elemen-elemen yang perlu ada untuk meningkatkan sistem teknologi maklumat yang seterusnya akan meningkatkan pula

produktiviti dan kualiti bank, responden telah memberi penilaian mengikut tahap kepentingan i) Meningkatkan pengurusan proses maklumat, ii) Meningkatkan perisian (software), iii) Meningkatkan perkakasan (hardware) dan metodologi pengukuran kaedah.

Kebanyakannya cenderung kepada kepentingan meningkatkan pengurusan proses maklumat mengatasi yang lain-lain faktor atau elemen-elemen bukanlah tidak mustahak di mata responden, tetapi mereka adalah kurang mustahak berbanding dengan faktor di atas.

#### **5.2.8 Kesesuaian Kumpulan Untuk Mengetuai Latihan Pengurusan Dalam Peningkatan Konsep Dan Teknik Produktiviti Dan Kualiti**

Tujuh soalan yang telah disediakan jawapan masing-masingnya telah dikemukakan untuk diberi taraf samada nilai 1 (paling sedikit kesesuaiannya) atau 5 (paling sesuai) atau nilai-nilai di antara kedua-duanya. Mereka telah memberikan organisasi bank sendiri sebagai yang paling sesuai untuk memimpin dalam memberi latihan ke arah menuju produktiviti dan kualiti. Manakala bagi lain-lain badan hanya diletakkan kesesuaian pada tahap 4 sahaja. Walaupun mereka juga sesuai untuk memimpin dalam memberi latihan pengurusan, tetapi tahap kesesuaian mereka hanyalah berada di bawah kesesuaian bank sendiri kerana responden percaya bahawa bank sendiri mampu dan lebih bertanggungjawab untuk memikul tugas-tugas ini, tidak perlu mengharapkan kepada institusi-institusi lain. Di sini juga pengkaji meringkaskan kecenderungan kakitangan kepada tahap 3, 4 dan 5 sahaja seperti jadual di bawah : -

### **Jadual 10**

	<b>Tahap Kesesuaian</b>		
	<b>5:Bil. (%)</b>	<b>4:Bil. (%)</b>	<b>3:Bil. (%)</b>
a) Bank	71 (45.2)	69 (43.9)	15 (9.6)
b) Industri bank	59 (37.6)	75 (47.8)	21 (13.4)
c) Badan-badan profesional	42 (26.8)	66 (42.0)	46 (29.3)
d) Pesat-pusat produktiviti	22 (14.0)	66 (42.0)	57 (36.3)
e) Perunding pengurusan	28 (17.8)	64 (40.8)	55 (35.0)
f) Sekolah/Universiti	47 (29.9)	54 (34.4)	42 (26.8)
g) Kerajaan	29 (18.5)	55 (35.0)	47 (29.9)

Berpandukan kepada jadual di atas, pihak bank sudah semestinya mengambil tindakan positif untuk merealisasikan latihan pengurusan berkaitan dengan peningkatan konsep dan teknik produktiviti dan kualiti.

#### **5.2.9 Sokongan Pengurusan Diperingkat Tertentu Dalam Uusaha-usaha Produktiviti**

Pengurus-pengurus bawahan, pertengahan dan atasan serta bahagian operasi memberi sokongan yang boleh dikatakan seragam mengikut pandangan responden iaitu mereka semuanya agak kuat menyokong apa-apa aktiviti produktiviti dan kualiti dalam bank. Secara majoritinya memberi tahap 4 kepada pengurus-pengurus bawahan dan pertengahan dan hanya 3 kepada pengurus-pengurus atasan. Ini bermakna mereka tidak berapa begitu pasti terhadap sokongan yang diberikan oleh pihak pengurus-pengurus atasan. Faktor-faktor lain seperti jabatan-jabatan Akaun, Pentadbiran, Sumber Manusia, Pemasaran/Perhubungan Awam, Kajian dan Perancangan dan pejabat maklumat, secara majoritinya telah diberi tahap 3, iaitu tidak begitu pasti terhadap sokongan jabatan-jabatan berkenaan. Ringkasan maklum balas responden ditunjukkan dalam jadual dibawah ini :-

