

BAB I

PENGENALAN

Latar Belakang Kajian

Program peningkatan kualiti merupakan salah satu aktiviti yang seringkali diperkenalkan oleh organisasi-organisasi yang inginkan pencapaian produktiviti dan mutu kerja yang tinggi serta membantu mencapai misi strategik organisasi. Salah satu aktiviti utama di dalam program kualiti ialah QCC iaitu Quality Control Circle. QCC berasal dari negara Jepun dan menjadi salah satu program yang baharu di Malaysia pada tahun 1980-an.

BBMB adalah merupakan salah sebuah institusi kewangan di Malaysia yang turut serta di dalam mewujudkan kumpulan QCC. Program QCC telah diperkenalkan oleh BBMB pada tahun 1983 dan dilaksanakan program ini dari tahun 1984 sehingga 1986. Pada tahun 1986, program QIP iaitu Quality Improvement Programme telah diadakan sehingga tahun 1988. Menjelang tahun 1989, program ini kian merosot dan pada tahun 1990, program ini telah dimansuhkan.

Latar Belakang BBMB

Kongres Ekonomi Bumiputra pertama yang telah diadakan pada 1965 telah mengeluarkan satu resolusi meminta supaya pihak Kerajaan Persekutuan menubuhkan sebuah bank perdagangan dengan satu fungsi khas bagi menyediakan kredit (pada kadar faedah yang munasabah) dan kemudahan-kemudahan dan perkhidmatan-perkhidmatan perbankan yang lain untuk diberikan kepada kaum bumiputera demi untuk menambahkan lagi penyertaan kaum bumiputera di dalam pembangunan ekonomi negara.¹ Pihak kongres menekankan bahawa bank itu bukan hanya menjadi sumber kredit dan modal kepada kaum bumiputera di segi individu bumiputera, peniaga dan usahawan bumiputera, bahkan menjadi medan utama aliran kredit sektor kewangan kepada kawasan-kawasan luar bandar.² Resolusi tersebut diterima oleh Kerajaan Persekutuan. Oleh itu pada lhb. Oktober 1965, BBMB telah diperbadankan sebagai sebuah syarikat berhad dengan modal berbayar sebanyak RM20 juta.³ BBMB telah memulakan perniagaannya pada Februari 1966 dengan modal permulaan sebanyak RM5 juta. Modal berbayarnya telah ditambah sebanyak RM10 juta. Pejabat utamanya ialah di No. 11, Lebuhr Ampang, Kuala Lumpur.

¹Mohd. Azlan Hamzah, "Managing Change In A Banking Environment - A Malaysia Experience", (MBA Tesis, University of Wales, 1995/1996), m.s. 1.

²Ibid.

³Yusop Hashim, "Performance Management and Appraisal and its Practice in the Bank Bumiputra Malaysia Berhad", (MBA Tesis, University of Wales, 1995/1996), m.s. 1.

Menjelang September 1967, bank tersebut telah berpindah ke Menara Bumiputra, No. 21, Jalan Melaka, Kuala Lumpur.

BBMB mempunyai beberapa matlamat utama dan polisi.⁴ Antaranya ialah mewujudkan sebuah bank yang kukuh dan berdaya maju, menyediakan produk-produk dan perkhidmatan-perkhidmatan perbankan kepada segenap lapisan masyarakat di bandar mahupun di luar bandar. Bank ini juga menyokong kerajaan di segi polisi ekonomi secara meningkatkan penyertaan yang berkesan orang Melayu di bidang perniagaan, industri, perlombongan dan lain-lain bidang yang berkaitan serta menyediakan latihan kepada kaum bumiputera di segi kewangan.

Menjelang tahun 1982, terdapat sebanyak 91 buah cawangan BBMB dan jumlah kakitangannya seramai 4,811 orang.⁵ Pada masa ini juga BBMB mempunyai cawangan-cawangan di luar negeri iaitu di London, New York, Los Angeles, Tokyo, Singapura dan Bahrin. Terdapat sebuah anak syarikat kewangannya di Hong Kong dan sebuah pejabat perwakilan di Jakarta, Republik Indonesia.⁶ Rajah 1.1 menunjukkan lembaga pengurusan BBMB pada tahun 1982.

