

**PENGURUSAN BERKUALITI DI BAHAGIAN PERKHIDMATAN
KAUNTER : SATU KAJIAN KES DI JABATAN IMIGRESEN MALAYSIA**

RADDUAN BIN YUSOF

**UNIVERSITI MALAYA
SESI 2002/2003**

Perpustakaan Universiti Malaya



A511760428

**PENGURUSAN BERKUALITI DI BAHAGIAN PERKHIDMATAN
KAUNTER : SATU KAJIAN KES DI JABATAN IMIGRESEN MALAYSIA**

Oleh:

RADDUAN BIN YUSOF

**DISERAHKAN KEPADA FAKULTI EKONOMI DAN PENTADBIRAN,
UNIVERSITI MALAYA UNTUK MEMENUHI SEBAHAGIAN DARIPADA
KEPERLUAN ASAS SYARAT IJAZAH SARJANA PENTADBIRAN AWAM**

SESI 2002/2003

ABSTRAK

Dunia pengurusan bermula dari pemikiran-pemikiran bagi mengatasi masalah pengeluaran yang mudah, iaitu cara untuk mencapai output yang tinggi dengan penggunaan sumber yang paling minimum. Sehingga kini pemikiran tersebut masih wujud, tetapi kaedah untuk mencapai matlamat tersebut berubah, dengan penekanan yang berbeza telah diberikan untuk sumber yang berbeza. Pengurusan kualiti kini amat diberi perhatian memandangkan kebanyakan agensi perkhidmatan yang berjaya adalah agensi yang menghasilkan perkhidmatan yang berkualiti. Peningkatan produktiviti perlu diikuti dengan peningkatan kualiti. Gabungan kedua-dua faktor ini akan menentukan kepuasan pelanggan dan kejayaan perniagaan.

Pengurusan Kualiti bukan sahaja menambah keuntungan dari kesetiaan pengguna, tetapi juga peningkatan pengeluaran dari penambahan kecekapan. Kebanyakan organisasi kini beralih dari pemikiran tradisional dan semakin menjurus ke arah peningkatan kualiti dalam perkhidmatan dan produk mereka. Perkara ini juga berlaku kepada agensi awam, terutamanya dalam perkhidmatan kaunter. Antara kaedah pengurusan kualiti yang banyak digunakan ketika ini adalah Pengurusan Berkualiti Menyeluruh (TQM). Pengurusan Berkualiti Menyeluruh adalah satu kaedah pengurusan kualiti yang sangat popular pada masa kini, walaupun definisi yang wujud mengenainya masih belum lagi mantap dan tertakluk kepada berbagai-bagai pemahaman.

Secara dasar Laporan Penyelidikan ini bertujuan untuk mengumpul definisi mengenai pengurusan berkualiti menyeluruh dan menggabungkan hasil kerja pengkaji-pengkaji pengurusan ini supaya wujud satu konsep pemahaman yang jitu mengenainya. Kajian ini akan melihat kaedah pengurusan kualiti di bahagian perkhidmatan kaunter agensi awam yang berasaskan TQM. Untuk tujuan ini, Jabatan Imigresen telah digunakan sebagai model kajian. Laporan Penyelidikan ini akan cuba melihat samada Pengurusan Kualiti Menyeluruh dijalankan di perkhidmatan kaunter membantu melancarkan kerja sesebuah agensi, meningkatkan mutu kerja dan pemahaman pelanggan dalaman, seterusnya secara tidak langsung meningkatkan kecekapan di bahagian kaunter untuk dinikmati oleh pelanggan luarannya iaitu orang awam.

Seramai 32 orang responden dari Bahagian Perkhidmatan Kaunter telah dipilih sebagai sampel kajian. Data dikumpulkan menggunakan borang soalselidik yang mengandungi soalan-soalan yang bertemakan TQM. Penemuan kajian ini mendapati bahawa Tahap Pengurusan Kualiti dari persepsi kakitangan Kaunter adalah tinggi, kecuali mengenai beberapa perkara terutamanya latihan dan pembangunan kakitangan. Antara saranan di dalam kajian ini adalah, agar setiap kakitangan kaunter diberi latihan dan penerangan supaya benar-benar faham mengenai Pengurusan Kualiti Menyeluruh, sebelum sesuatu agensi itu layak untuk digelar sebuah agensi yang mengamalkan TQM di bahagian kaunternya.