### **Jadual 11**

	<b>Tahap Sokongan</b>		
	<b>5:Bil. (%)</b>	<b>4:Bil. (%)</b>	<b>3:Bil. (%)</b>
a) Pengurus Bawahan	46 (29)	65 (41)	40 (26)
b) Pengurus Pertengahan	19 (12)	91 (58)	41 (26)
c) Pengurus Atasan	25 (16)	51 (33)	54 (34)
d) Jabatan Akaun	22 (14)	49 (31)	67 (43)
e) Jabatan Pentadbiran	15 (10)	45 (29)	72 (46)
f) Bahagian Sumber Manusia	15 (10)	47 (30)	59 (38)
g) Pejabat Maklumat	16 (10)	57 (36)	67 (43)
h) Jabatan Pemasaran/Perhubungan Awam	23 (15)	40 (26)	60 (38)
I) Bahagian Operasi	29 (19)	71 (45)	48 (31)
j) Jabatan Penyelidikan & Perancangan	23 (15)	44 (28)	64 (41)

### **5.2.10 Tahap Aktiviti Program-program Produktiviti Dalam Bank Kini**

Bagi soalan ini, 5 faktor telah disediakan kepada responden untuk memilih. Tahap penilaian pula diletakkan 1 hingga 5 di mana satu merupakan ‘tiada’, 2, 3 dan 4 merupakan ‘sesetengah’ (some) dan 5 pula merupakan ‘tidak tahu’. Majoriti responden telah memilih tahap 3 yang menggambarkan ada sesetengah aktiviti-aktiviti program produktiviti yang diadakan dalam bank kini. Walaupun kurang bilangannya yang meletakkan samada tiada program berkaitan ataupun tidak tahu adanya program-program sedemikian, tetapi bilangannya agak besar juga, iaitu di antara 10% hingga 22%. Ringkasan bagi maklum-balas tersebut dipamirkan seperti dalam jadual dibawah :-

### **Jadual 12**

	<b>Tahap Aktiviti</b>		
	<b>4:Bil. (%)</b>	<b>3:Bil. (%)</b>	<b>2:Bil. (%)</b>
a) Ganjaran Bagi Prestasi	16 (10)	68 (43)	21 (13)
b) Program Peningkatan Kualiti Keseluruhan	24 (15)	55 (35)	35 (22)
c) Sistem Mudahubah (Flexible System)	20 (13)	43 (27)	33 (21)
d) Program Pengukuran Produktiviti	30 (19)	46 (29)	33 (21)
d) Masa Mudahubah (Flexible Time)	26 (17)	39 (25)	33 (21)

### **5.2.11 Memasukkan Matlamat Dan Objektif Produktiviti Dan Kualiti Dalam Perancangan 1995/1996.**

Dari kalangan responden terdapat 52% telah memasukkan elemen produktiviti dan kualiti sebagai matlamat dan objektif dalam perancangan 1995/1996 mereka. Ekoran daripada itu, aktiviti-aktiviti berikut merupakan usaha-usaha yang difikirkan perlu diambil:-

**Jadual 13**

<u>Aktiviti-Aktiviti</u>	<u>Bilangan</u>	<u>Peratusan (%)</u>
a) Program Peningkatan Kualiti	57	36
b) Penyertaan Pasukan Kerja Pengurusan	53	34
c) Perkongsian Faedah Keuntungan	34	22
d) Pengukuran Keuntungan	40	26
e) Latihan Dalam Konsep Produktiviti	46	29
f) Automasi Pejabat	41	26
g) Sistem Mudahubah (flexible)	25	16
h) Meningkatkan Penggunaan Teknologi Maklumat	59	38

### **5.2.12 Kekurangan Bank Dalam Kelebihan Bersaing**

Antara sebab-sebab yang telah difikirkan menjadi sebab kurangnya daya saing bank ialah kualiti rendah, perbelanjaan ke atas penyelidikan dan pembangunan yang rendah, menumpukan kepada keputusan-keputusan jangka pendek, terlalu ramai kakitangan ‘overhead’ dan kejatuhan tahap produktiviti dan kualiti. Dari sebab-sebab yang telah disediakan tadi, responden diminta untuk menyatakan samada bersetuju atau sebaliknya terhadap sebab-sebab tersebut. Terdapat dua majoriti dalam hal ini, iaitu ada yang bersetuju dan ada yang tidak seperti yang dirumuskan dalam jadual di bawah : -