⁴Mohd. Azlan Hamzah, *op.cit.*, m.s. 1.

⁵*BBMB Annual Report 1982*, m.s. 10.

⁶*Ibid.*

Rajah 1.1

Lembaga Pengurusan BBMB, 1982

Pengerusi Eksekutif	:	Dr. Nawawi Mat Awin
Pengarah Eksekutif	:	Mohd. Hashim Shamsuddin
Pengurus Besar Kanan Bahagian Urusan Bank Antarabangsa	:	Wong Aun Phui
Setiausaha kepada Lembaga Pengarah dan Pengurus Besar Kanan Bahagian Perkhidmatan Kewangan	:	Muhammad Radzi Hj. Mahmood
Pengurus Besar Kanan Bahagian Perjawatan	:	Syed Zainol Khodki Tan Sri Syed Omar Shahbudin
Pengurus Besar Bahagian Urusan Bank Dalam Negeri	:	Shamsudin Hj. Ali

Sumber : *BBMB Annual Report 1982*, m.s. 10

Definisi dan Terma

Adalah penting untuk memahami perkara-perkara asas berkaitan dengan konsep kawalan kualiti, pengertian QCC daripada perspektif Jepun. Selain itu, pengertian kumpulan QCC dan QIP di BBMB juga turut dikemukakan di dalam kajian ini. Dalam konteks ini, perlulah ditegaskan di sini bahawa program QIP

adalah menyamai program QCC. Ia adalah sambungan kepada program QCC. Apa yang berbeza hanyalah namanya sahaja yang telah ditukarkan dari QCC kepada QIP. Ini adalah bertujuan untuk mendapatkan komitmen seluruh warga BBMB.

Sebagai panduan asas pelaksanaan program kualiti, dikemukakan pendapat penulis Barat dan Jepun berkaitan dengan faktor-faktor yang boleh menjayakan dan menggagalkan program QCC. Dalam kajian ini juga dikemukakan objektif-objektif utama program QCC dan QIP.

Sepertimana yang telah disebutkan tadi, program QCC berasal dari negara Jepun. Oleh itu, elok sekali diteliti konsep kawalan kualiti dan pengertian QCC daripada beberapa pakar QCC Jepun. Profesor Dr. Kaoru Ishikawa mentafsirkan amalan kawalan kualiti (*Quality Control, QC*) sebagai berikut:

To practice quality control is to develop, design, produce and service a quality product which is most economical, most useful and always satisfactory to the consumer.⁷

⁷Kaoru Ishikawa, *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*, trans. David J. Lu, New York: Prentice Hall, 1984, m.s. 44.

Di sini jelaslah bahawa aktiviti kawalan kualiti adalah untuk memberikan perkhidmatan yang akan memberikan kepuasan kepada kehendak dan keperluan pelanggan. Pihak Kesatuan Jurutera dan Saintis Jepun (*Union of Japanese Scientist and Engineers*, JUSE), mentafsirkan QCC sebagai:

A small group of workers voluntarily performing Quality Control activities within the same workshop. This small group carries on continuously, as part of Company-Wide Quality Control activities with all members participating. It encompassed concepts of self-development and mutual development and at the same time, contributes to control and improvement within the workshop utilizing quality control techniques with all the members participating.⁸

Pada umumnya bolehlah dikatakan bahawa kumpulan QCC merupakan sebuah kumpulan yang menganjurkan kerjasama berpasukan ke arah kemajuan organisasi dan peribadi secara bersama. Aspirasi ini juga wujud di dalam aktiviti program QCC di BBMB di mana kumpulan-kumpulan QCC telah mengenal pasti projek-projek yang dapat membantu BBMB untuk mengurangkan kos dan meningkatkan mutu perkhidmatan kepada pelanggan-pelanggan bank tersebut. Dalam BBMB wujud dua program kualiti iaitu QCC dan QIP. Dalam konteks BBMB, QCC diterjemahkan sebagai,

⁸*QCCircle Koryo*, Tokyo: JUSE, 1970, m.s.1.

