

## **BAB VI**

### **6. PENUTUP**

#### **6.1 Pendahuluan**

Kajian ini dijalankan untuk mengkaji tahap kesedaran kakitangan terhadap kewujudan persaingan yang hebat dikalangan bank samada dari bank tempatan mahupun dari luar negara dan proses serta program-program produktiviti dan kualiti yang sedia ada dan yang perlu ada dalam bank berkenaan. Secara khusus, kajian ini cuba untuk menyelidiki akan kesesuaian program-program produktiviti dan kualiti dalam sebuah organisasi yang berorientasikan perkhidmatan untuk menghadapi persaingan yang kian hebat diera ini dan untuk bergerak dengan lebih maju dimasa-masa hadapan.

Kajian ini dijalankan dengan strategi penyelidikan diasaskan kepada pengumpulan data dari sumber kakitangan bank sendiri melalui kaedah soal selidik dan analisis data-data yang diperolehi. Kaedah ini dianggap paling sesuai dalam kajian sebegini memandangkan institusi bank merupakan sebuah institusi yang mempunyai ciri-ciri dan tahap rahsia dan sulit yang amat tinggi dimana data-data yang diperolehi tidak boleh dengan sewenang-wenangnya didedahkan kepada umum tanpa mendapat kebenaran terlebih dahulu. Kakitangan juga mempunyai etika kerja yang mengawal mereka dari mengeluarkan sebarang kenyataan yang ditakrifkan sebagai boleh memberi kesan negatif kepada mana-mana pihak atau individu lain. Justeru itu, dengan mendapat kelulusan dari pihak

pengurusan terlebih dahulu untuk menggunakan kakitangan-kakitangan bank sendiri dalam soal selidik ini, ia difikirkan yang terbaik untuk mengumpul data berbanding dengan mendapatkan data dari sumber kedua (secondary data) kerana kita tidak menetahui yang mana satu rahsia dan yang mana tidak.

Hasil kajian dari analisis data-data yang dikutip, dan berdasarkan kajian dari penulisan lalu yang dijadikan contoh untuk pembentukan cadangan sistem dan program produktiviti dan kualiti yang akan diperkenalkan diorganisasi yang dikaji. Cadangan-cadangan melalui kertas soal selidik yang dipersetujui oleh majoriti kakitangan bolehlah dijadikan sebagai asas untuk memperbaiki sistem dan program yang sedia ada dalam bank.

## **6.2 Ringkasan Penemuan**

Dengan kajian ini kesemua persoalan-persoalan utama telah terjawab seperti:-

- a) Memahami konsep produktiviti dan kualiti itu sendiri.
- b) Kesedaran kakitangan terhadap wujudnya persaingan hebat dikalangan organisasi bank-bank tempatan dan luar negara.
- c) Hubungan sumber tenaga manusia dengan proses produktiviti dan kualiti dalam bank.
- d) Penglibatan kakitangan disemua peringkat dalam organisasi terhadap program-program produktiviti dan kualiti.

Dari 157 responden, kajian ini melibatkan 69.4% lelaki dan 30.6% perempuan, berumur dalam lingkungan 21 - 25 tahun (14%), 26 - 35 tahun (36.9%), 36 - 45 tahun (44.2%) dan 46 - 55 tahun (3.8%) yang diwakili oleh 79% Melayu, 15.9% Cina, 2.5% India dan 2.5% lain-lain bangsa. Mereka ini juga dari kalangan bujang, berkahwin dan mempunyai anak dan berkahwin tanpa anak seramai 22.9%, 68.2% dan 8.9% masing-masingnya, berkelulusan SPM/MCE (10.8%), STPM/HSC/Sijil/Diploma (22.3%), Ijazah/Profesyenal (58.0%) dan Ijazah Tinggi (8.9%) dalam bidang-bidang Kejuruteraan (3.2%), Pengurusan (8.3%), Kewangan/Perakaunan (33.8%), Undang-undang (3.8%), Pemasaran (3.2%), Perbankan (12.7%) dan lain-lain bidang ((25.5%) serta tidak berkenaan (9.6%). Mereka adalah dari kalangan kakitangan yang mempunyai pengalaman-pengalaman operasi, kredit, pentadbiran, pemasaran, pengurusan dan lain-lain dari sesingkat 6 bulan hingga ke 22 tahun yang terbahagi kepada 3 kategori pengurusan iaitu pengurusan rendah (58.6%), pengurusan pertengahan (40.1%) dan pengurusan atasan (1.3%). Maklum balas yang diterima sedikit sebanyak telah dipengaruhi oleh faktor-faktor di atas samada para responden sendiri menyedarinya ataupun tidak.