PENGHARGAAN

Syukur Alhamdulillah, dengan limpah kurnia dan keizinanNya dapat juga saya menyiapkan Laporan Penyelidikan ini sebagai memenuhi keperluan kursus Sarjana Pentadbiran Awam. Saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih yang tidak terhingga kepada Dr. Sharifuddin Zainudin kerana dengan bimbingan, bantuan, tunjuk ajar, pendapat dan masa yang telah beliau luangkan telah membolehkan terhasilnya Laporan Penyelidikan ini. Ribuan terima kasih juga kepada semua pensyarah di Jabatan Pengajian Politik dan Pentadbiran, Fakulti Ekonomi dan Pentadbiran, Universiti Malaya yang telah memberikan syor-syor yang sangat berharga secara langsung mahupun tidak langsung pada setiap peringkat penyediaan Laporan Penyelidikan ini.

Terima kasih yang tidak terhingga juga diucapkan kepada kakitangan kaunter di Jabatan Imigresen Malaysia terutamanya kepada Encik Said dan Encik Amirul dari Bahagian Perhubungan Awam dan Bahagian Latihan yang telah memberi kebenaran dan kerjasama dalam menjayakan kajian ini. Laporan ini tidak mungkin terhasil tanpa sokongan padu dari mereka.

Teristimewa untuk emak yang tersayang, kakak-kakak, abang-abang dan adik-adik yang telah memahami serta memberi dorongan emosi dan material sepanjang kursus ini. Paling utama kepada Safarin yang banyak berjasa, bersabar, dan kadang-kala menyedarkan saya tentang betapa pentingnya erti persahabatan ketika saya paling memerlukan. Juga tidak lupa kepada rakan karib saya Brad, Farah Hida, Sarahani, Abang Ken, Che Ton, Mimah, Massa, Dahlia dan Kak Teh yang banyak membantu dan menerapkan kesabaran dalam menghadapi kesukaran-kesukaran. Terima kasih juga kepada semua rakan-rakan yang telah memberi bantuan sepanjang kursus ini.

Akhir sekali saya ingin mengambil kesempatan mengucapkan ribuan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu saya secara langsung atau tidak langsung dalam menyiapkan Laporan Penyelidikan ini.

DEDIKASI

Kepada yang dikasihi, teristimewa buat Emak.

Terima kasih di atas sokongan, kesabaran dan pengorbanan kalian sepanjang usahaku mendapatkan pengiktirafan Sarjana ini.

KANDUNGAN

	HALAMAN
ABSTRAK	i
PENGHARGAAN	ii
DEDIKASI	iii
SENARAI JADUAL	ix
SENARAI RAJAH	xi

BAB 1 : PENGENALAN DAN METODOLOGI KAJIAN

1.1	Pengenalan	1
1.2	Pernyataan Masalah	2
1.3	Objektif Penyelidikan	5
1.4	Skop Penyelidikan	6
1.5	Kepentingan Penyelidikan	7
1.6	Hipotesis Penyelidikan	7
1.7	Metodologi Penyelidikan	8
	1.7.1 Soal Selidik	8
	1.7.2 Temuduga	11
	1.7.3 Kajian Perpustakaan	11
1.8	Limitasi Penyelidikan	11
1.9	Pembahagian Bab	12