A small group of workers from the same working area who meet regularly to discuss their job related problems, investigate the cause, recommend solutions and take corrective actions after approval has been given by the Head of Department or Branch Manager.⁹

Sementara itu program QIP pula membawa maksud sebuah kumpulan kecil yang terdiri daripada kakitangan-kakitangan Bank yang membuat kerja yang sama. Mereka bermesyuarat secara berterusan untuk mengenal pasti dan menganalisis masalah kerja mereka. Mereka seterusnya akan membuat cadangan penyelesaian. Seandainya cadangan mereka diterima oleh pihak pengurusan (Ketua Jabatan, Ketua Eksekutif Anak Syarikat, Pengurus Kawasan ataupun Pengurus Cawangan), cadangan tersebut akan dilaksanakan.¹⁰

Pada umumnya, di antara objektif utama program QCC dan QIP di BBMB adalah untuk memberi peluang kepada semua kakitangan BBMB memberi sumbangan idea mereka kepada kemajuan dan pembangunan organisasi, menghormati idea kakitangan dan mewujudkan tempat kerja yang harmoni. Selain daripada itu, program tersebut bertujuan untuk membentangkan ataupun membuka ruang bagi mencungkil bakat yang terpendam melalui proses perbincangan kumpulan dan memberikan motivasi kepada kakitangan Bank

⁹*QCC Programme In Bank Bumiputra Malaysia Berhad*, Jabatan Tenaga Malaysia BBMB, 1976, m.s.1.

¹⁰*Quality Improvement Programme (QIP): Polisi dan Prosedur Program Peningkatan Mutu (QIP)*, Di BBMB, Pusatputra, BBMB, 1987, m.s.2.

tersebut untuk mengatasi masalah-masalah berkaitan dengan penjimatan kos, peningkatan kualiti perkhidmatan dan produktiviti.¹¹

Untuk memahami program QCC, elok juga mengetahui faktor-faktor yang boleh menjaya dan menggagalkan program ini. Menurut Dr. Kaoru Ishikawa terdapat sekurang-kurangnya tujuh faktor yang boleh menjayakan program QCC.¹² Pertama, pihak pengurusan mestilah memberikan sokongan kepada program QCC. Kedua, penyertaan di dalam setiap proses mestilah secara sukarela. Ketiga, ahli-ahli mestilah dilatih di dalam analisis masalah dan teknik-teknik QCC. Keempat, projek-projek pula mestilah berdasarkan kepada usaha-usaha kumpulan, bukannya usaha individu. Kelima, projek-projek mestilah berkaitan dengan tugas harian ahli-ahli kumpulan. Keenam, konsep kemenangan secara bersama dan bukannya di atas dasar ataupun gaya kalah-menang, di dalam berurusan dengan orang-orang lain. Akhirnya, sebilangan besar pengurus di semua tahap di dalam organisasi perlulah didedahkan kepada konsep dan objektif program QCC.

Dalam pada itu, Joel E. Ross mengemukakan beberapa faktor yang menyebabkan kegagalan program QCC. Di antaranya, kekurangan latihan,

¹¹*Quality Improvement Programme (QIP): Polisi dan Prosedur Program Peningkatan Mutu (QIP)*, Di BBMB, Pusatputra, BBMB, 1987, m.s.3.