Mengenai soalan kesedaran terhadap kewujudan persaingan sengit dikalangan bank-bank kini, keseluruhan responden telah bersetuju bahawa terdapat persaingan yang sengit iaitu seramai 94.3% dan seramai 93.0% dari mereka juga bersetuju bahawa produktiviti dan kualiti mempunyai kesan lansung ke atas dayasaing bank. Berhubung dengan pengenalan konsep BPR dan CBC ke dalam sistem perbankan, seramai 91.7% dan 91.8% masing-masingnya telah bersetuju kedua-duanya didedahkan. Tingkatkan kesedaran dalam produktiviti dan kualiti, tingkatkan kualiti produk dan perkhidmatan dan perbaiki

sistem pendidikan merupakan perkara-perkara yang difikirkan berkesan boleh dilakukan oleh bank untuk memperbaiki kedudukannya.

Selain dari faktor-faktor di atas, responden juga memberi potensi kepada perkara-perkara seperti penyertaan pengurusan atasan, latihan pengurusan dan kakitangan dalam produktiviti dan kualiti, penggunaan automasi, penyediaan program-program produktiviti dan kualiti, penggunaan teknologi maklumat sebaik mungkin, pemberian kuasa kepada peringkat bawahan, penumpuan kepada perkhidmatan pelanggan dan penumpuan kepada kerja berpasukan untuk diambil tindakan oleh pihak bank. Pada pendapat mereka, penekanan kedua-dua elemen penting ini mestilah datang dari atas dan bukan sebaliknya. Elemen-elemen ini juga perlu dimasukkan sebagai deskripsi tugas pengurus-pengurus dan penyertaan kakitangan berhubung dengan program-program produktiviti dan kualiti mestilah menyeluruh.

Dalam hal sokongan pula, responden secara majoritinya telah menyatakan lebih pengurus-pengurus rendah dan pertengahan yang lebih banyak memberi sokongan dalam apa jua bentuk sokongan yang diperlukan terutamanya dalam usaha untuk meningkatkan produktiviti dan kualiti perkhidmatan.

Dalam mencari sebab-sebab kepada kekurangan bank menghadapi persaingan, 50:50 menyatakan kualiti rendah, terlalu menumpukan kepada keputusan-keputusan jangka pendek (57.3%) dan penurunan tahap produktiviti dan kualiti ((56.7%). Persaingan hebat

dari bank-bank tempatan dan bank-bank luar negara juga merupakan diantara sebab yang menampakkan kekurangan bank dalam menghadapi persaingan.

### **6.3 Sumbangan Penyelidikan**

Secara umumnya penyelidikan ini telah memberikan sumbangan langsung kepada organisasi bank berkenaan dengan mengemukakan kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan, di mana yang masih kurang yang memerlukan kepada pembetulan dan penambahan dan di mana yang sudah mencukupi yang hanya memerlukan kepada pengekalan dan sebagainya. Secara khususnya kajian ini dijangka akan dapat memberikan sumbangan -sumbangan berikut:-

- a) Memperkenalkan konsep produktiviti dan kualiti supaya ianya difahami oleh semua peringkat kakitangan dalam organisasi.
- b) Meningkatkan kesedaran terhadap kewujudan ancaman persaingan sengit dikalangan bank-bank tempatan dan dari luar negara.
- c) Menyediakan alternatif-alternatif untuk tujuan peningkatan produktiviti dan kualiti.
- d) Membetulkan kesilapan lalu dengan mengambil program-program baru untuk diserapkan ke dalam aktiviti harian.
- e) Membantu proses membuat keputusan dan proses penyediaan sistem atau pengukuran ganjaran untuk prestasi.
- f) Memberi gambaran supaya penumpuan lebih kepada penyertaan pengurusan, perkhidmatan pelanggan, pemberian kuasa kepada peringkat pengurusan bawahan dan kerja secara berpasukan.