#### Jadual 14

<u>Sebab-sebab</u>	<u>Kecenderungan</u>	
	<u>Ya:Bil. (%)</u>	<u>Tidak:Bil. (%)</u>
a) Kualiti rendah	79 (50)	78 (50)
b) Perbelanjaan yang tidak mencukupi (R&D)	64 (41)	93 (59)
c) Tumpuan kepada keputusan jangka pendek	90 (57)	67 (43)
d) Lebihan kakitangan ‘overhead’	66 (42)	91 (58)
e) Kejatuhan produktiviti dan kualiti	89 (57)	68 (43)

Hanya kualiti yang rendah sahaja yang memperolehi maklum-balas yang lebih kurang setara 50:50 antara yang bersetuju dan tidak bersetuju bahawa kualiti rendah menyebabkan kurangnya daya saing bank.

Mereka bersetuju dengan faktor yang menyatakan penumpuan kepada keputusan jangka pendek, kejatuhan produktiviti dan kualiti yang menjadi penyebab kepada kurangnya dayasaing bank. Yang lain-lainnya mereka kurang bersetuju dengan kenyataan kurangnya dayasaing bank adalah disebabkan oleh perbelanjaan penyelidikan, pembangunan tidak mengcukupi dan terlalu ramai kakitangan ‘overhead’.

#### 5.2.13 Persaingan

Bagi maklumat persaingan, 2 jenis persaingan telah disoal, iaitu persaingan dari bank-bank luar negara dan dari bank-bank dalam negara. Bagi kedua-dua persaingan ini, maklum-balas yang diterima telah menggambarkan bahawa ada persaingan yang ketara dari bank-bank dalam mahupun dari bank-bank luar negara. Tetapi jelasnya, bank-bank

dari dalam negara yang memberikan persaingan yang lebih berbanding dengan bank-bank luar. Hasil maklum balas ditunjukkan dalam jadual di bawah ini : -

**Jadual 15**

	<b>Tahap Persaingan</b>		
	<b>5:Bil. (%)</b>	<b>4:Bil. (%)</b>	<b>3:Bil. (%)</b>
a) Persaingan dari bank-bank tempatan	71 (45)	66 (42)	18 (11)
b) Persaingan dari bank-bank luar	55 (35)	57 (36)	37 (24)

### **5.3 Analisis Maklum-balas Menggunakan Jadual-berselang**

#### **5.3.1 Peringkat Pengurusan Melihat Kekurangan Berdayasaing**

Ujian menggunakan jadual-berselang ini digunakan untuk melihat peringkat-peringkat pengurusan menilai alasan-alasan yang menyebabkan bank menjadi kurang berdayasaing dengan bank-bank tempatan dan juga dengan bank-bank luar.

##### **a) Kualiti Rendah**

Daripada jumlah responden sebanyak 59% adalah dari kategori pengurusan rendah, 40% dari pengurusan pertengahan dan 1% dari pengurusan atasan. Daripada jumlah-jumlah itu, 47%, 54% dan 100% dari kategori masing-masing telah bersetuju dengan kualiti rendah yang menyebabkan kurangnya bank berkeupayaan berdaya saing. Namun begitu, pengurusan rendah tidak begitu bersetuju dengan alasan kualiti rendah

tersebut. Ini dapat dilihat seramai 49 orang dari 92 orang iaitu sebanyak 53% tidak bersetuju dengan kenyataan ini.

**b) Terlalu Banyak Penumpuan Ke atas Keputusan Jangka Pendek**

Faktor ini juga dipersetujui ramai oleh mereka yang berada di peringkat pengurusan pertengahan dan 100% persetujuan diperangkat atasan. Bagi kategori pengurusan rendah, majoritinya sebanyak 56% telah tidak bersetuju dengan andaian ini.