BAB 2: ULASAN BAHAN

2.1	Pengenalan	13
2.2	Perkhidmatan Kaunter	13
2.3	Perbezaan antara ciri-ciri Barang dan Perkhidmatan	14
2.4	Pelanggan dan Kepuasan Pelanggan	15
2.5	Perkhidmatan Kaunter yang Berkualiti Menyeluruh	19
2.6	Falsafah Pengurusan Berkualiti Menyeluruh	22
2.7	Pengurusan Kualiti Menyeluruh	25
2.8	Konsep-konsep Utama di dalam TQM	33
	2.8.1 Penambahbaikan yang berterusan	33
	2.8.2 Perubahan Budaya	33
	2.8.3 Organisasi Bertimbang-balik	34
	2.8.4 Pemasaran Dalaman	34
	2.8.5 Profesionalisme dan Tumpuan Pelanggan	35
	2.8.6 Keberkesanan Organisasi	36
2.9	Prinsip-Prinsip Pengurusan Berkualiti	37
	2.9.1 Organisasi yang Memfokus kepada	37

	Pelanggan	38
2.9.2	Kepimpinan	40
	2.9.2.1 Komunikasi	41
2.9.3	Penyertaan Orang Ramai	41
2.9.4	Kaedah Proses	42
2.9.5	Pengurusan Sistem	44
2.9.6	Perubahan Berterusan	44
2.9.7	Pengukuran Prestasi	45
2.9.8	Pembuatan Keputusan	46
2.9.9	Hubungan Pengeluar dan Pembekal	46
2.10	Usaha Peningkatan Kualiti dalam Perkhidmatan	47
2.10.1	Bersikap Positif terhadap Orang Ramai	49
2.10.2	Mengenalpasti Keperluan Pelanggan	49
2.10.3	Memenuhi Kehendak Pelanggan	49
2.10.4	Memastikan Pelanggan Datang Semula	50
2.11	Kritikan-Kritikan Utama TQM	50
2.11.1	Bukan Semua Pekerja Mahu Diturunkan Kuasa	51
2.11.2	Percanggahan dengan Pemikiran Pengurusan Tradisional	52
2.11.3	Mengandaikan Semua Isu dan Masalah di dalam Perkhidmatan Sama dengan Isu dan Masalah dalam Pengeluaran	53
2.11.4	Kerjasama Berkumpulan	53
2.11.5	Di manakah Limitasi di dalam Pembaikan Berterusan	54
2.11.6	Berapa Banyak Usaha yang Perlu Diberi untuk Menghadapi Kekangan?	54
2.11.7	Realiti Korporat: Adakah Pekerja Mempercayai Pengurusan?	56
2.12	Kajian-kajian Lepas	56
2.13	Rumusan	60

BAB 3 : PERKHIDMATAN KAUNTER

3.1	Pengenalan	62
3.2	Jabatan Imigresen Malaysia	62
3.3	Usaha Kualiti di Sektor Awam	65
3.4	Fasa Pengurusan Kualiti di Sektor Awam	67
3.5	Penyediaan Perkhidmatan Kaunter yang Berkualiti	69
3.6	Pengurusan Kaunter yang Berkualiti	70
	3.6.1 Konsep Perkhidmatan Kaunter	70
3.7	Usaha Untuk Meningkatkan Kualiti Komponen Perkhidmatan Kaunter	71
	3.7.1 Bahagian di Hadapan Kaunter - Pelanggan	71
	3.7.1.1 Papan Tanda dan Tunjuk Arah	71

	3.7.1.2	Kaunter Pertanyaan	72
	3.7.1.3	Tempat Menunggu yang Selesa	72
3.8		Sistem Giliran (Queue)	73
	3.8.1	Bentuk 1	74
	3.8.2	Bentuk 2	74
	3.8.3	Bentuk 3	75
	3.8.4	Bentuk 4	76
	3.8.5	Bentuk 5	77
3.9		Sistem Cadangan	79
3.10		Peringkat Peningkatan Kualiti Kaunter	79
	3.10.1	Bahagian Hadapan	79
	3.10.1.1	Peringkat 1- Persediaan	79
	3.10.1.2	Peringkat 2 – Sambutan	80
	3.10.1.3	Peringkat 3 – Prosesan	81
	3.10.1.4	Peringkat 4 – Akhir Perkhidmatan	82
	3.10.2	Bahagian di Belakang Kaunter - Khidmat Sokongan	83
	3.10.2.1	Peranan Pengurusan	83
3.11		Pengubalan Strategi Perkhidmatan yang Mementingkan Pelanggan	83
	3.11.1	Menambahkah Waktu Perkhidmatan Kaunter	84
	3.11.2	Perkhidmatan Tambahan	84
	3.11.3	Sistem Pertanyaan Melalui Telefon	84
	3.11.4	Jabatan yang Mudah Dikunjungi	84
3.12		Penetapan Standard Prestasi, Pengawasan dan Penyeliaan	85
3.13		Pengurusan Tenaga Manusia	85
3.14		Penambahbaikan dalam Sistem dan Prosedur Kerja	86
	3.14.1	Pengurusan Rekod	87
	3.14.2	Penggunaan Borang	88
	3.14.3	Sistem Maklumat Pengurusan	88
	3.14.4	Prosedur dan Peraturan Kerja	88
	3.14.5	Peralatan dan Kelengkapan	88
3.15		Peranan Kakitangan Sokongan	88
3.16		Rumusan	89