#### **6.4 Kekurangan Kajian**

Organisasi yang dikaji merupakan salah sebuah bank tempatan dari beberapa bank dan merupakan sebuah organisasi perkhidmatan dari berbagai jenis perkhidmatan. Justeru itu pengkaji mendapati sifat dan ciri-ciri organisasi ini sendiri yang menjadi batas kepada kajian. Data-data yang penting tidak dapat dicungkil dari responden memandangkan sifatnya yang terlalu sulit dan rahsia dan tidak boleh didedahkan kepada umum sewenang-wenangnya. Jadi kajian ini tidak dapat mengkaji dan mendedahkannya secara terbuka dan terperinci kerana batasan tersebut.

Sampel kajian merupakan kekurangan yang paling ketara dalam kajian ini. Setelah pengumpulan data dilakukan, pengkaji mendapati asas kepada pembentukan struktur persampelan tidak dapat memberi dan menggambarkan hasil kajian yang tepat. Ini adalah disebabkan oleh pemilihan sampel bagi soal selidik hanya diasaskan kepada jabatan-jabatan dan bahagian-bahagian tertentu dalam organisasi ini dan hanya tertumpu kepada kawasan Lembah Kelang sahaja, ianya tidak menyeluruh. Pengkaji juga mendapati asas pemilihan sampel tidak begitu sesuai kerana pegawai-pegawai yang mempunyai latar belakang, pengalaman dan pendedahan yang berbeza sudah tentu akan memberikan penilaian dan pengamatan yang juga berbeza terhadap konsep produktiviti dan kualiti.

Kajian ini tidak menyentuh banyak mengenai inovasi dalam industri perkhidmatan. Soalan-soalan yang dikemukakan tidak merupakan secara terbuka mengenai inovasi yang sedang berlaku. Sebaliknya lebih kepada inovasi-inovasi yang telah dipilih (pre-selected),

kebanyakannya berasal dari Jepun. Keadaan ini telah menjauhkan kita dari mengetahui perkara yang sebenarnya dilakukan oleh bank untuk memperbaiki produktiviti dan kualiti.

Kajian-kajian berbentuk surat dan pos mempunyai jawapan-jawapan yang tidak jujur dan tidak benar, seperti pengurus atasan mengarahkan orang bawahannya untuk melengkapkan soal selidik dan dipulangkan. Perkara-perkara sebeginilah yang tidak dapat dielakkan yang mempengaruhi keberkesanan kaji selidik dan kebolehpercayaan terhadap hasil kajiannya. Soalan-soalan dalam ‘questionnaire’ tidak memberikan responen untuk memberi jawapan-jawapan mereka sendiri, mereka hanya perlu memilih dari berbagai jawapan yang telah disediakan untuk diberi ‘rating’ sahaja. Walaupun ianya sesuatu yang mudah bagi responden, tetapi hasilnya difikirkan tidaklah yang terbaik.

Masa yang diambil untuk kajian ini terlalu singkat, sedangkan sesuatu kajian yang berkehendakkan kepada ketepatan dan kualiti yang seharusnya mengambil masa yang lebih lama, bukannya yang dibuat secara tergesa-gesa. Tiada ujian ‘pilot’ terlebih dahulu juga merupakan satu kekurangan kajian ini. Pihak pengurusan atasan yang sepatutnya lebih memahami konsep produktiviti dan kualiti tidak berminat untuk mengambil bahagian dalam kajian ini kerana terlalu sibuk menjadikan ianya tidak lengkap dan menyeluruh.

Soal selidik berbentuk ‘questionnaire’ yang dipinjamkan dari satu kajian lalu ke atas industri perkhidmatan di Amerika Syarikat, walaupun telah diubahsuai mengikut keperluan kajian ini, mungkin tidak dapat memberikan satu kajian yang tepat dan jitu disebabkan oleh pendedahan serta kemajuan mereka jauh mengatasi kita.