¹²Kaoru Ishikawa, op.cit., m.s. 122-124. Lihat juga Steven Chu, *Understanding Quality Cycles: The Implication for Implementation*, Singapore: Hillview Publications, 1987, m.s.52.

pihak pengurusan tidak menyambut baik program ini, pengharapan yang tidak realistik daripada pihak pengurusan di dalam mendapatkan hasil-hasil yang segera dari pihak kumpulan-kumpulan QCC dan kumpulan yang tidak mahir di dalam mengenal pasti masalah dan mencari cadangan penyelesaian.¹³

Dalam kajian ini perlulah ditafsirkan dengan jelas pengertian kumpulan yang aktif. Bagi sesebuah kumpulan sama ada QCC mahupun QIP yang ditubuhkan maka kumpulan itu perlulah aktif. Aktif di sini bermaksud bahawa kumpulan itu perlu mengadakan mesyuarat secara berterusan (sejam dalam masa seminggu), menghantar laporan bulanan kepada Unit Sekretariat dan kumpulan itu dapat menyiapkan sekurang-kurangnya dua projek dalam masa setahun.

Untuk menyiapkan sesuatu projek, setiap kumpulan akan melalui beberapa peringkat yang disebut sebagai langkah-langkah penyelesaian masalah. Terdapat enam langkah utama di dalam proses penyelesaian masalah. Langkah pertama ialah mengenal pasti masalah, keduanya menganalisis masalah secara mencari punca kepada masalah yang utama dan ketiganya ialah mencari jalan penyelesaian. Langkah keempat ialah membentuk rancangan tindakan, kelimanya mengadakan uji cuba iaitu menguji segala cara penyelesaian yang dikenal pasti. Keenamnya ialah standardisasi iaitu penyeragaman semua

¹³Joel E. Ross dan William C. Ross, *Japanese Quality Circles and Productivity*, Virginia: Prentice-Hall, 1982, m.s. 172-173.

kumpulan yang menunjukkan kemajuan daripada segi peningkatan kualiti perkhidmatan dan pengurangan kos.

Apabila sesebuah kumpulan itu berjaya menyiapkan projek (setelah melalui kesemua enam langkah penyelesaian masalah), mereka layak bertanding mempersembahkan projek mereka di peringkat konvensyen kawasan. Jika berjaya di peringkat konvensyen tadi, kumpulan itu layak untuk bertanding di dalam konvensyen kebangsaan.

Selain daripada itu, apa yang dimaksudkan sebagai masalah pentadbiran kumpulan dalam kajian ini ialah kewujudan masalah berikut yang melibatkan kumpulan-kumpulan sedia ada yang telahpun berdaftar dengan Unit Sekretariat. Kumpulan itu mungkin tidak mengadakan mesyuarat yang berterusan ataupun tidak menghantar laporan kemajuan bulanan. Selain daripada itu, kumpulan itu tidak menunjukkan sebarang kemajuan langsung di dalam menyiapkan projek mereka. Ini bermakna kumpulan itu tidak mempunyai kemajuan daripada segi peningkatan langkah-langkah penyelesaian masalah. Sepatutnya kumpulan itu melalui satu demi satu langkah penyelesaian masalah bermula dari langkah satu sehinggalah ke langkah keenam sehinggalah tamat projek kumpulan. Hal ini ditambah pula dengan tiadanya penubuhan kumpulan-kumpulan yang baharu. Jadi, jika tiada terdapat sekurang-kurangnya sebuah kumpulan di setiap jabatan dan cawangan, bermakna program kualiti belum diterima sepenuhnya. Sepatutnya, setiap jabatan dan cawangan mempunyai sebuah kumpulan.

Skop, Objektif dan Kepentingan Kajian

Fokus utama kajian ini hanyalah tertumpu kepada sejarah pengenalan dan perkembangan program kualiti di dalam BBMB semata-mata. Kajian ini tidak membuat perbandingan dengan perkembangan program kualiti di dalam organisasi-organisasi lain di negara ini.

Terdapat 4 komponen utama dalam kajian ini. Komponen pertama ialah mengenai sejarah penubuhan BBMB dan pengenalan program kualiti dan perkembangan program kualiti. Komponen kedua ialah analisis faktor-faktor yang membawa kepada kejayaan dan kegagalan program kualiti. Komponen-komponen lain ialah mengenai implikasi pelaksanaan program ini, isu-isu dan cadangan-cadangan untuk memajukan serta mengekalkan program sebegini.