BAB 4 : ANALISIS BORANG KAJI SELIDIK

4.1		Pengenalan	90
4.2		Ciri-ciri Responden	90
	4.2.1	Jantina Responden	90
	4.2.2	Bangsa Responden	90
	4.2.3	Umur Responden	91
	4.2.4	Pendidikan Responden	91
	4.2.5	Jumlah Tahun Bekerja	91

4.2.6	Kumpulan Pendapatan	92
4.3	Persepsi Responden Mengenai Pengurusan Kualiti Menyeluruh di Bahagian Kaunter	92
4.3.1	Pendapat Responden Ketika Bekerja di Kaunter dan Masalah-masalah yang Sering Dihadapi Ketika Bekerja di Kaunter	93
4.3.2	Perkara-perkara yang Boleh Memberi Kesan kepada Kualiti Tugas Ketika di Kaunter	94
4.3.3	Masalah Utama Ketika Melayan Pelanggan	95
4.3.4	Komunikasi	96
4.3.5	Tekanan Kerja	97
4.3.6	Prosedur Kerja	98
4.3.7	Latihan dan Pembangunan	99
4.3.8	Latihan yang Telah Diterima	100
4.3.9	Pemahaman Responden Mengenai Pengurusan Berkualiti Menyeluruh.	101
4.3.10	Perubahan-perubahan yang Boleh Dilakukan Untuk Memperbaiki Mutu Perkhidmatan di Kaunter	102
4.3.11	Bagaimana Menyuarakan Pendapat	103
4.3.12	Perkara-perkara yang Menghalang Pencapaian Kualiti	104
4.4	Pembentukan Hipotesis	105
4.5	Metodologi Pengujian Hipotesis	106
4.6	Pengujian Hipotesis	107
4.6.1	Pengujian Hipotesis 1: Hubungan antara Persepsi Responden Terhadap Pelanggan dengan Jumlah Tahun Bekerja	108
4.6.2	Pengujian Hipotesis 2: Hubungan antara Persepsi Responden Terhadap Pelanggan dengan Kumpulan Pendapatan	109
4.6.3	Pengujian Hipotesis 3: Hubungan antara Persepsi Responden Terhadap Pembuatan Keputusan di Kaunter dengan Persepsi Responden Terhadap Prosedur Kerja di Kaunter	111
4.6.4	Pengujian Hipotesis 4: Hubungan antara Persepsi Responden Bahawa Pengurusan Berkualiti Menyeluruh Membebankan dengan Persepsi Responden Terhadap Prosedur Kerja di Kaunter	113
4.6.5	Pengujian Hipotesis 5: Hubungan antara Persepsi Responden bahawa Latihan yang Diterima Adalah Mencukupi dengan Persepsi Responden Terhadap Prosedur Kerja di Kaunter	114
4.6.6	Pengujian Hipotesis 6: Hubungan antara Persepsi Responden Terhadap Peningkatan	

	Kualiti Kerja di Kaunter dengan Persepsi Terhadap Latihan yang Telah Diterima	116
4.7	Rumusan	118