**c) Penurunan Tahap Produktiviti Dan Kualiti**

Mengenai faktor penurunan tahap produktiviti dan kualiti, kedua-dua pengurusan kategori rendah dan pertengahan secara secara majoritinya bersetuju dengan andaian ini, tetapi bagi kategori pengurusan atasan ianya sama berat, iaitu antara bersetuju dan tidak.

**d) Persaingan Hebat Dari Kalangan Bank Tempatan Dan Luar**

Secara umumnya keseluruhan peringkat pengurusan telah bersetuju bahawa terdapat persaingan yang hebat dari bank-bank tempatan dan dari luar negara. Jadi memang tidak dapat dinafikan bahawa peranan persaingan di kalangan bank-bank samada tempatan mahupun bank-bank luar negara adalah penting kerana ianya dapat menyedarkan bank ini untuk lebih berusaha ke arah meningkatkan dayasaingnya supaya mendapat tempat di hati pelanggan.

### **5.3.2 Responden Melihat Aktiviti-aktiviti Produktiviti Dalam Bank kini**

#### **a) Ganjaran Untuk Prestasi**

Tujuan faktor ini diadakan adalah untuk menilai samada responden menyedari adanya program-program produktviti tertentu dalam bank. Dalam analisis ini, peringkat kelulusan responden telah diambil untuk menghubungkannya dengan kesedaran mereka tentang program-program produktiviti yang kini ada di bank. Jelas daripada maklum-balas yang diterima peringkat mereka yang berpelajaran lepasan ijazah kebanyakannya di peringkat sarjana, sebanyak 86% mengatakan bank mempunyai program ‘ganjaran untuk prestasi’. Manakala kategori lain iaitu peringkat ijazah pertama, diploma/sijil /HSC/STPM dan SPM/MCE walaupun secara majoritinya telah menyatakan adanya program ‘ganjaran untuk prestasi’ tetapi ramai juga yang memberi maklum-balas sebagai samada ‘tidak ada’ program seperti itu ataupun ‘tidak mengetahuinya’.

#### **b) Program Memperbaiki Kualiti Keseluruhan**

Secara keseluruhannya mereka menyedari bahawa bank ada menyediakan program memperbaiki atau meningkatkan kualiti secara keseluruhan. Tetapi bagi responden yang menyatakan samada ‘tidak ada’ ataupun ‘tidak mengetahui’ adanya program sedemikian, lebih ramai terdapat dari kalangan yang berpelajaran tinggi daripada mereka yang hanya mempunyai kelulusan SPM/MCE sahaja, iaitu sebanyak 12% berbanding dengan mereka yang berkelulusan STPM/HSC/sijil/diploma sebanyak 23%, ijazah pertama sebanyak 33%

dan ijazah tinggi sebanyak 21%. Nampaknya peringkat yang berkelulusan rendah yang lebih berpengetahuan dalam hal ini. Mungkinkah mereka ini yang banyak melibatkan diri dalam program-program sebegini.

c) **Program Pengukuran Produktiviti**

Secara majoritinya mereka bersetuju yang bank mempunyai program untuk mengukur produktiviti, tetapi ada kalangan yang tidak menyedari adanya program sedemikian rupa. Seramai 6 orang dari 14 orang (43%) yang berijazah tinggi mengatakan samada mereka ‘tidak mengetahui’ ataupun ‘tiada’ program produktiviti yang dianjurkan oleh bank. Seramai 36% dari 91 orang dari kategori berpendidikan ijazah pertama, 17% dari 35 orang dari kategori STPM/HSC/sijil/diploma dan 18% dari 17 orang dari kategori SPM/MCE turut menyatakan demikian.

**5.3.3 Peringkat Pengurusan Mengambil Kira Peningkatan Produktiviti Dan Kualiti Dalam Perancangan 1995/1996 Mereka**

Analisis ini dijalankan adalah untuk melihat samada pihak pengurusan peringkat mana yang lebih mengutamakan program-program peningkatan produktiviti dan kualiti sebagai objektif dan matlamat mereka yang dimasukkan dalam perancangan tindakan bagi tahun 1995/96. Dalam analisis ini, petunjuk yang jelas ialah pihak pengurusan atasan 100% telah memasukkan program-program peningkatan produktiviti dan kualiti sebagai matlamat dan objektif dalam perancangan tahunan mereka, manakala majoriti daripada pengurusan pertengahan dan pengurusan rendah telah tidak berbuat demikian iaitu 52%

dari pengurusan pertengahan dan pengurusan rendah telah tidak mengambil kira program tersebut dalam perancangan mereka berbanding dengan 48% telah mengambil kira program-program tersebut.