Melalui sejarah penubuhan BBMB, akan dapat mengetahui tarikh penubuhan, matlamat dan kemajuannya sejak 1965 hingga 1982. Apa yang dimaksudkan dengan kemajuan di sini ialah bertambahnya jumlah kakitangan dan meningkatnya jumlah cawangan dari satu tahun ke satu tahun semenjak tahun 1965 sehingga 1982.

Daripada sejarah pengenalan dan perkembangan program kualiti di BBMB, terdapat tiga tahap. Tahap pertama (1983 - 1984) adalah berkaitan

dengan cetusan idea awalan dan seminar-seminar pengenalan QCC. Tahap kedua (1984-1986) adalah berkaitan dengan penubuhan Sekretariat QCC, ceramah-ceramah pengenalan, latihan-latihan, penubuhan kumpulan-kumpulan QCC dan struktur dan organisasi QCC. Tahap ketiga (1986-1990) berkaitan dengan penubuhan Unit Sekretariat QIP, peranan Pusatputra (Pusat Latihan BBMB), fungsi-fungsi jawatankuasa pemandu induk dan jawatankuasa Sekretariat QIP, struktur dan organisasinya.

Di tahap ketiga ini juga, akan dapat melihat perkembangan program ini melalui bertambahnya penubuhan kumpulan QIP, konvensyen yang diadakan dan anugerah yang diberikan kepada kumpulan-kumpulan yang terbaik. Di akhir tahap ini, akan melihat peristiwa-peristiwa yang membawa kepada kemerosotan program ini iaitu mulai tahun 1989 dan dimansuhkan program ini pada tahun 1990.

Bagi komponen kedua kajian ini terdiri daripada faktor-faktor yang membawa kepada kejayaan dan kegagalan program kualiti. Terdapat dua analisis utama daripada faktor-faktor ini. Pertamanya berkaitan dengan analisis faktor-faktor yang menyebabkan QCC tidak berkembang pada tahun 1985. Keduanya ialah analisis mengenai faktor-faktor yang menyebabkan program QIP berkembang.

Komponen ketiga kajian ini berkenaan dengan implikasi pelaksanaan program ini. Ini berkaitan dengan analisis kumpulan dan kewujudan struktur dan organisasi. Selain daripada itu adalah berkaitan dengan konvensyen QIP dan kriteria penilaian, kurikulum latihan dan penyiaran surat pekeliling sebagai media utama publisiti program kualiti. Sistem pentadbiran dan penyeliaan program ini juga turut dikemukakan. Dalam hal ini terdapat borang-borang khas dan carta kumpulan yang digunakan. Implikasi daripada program ini pula adalah dalam dua bentuk. Pertamanya, implikasi yang dapat diukur iaitu analisis projek-projek yang telah berjaya menjimatkan kos. Keduanya, implikasi yang tidak dapat diukur dalam bentuk peningkatan kualiti perkhidmatan dan semangat kerjasama secara berpasukan. Komponen keempat pula berkaitan dengan isu-isu dan cadangan penyelesaian bagi mengekalkan program kualiti.

Objektif utama kajian ini adalah untuk menilai sama ada program peningkatan kualiti seperti QCC dan QIP dapat dilaksanakan ataupun tidak di dalam urusan perbankan di Malaysia. Selain daripada itu, terdapat objektif-objektif umum kajian ini. Di antaranya ialah berkaitan dengan komitmen pihak pengurusan, kepentingan adaptabiliti, menilai perkembangan program QCC dan QIP. Kajian ini juga bertujuan untuk menilai keberkesanan latihan formal dan informal program kualiti, memperhatikan kepentingan sokongan pengurusan pertengahan, fungsi Pusatputra dan fokus projek-projek kumpulan.