BAB 5: RUMUSAN DAN CADANGAN

5.1	Pengenalan	119
5.2	Penemuan Kajian	121
5.3	Implikasi dan Saranan Kajian	121
	5.3.1 Mengenal Pelanggan Sebenar	122
	5.3.2 Mengenalpasti Kaedah Ganjaran	123
	5.3.3 Mengamalkan Penurunan Kuasa (Empowerment)	124
	5.3.4 Menyediakan Khidmat Jururunding Cara	125
	5.3.5 Merancang dan Menstruktur Latihan dan Latihan Semula	127
	5.3.6 Penyelenggaraan Alatan yang Kerap	127
	5.3.7 Audit dan Kajian Semula Kualiti	124
5.4	Cadangan Kajian Akan Datang	127
5.5	Rumusan	129

BIBLIOGRAFI

LAMPIRAN

Lampiran 1: 14 Prasyarat TQM Deming

Lampiran 2: Piagam Pelanggan Jabatan Imigresen Malaysia

Lampiran 3: Borang Kajiselidik

SENARAI JADUAL

JADUAL	TAJUK	HALAMAN
4.1	Tahap Pendidikan Responden	91
4.2	Jumlah Tahun Bekerja Responden	92
4.3	Jumlah Pendapatan	92
4.4	Pendapat Responden Mengenai Pelanggan dan Kerja di Kaunter	93
4.5	Tahap Komunikasi dan Interaksi Kakitangan Kaunter	96
4.6	Prosedur Kerja	98
4.7	Latihan dan Pembangunan	99
4.8	Perubahan-perubahan untuk Memperbaiki Mutu Perkhidmatan Kaunter	103
4.9	Perkara-perkara yang Menghalang Pencapaian Kualiti di Kaunter	105
4.10	Hubungan antara Jumlah Tahun Bekerja dengan Persepsi Kakitangan Terhadap Pelanggan	109
4.11	Hubungan antara Persepsi Responden Terhadap Pelanggan Dengan Kumpulan Pendapatan	110
4.12	Hubungan antara Persepsi Responden Terhadap Pembuatan Keputusan di Kaunter dengan Persepsi Responden Terhadap Prosedur Kerja di Kaunter	112
4.13	Hubungan antara Persepsi Responden Bahawa Pengurusan Berkualiti Menyeluruh Membebaskan dengan Persepsi Responden Terhadap Prosedur Kerja di Kaunter	113

4.14	Hubungan antara Persepsi Responden Bahawa Pengurusan Berkualiti Menyeluruh Membebankan dengan Persepsi Responden Terhadap Prosedur Kerja di Kaunter	115
4.15	Hubungan antara Persepsi Responden Terhadap Peningkatan Kualiti Kerja di Kaunter dengan Persepsi Terhadap Latihan yang Telah Diterima	117

SENARAI RAJAH

RAJAH	TAJUK	HALAMAN
2.1	Usaha Mewujudkan Perkhidmatan Kaunter Berkualiti	20
2.2	Aspek-aspek dalam Perkhidmatan Kaunter	21
2.3	Interaksi di dalam TQM	39
2.4	Pembelajaran Berterusan	42
2.5	Kaedah Proses TQM	43
2.6	Rajah <i>Plan, Do, Check and Act</i>	45
2.7	Rajah Hubungan Pembekal dan Pengeluar	46
3.1	Konsep Perkhidmatan Kaunter	71
3.2	Konsep Sistem Giliran	73
3.3	Bentuk 1: Satu Barisan Beratur untuk Satu Kaunter Perkhidmatan	74
3.4	Bentuk 2: Satu Barisan Beratur untuk Banyak Kaunter yang Memberi Perkhidmatan yang Sama	75
3.5	Bentuk 3: Banyak Barisan Beratur untuk Banyak Kaunter yang Memberi Perkhidmatan yang Sama	75
3.6	Bentuk 4: Banyak Barisan Beratur untuk Banyak Kaunter yang Memberi Perkhidmatan yang Berlainan	77
3.7	Bentuk 5: Sistem Panggilan	78
3.8	Pendekatan Empat Peringkat	81