## **6.5 Kesimpulan**

Tujuan utama kajian ini seperti yang telah dinyatakan di bab pertama adalah untuk mengkaji tahap kesedaran pegawai-pegawai terhadap kewujudan persaingan dan konsep produktiviti dan kualiti serta program-program berkaitan yang diamalkan dan potensi-potensi penggunaan aktiviti-aktiviti alternatif dalam sebuah bank perdagangan. Secara khusus kajian ini dijalankan untuk mengamati pemahaman pegawai-pegawai terhadap isu-isu yang berkaitan dengan elemen-elemen tersebut dan cadangan-cadangan yang telah didedahkan kepada mereka untuk dibuat pemilihan bertujuan untuk memperbaiki produktiviti dan kualiti perkhidmatan.

Apa yang jelas dalam kajian ini, pengkaji mendapati konsep produktiviti dan kualiti itu memang relevan kepada organisasi yang dikaji. Kajian juga mendapati bahawa setengah program-program berkaitan mamang sudah diamalkan tetapi hanya tidak diberi penekanan khusus. Hasil kajian juga memberikan satu gambaran di mana penyertaan dari pengurusan atasan amatlah penting untuk membolehkan pencapaian yang lebih cemerlang. Walaubagaimanapun kejayaan pelaksanaan akan hanya dapat dikehendakkan kepada tahap perkhidmatan yang berautoriti memang benar-benar berkehendakkan kepada tahap perkhidmatan yang berkualiti.

Walaupun kajian mendapati konsep produktiviti dan kualiti amat diperlukan dalam organisasi perkhidmatan seperti ini, namun pengkaji menyedari akan hakikat sebenar mengenai kekurangan dan batasan kajian yang telah dijelaskan sebelum ini. Oleh yang

demikian segala aspek dari penemuan kajian ini adalah bersifat kontekstual, iaitu terhadap organisasi yang dikaji sahaja dan ianya bukannya merupakan keputusan muktamad organisasi, ianya tidak lebih dari pandangan hasil kajian sendiri.

## **6.6 Kajian Akan Datang**

Kesedaran terhadap kewujudan persaingan dan memahami konsep produktiviti dan kualiti dalam industri perkhidmatan merupakan faktor-faktor dan elemen-elemen penting dalam dunia perniagaan hari ini. Justeru itu, pengkaji merasakan perlu ada penghayatan yang mendalam terutamanya apabila penyelidikan dilakukan terhadap sebuah organisasi perbankan di mana faktor perkhidmatan dan elemen-elemen produktiviti dan kualiti merupakan yang terpenting dalam memperolehi kecermelangan. Bagi penyelidikan akan datang mengenai perkara-perkara tersebut, pengkaji mengesyorkan sampel kajian perlulah menyeluruh meliputi seluruh negara, bukannya seperti kajian ini yang hanya tertumpu disekitar ibu pejabat bank dan Lembah Kelang sahaja, walaupun ianya mungkin akan mengambil masa yang lebih lama.

Pengkaji juga mengesyorkan agar lebih ramai pihak pengurusan atasan yang akan menyertai kajian akan datang, kerana mereka mempunyai autoriti dalam hal-hal membuat keputusan. Dalam kajian ini, penumpuan lebih hanya diberikan terhadap jabatan-jabatan yang mengamalkan konsep BPR dan CBC sahaja dan adalah diharapkan supaya bidang kajian akan datang diperluaskan kepada jabatan-jabatan dan bidang-bidang lain juga.

Kaedah-kaedah kajian yang lain seperti temu-bual, pemerhatian dan sebagainya serta soalan-soalan dalam soal-selidik diubahsuai dengan bentuk berbagai, tidak hanya seragam seperti kajian ini. Soalan-soalannya biarlah yang lebih terbuka untuk memberi peluang kepada responden untuk memikirkan jawapan yang paling sesuai, tidak seperti kajian ini di mana jawapan-jawapannya telah pun disogokkan kepada responden untuk membuat pilihan. Akhir sekali, pengkaji ingin mengesyorkan supaya penggunaan berbagai teknik statistik dapat dilaksanakan untuk menganalisis data-data kajian bagi mendapat hasil kajian yang lebih baik dan bermutu.