Komitmen pihak pengurusan terhadap program kualiti adalah jelas kelihatan sewaktu memperhatikan 2 era di dalam kajian ini iaitu era QCC (1983-1984) dan era QIP (1986-1990).

Pada masa era QCC akan dapat mengetahui siapakah yang mula-mula mencetuskan idea awalan dan mengasaskan program tersebut, apakah pihak pengurusan sendiri ataupun dari inisiatif pegawai-pegawai BBMB sendiri. Dengan cara ini akan dapat mengetahui mengenai kepentingan sokongan padu pihak pengurusan di dalam menentukan kejayaan ataupun kegagalan program sebegini. Pada umumnya era QCC terdapat dua tahap iaitu tahap cetusan awalan idea QCC (1983-1984) dan pelaksanaan QCC (1984-1986). Dalam kajian mengenai era QCC juga akan dapat mengukur tahap penerimaan warga BBMB terhadap program ini secara meneliti jumlah kumpulan-kumpulan QCC yang telah ditubuhkan sepanjang tahun 1984 sehingga 1986.

Pada masa era QIP pula akan dapat menilai tahap komitmen pihak pengurusan dan implikasinya terhadap perkembangan program QIP. Komitmen pihak pengurusan di dalam mempromosikan program ini dalam bentuk pengeluaran surat pekeliling, majalah berita QIP, kursus dan seminar QIP, anugerah dan hadiah serta konvensyen tahunan menjadi penentu kepada perkembangan ini. Kepentingan adaptabiliti (penyesuaian) nama program kualiti di dalam budaya organisasi yang sesuai dengan cita rasa warga organisasi menyebabkan penukaran nama QCC kepada QIP dan implikasinya ialah

perkembangan program ini. Akan tetapi apabila tidak ada latihan, publisiti, susulan dan ketiadaan Unit khusus mentadbir QIP maka implikasinya program ini terpaksa diberhentikan. Pada umumnya era QIP mempunyai 2 tahap iaitu tahap QIP maju dan berkembang (1986 - 1989) dan QIP mundur dan diberhentikan (1989 - 1990).

Selain daripada itu, kajian ini akan turut meneliti kepentingan mewujudkan struktur dan organisasi yang tersusun bagi pentadbiran program ini. Struktur ini melibatkan Jawatankuasa Pemandu, Jawatankuasa Sekretariat, Unit Sekretariat, Fasilitator, Ketua Kumpulan dan ahli-ahli kumpulan. Dalam hal ini, bolehlah dinilai mengenai struktur dan organisasi manakah yang lebih berkesan, sama ada QCC ataupun QIP. Apakah implikasinya jika jawatankuasa pemandu aktif dan kesannya jika tidak aktif di dalam membantu mempercepatkan ataupun melambatkan lagi perkembangan program kualiti di BBMB. Begitu juga, akan dapat melihat mengenai fungsi Unit Sekretariat QCC dan QIP di dalam mentadbir dan menyelia keseluruhan program ini. Unit ini berfungsi di dalam menganjurkan kursus, seminar, penerbitan makalah Berita QIP, menganjurkan Konvensyen Tahunan dan mengumpul laporan perkembangan program ini. Keberkesanan fungsi pentadbiran unit ini akan dianalisis dengan lebih mendalam lagi sebelum melabelkannya sebagai tunggak pentadbiran program peningkatan kualiti di BBMB.

Kajian ini juga akan menganalisis mengenai masalah-masalah dalaman di dalam pentadbiran program peningkatan kualiti, mengenai keahlian kumpulan, latihan ketua-ketua kumpulan dan ahli-ahli kumpulan, mengenai projek-projek kumpulan dan mengetahui sama ada mendapat sokongan ataupun tidak daripada pemimpin-pemimpin kesatuan sekerja dan pengurus-pengurus cawangan serta ketua-ketua jabatan. Di sini, kita dapat mengetahui mengenai cabaran dan tribulasi di dalam melaksanakan program kualiti.