#### **5.3.4 Perkara Berpotensi Untuk Memperbaiki Produktiviti Dan Kualiti**

Tujuan diadakan analisis ini ialah untuk menilai tahap potensi yang difikirkan oleh peringkat pengurusan bagi perkara-perkara yang akan dibincangkan dibawah ini perlu diadakan untuk memperbaiki dan meningkatkan produktiviti dan kualiti dalam bank.

##### **a) Program-program Peningkatan Produktiviti Dan Kualiti**

Melihat kepada program-program seperti ini, semua peringkat pengurusan menyetujui yang program-program sebegini mempunyai potensi untuk meningkatkan tahap produktiviti dan kualiti dalam bank. Majoriti di kalangan pengurusan rendah dan menengah telah meletakkan tahap 4 dan 5 sebagai potensinya dan pengurusan atasan telah memberikan tahap 3 dan 5 sama rata iaitu 50:50.

##### **b) Pemberian Kuasa Kepada Peringkat Bawahan**

Keseluruhan peringkat pengurusan secara majoritinya telah memberi tahap 3, 4 dan 5 yang mana memberi gambaran bahawa pemberian kuasa pada peringkat bawahan boleh meningkatkan tahap produktiviti dan kualiti perkhidmatan bank. Ini mungkin akan

menjadikan proses membuat keputusan penting yang tidak melibatkan hal-hal polisi dapat dibuat dengan lebih cepat dan berkesan untuk mendapatkan keupayaan bersaing di semua peringkat. Justeru itu, pemberian kuasa ini juga akan dapat menarik lebih ramai pelanggan-pelanggan di semua jabatan untuk mendapatkan perkhidmatan yang lebih cekap, cepat dan berkesan.

c) **Penumpuan Kepada Perkhidmatan Pelanggan**

Sebagai sebuah organisasi yang berorientasikan perkhidmatan untuk mendapat pulangan yang baik, penumpuan kepada perkhidmatan pelanggan adalah merupakan faktor terpenting dalam meningkatkan produktiviti dan kualiti. Justeru irtu, kita dapat melihat semua peringkat pengurusan telah meletakkan tahap 5 sebagai majoriti berhubung dengan faktor ini iaitu 63%,60% dan 50% bagi peringkat-peringkat rendah, pertengahan dan atasan masing-masingnya.

d) **Penumpuan Terhadap Kerja Berpasukan**

Satu lagi elemen dalam konsep pengurusan kualiti keseluruhan(TQM) ialah penumpuan terhadap kerja secara berpasukan dalam sesebuah organisasi. Secara majoritinya tidak kira peringkat mana mereka berada, telah memberi tahap 5, iaitu merupakan potensi paling tinggi untuk meningkatkan produktiviti dan kualiti melalui kerja-kerja secara berpasukan. Terdapat 57% dari pengurusan rendah, 56% dari pengurusan pertengahan dan 50% dari pengurusan atasan telah membuat pilihan sedemikian.

e) **Pengenalan Tatacara Baru Proses Perniagaan (BPR) Dan Pengenalan Pusat Perniagaan Komersial (CBC) Dalam Bank**

Sepertimana ketiga-tiga faktor di atas, pengenalan kedua-dua konsep baru ini di dalam bank juga telah dipersetujui oleh ketiga-tiga peringkat pengurusan untuk meningkatkan produktiviti dan kualiti dan pengenalan yang dibuat oleh pihak di masa ini adalah tepat pada masanya kerana di zaman teknologi yang sentiasa berkembang, persaingan dalam sektor perkhidmatan terutamanya di sektor perbankan merupakan sesuatu yang amat penting yang tidak dapat dinafikan lagi.