Apabila membicarakan mengenai kesan pelaksanaan program QCC dan QIP di BBMB, maka analisis terperinci bagi projek-projek kumpulan akan diketengahkan. Fokus utama projek-projek kumpulan adalah selari dengan tema wajib kedua-dua program iaitu penjimatan kos dan peningkatan kualiti perkhidmatan kepada pelanggan.

Selain daripada perkara-perkara yang telah disebutkan tadi, kajian ini akan mengemukakan cadangan dan penyelesaian bagi memastikan bahawa program sebegini dapat dikekalkan. Dalam hal ini akan melihat kepentingan sokongan pihak pengurusan pertengahan, perancangan rapi sewaktu mula-mula hendak melaksanakan program sebegini dan pelaksanaan program kawalan mutu yang menyeluruh (*Total Quality Control, TQC*).

Terdapat beberapa justifikasi dan kepentingan yang membawa kepada pemilihan kajian ini. Dengan adanya kajian ini, diharapkan dapat mengetahui

program sebegini dapat dilaksanakan di dalam sebarang sektor ataupun industri tidak kira sama ada sektor perkilangan mahupun sektor perkhidmatan seperti perbankan. Sekaligus, menafikan sesetengah pendapat bahawa program kualiti hanya dapat dilaksanakan di sektor perkilangan semata-mata. Ini akan dapat membina keyakinan kepada semua organisasi di negara ini yang berhasrat untuk memulakan program kualiti supaya mereka mengetahui bahawa program sebegini boleh dan dapat dilaksanakan di dalam sebarang industri.

Kajian ini juga mengemukakan kepentingan mewujudkan nama program kualiti yang sesuai dan boleh diterima oleh segenap lapisan organisasi tanpa meniru secara bulat-bulat dari negara Jepun mahupun dari negara-negara Barat termasuklah Amerika Syarikat. Oleh itu aspek penyesuaian turut serta menjadi faktor penentu kejayaan program kualiti di dalam organisasi. Ini sudah pasti menjadi perhatian bagi sesuatu organisasi itu di dalam menamakan program kualiti mereka supaya dapat diterima oleh seluruh warga organisasi itu.

Seterusnya dalam kajian ini dapatlah dilihat penerimaan warga BBMB terhadap program kualiti di tahap QCC dan tahap QIP. Adalah jelas dalam kajian ini menunjukkan bahawa program QIP lebih diterima daripada QCC. Dengan ini juga dapatlah memperkukuhkan hujah mengenai kepentingan konsep penyesuaian di dalam menamakan program kualiti di dalam sesuatu organisasi. Ini sudah tentu dapat menjadikan perhatian dan teladan kepada

organisasi-organisasi lain supaya meletakkan konsep penyesuaian sebagai agenda permulaan pelaksanaan program kualiti.

Kajian ini diharapkan dapat membantu menentukan keberkesanan latihan formal dan informal. Dengan adanya kajian mengenai aspek latihan ini, setidak-tidaknya sesebuah organisasi yang ingin melaksanakan program kualiti bolehlah menentukan garis panduan dan polisi latihan. Latihan formal lebih menjadi pilihan utama BBMB berbanding dengan latihan informal oleh kerana hasilnya ialah bertambahnya penubuhan kumpulan-kumpulan kualiti.

Dari kajian ini juga, dapat diperhatikan mengenai kepentingan pihak pengurusan pertengahan di dalam mendokong program sebegini. Hal ini adalah penting oleh kerana kejayaan program ini bukan hanya terletak kepada komitmen pihak pengurusan semata-mata. Tanpa komitmen pihak pengurusan pertengahan, program ini tidak akan berjaya meskipun pihak pengurusan atasan memberikan sokongan. Ini bermakna bahawa pihak pengurusan atasan dan pihak pengurusan pertengahan perlulah bekerjasama erat di dalam memajukan program ini. Hal ini juga dapat memberikan panduan kepada sesuatu organisasi yang mahu memperkembangkan program sebegini.

Dengan meneliti fungsi Pusatputra di dalam mempromosikan program kualiti, dapat mengetahui kepentingan publisiti program ini. Publisiti dalam bentuk latihan, konvensyen, anugerah dan penerbitan majalah khas berkaitan

dengan program ini cukup penting bagi sesuatu organisasi yang mahu memperkembangkan program kualiti.

Daripada kajian ini juga, dapat meneliti projek-projek kumpulan kualiti. Dari sini sesuatu organisasi itu dapat mengetahui tajuk-tajuk projek yang dapat dijalankan oleh kumpulan kualiti mereka. Selain daripada itu, sesuatu organisasi itu dapat mengetahui hasil daripada projek-projek kumpulan seperti penjimatan kos dan peningkatan kualiti perkhidmatan.

Sumber Rujukan

Dalam kajian ini, sumber primari dan sumber sekunder digunakan. Sumber-sumber primari berupa kertas-kertas kerja, minit-minit mesyuarat pentadbiran QCC dan QIP, laporan konvensyen QIP, analisis latihan QCC dan QIP, surat-surat pekeliling, carta-carta laporan kemajuan kumpulan, pendaftaran kumpulan mengikut zon-zon tertentu, cadangan belanjawan dan analisis projek-projek sebenar QCC dan QIP. Temubual juga dibuat dengan fasilitator, ketua-ketua kumpulan dan ahli-ahli kumpulan serta pegawai-pegawai Unit Sekretariat QCC dan QIP bagi mengenal pasti fakta-fakta sebenar mengenai masalah-masalah dan cabaran di dalam mentadbir program-program tadi. Teks-teks ucapan pihak pengurusan BBMB dan Pengerusi Jawatankuasa Pemandu QIP telah digunakan bagi menilai komitmen pihak pengurusan terhadap program ini.

Dalam usaha menilai wawasan pihak pengurusan terhadap program kualiti dan program-program utama BBMB (*Key Result Areas*, KRA), majalah Gemaputra, iaitu majlis rasmi BBMB digunakan. Dalam hal ini, Gemaputra dari tahun 1985 sehingga 1990 telah diteliti untuk mendapat maklumat mengenai mesej Pengerusi Eksekutifnya berkaitan dengan wawasan dan arah tuju kepimpinan beliau di BBMB. Daripada artikel-artikel di dalam Gemaputra berkaitan dengan QCC dan QIP akan dapat membentuk idea mengenai peranan publisiti terhadap program tersebut yang telah dilakukan oleh Unit Sekretariat QCC dan QIP. Di sini dapatlah dinilai intensiti aktiviti promosi program kualiti di BBMB dan pertaliannya di dalam memperkembangkan program sebegini di bank tersebut.

Manakala hal berkaitan dengan masalah-masalah yang dihadapi oleh ketua kumpulan QCC di dalam memimpin kumpulan dan sebab-sebab QCC tidak bergerak maju di BBMB (1984 - 1985), resolusi kajian daripada Bengkel Ketua Kumpulan dirujuk di dalam kajian ini. Bagi QIP pula, sebab-sebab yang membawa kepada kemajuan program ini dan kemudiannya dimansuhkan, metode analisis kajiselidik Institut Teknologi Mara (ITM) berkaitan QCC di BBMB dan kajiselidik Perbadanan Produktiviti Negara (*National Productivity Corporation*, NPC) berkaitan dengan kemajuan dan cabaran pentadbiran program QIP di BBMB digunakan.

Selain daripada itu, Laporan Tahunan BBMB dari tahun 1986 sehingga 1990 telah dirujuk untuk mengetahui kedudukan prestasi kewangan BBMB dan juga mendapatkan kenyataan Pengerusi Eksekutif mengenai rancangan masa hadapan BBMB dan mendapatkan informasi berkaitan dengan komitmen pihak pengurusan terhadap program kualiti. Sumber sekunder yang digunakan dalam kajian ini berbentuk buku, jurnal, makalah dan akhbar.