

## **Kesan Pembaharuan dalam Bidang Kerja ke Arah Kualiti Kerja Cemerlang**

**Mahiswaran a/l Selvanathan**  
**Anees Janee Ali**  
**Sangeetha a/p Balasubramaniam**  
*Universiti Sains Malaysia*  
*mahiswaran@gmail.com*

### **ABSTRAK**

Kajian ini merangkumi tiga agensi kerajaan iaitu Polis DiRaja Malaysia (PDRM), Jabatan Pendaftaran Negara (JPN) dan Jabatan Kerja Raya (JKR) di Malaysia. Kajian ke atas tiga buah agensi kerajaan ini adalah merangkumi perkhidmatan yang diberikan oleh agensi-agensi tersebut, fungsi agensi-agensi tersebut, serta keberkesanan dan kecekapan pegawai yang bertugas di agensi-agensi tersebut. Seramai 270 responden dari tiga buah agensi kerajaan iaitu Polis DiRaja Malaysia (PDRM), Jabatan Pendaftaran Negara (JPN) dan Jabatan Kerja Raya (JKR) di Malaysia telah dipilih untuk menjawab soal selidik dalam kajian ini. Hasil kajian ini menunjukkan keberkesanan kerja dan keberkesanan kerja seseorang pekerja mempunyai hubungan positif dengan pembaharuan dalam bidang kerja. Manakala, produktiviti kerja menunjukkan hubungan separa signifikan dengan pembaharuan dalam bidang kerja. Oleh itu, usaha untuk memperkenalkan lagi pembaharuan dalam bidang kerja harus diteruskan oleh Kerajaan Malaysia di agensi-agensi kerajaan supaya kualiti kerja cemerlang seseorang pekerja boleh dipertingkatkan lagi.

**Kata kunci:** *Pembaharuan dalam bidang kerja, kualiti kerja cemerlang, baru, perkhidmatan kanter konsep.*

### **ABSTRACT**

*The study includes three government agencies which are the Royal Malaysian Police (RMP), National Registration Department (NRD) and the Public Works Department (PWD) in Malaysia. Studies on three government agencies are covering the services provided by these agencies, as well as the effectiveness and efficiency of officers working in these agencies. A total of 270 respondents from these government agencies, the Royal Malaysian Police (RMP), National Registration Department (NRD) and the Public Works Department (PWD) in Malaysia have been chosen to answer the questionnaire in this study. Results showed that the effectiveness and efficiency of an employee has a positive relationship with reforms in the areas of work. Meanwhile, work productivity showed partial significant relationship with reforms in the areas of work. Thus, efforts to introduce more reforms in the areas of work should be continued by the Malaysian Government in government agencies in order to maintain the excellent work of an employee can be further improved.*

## 1.0 Pengenalan

Banyak aduan yang biasa diterima mengenai sistem penyampaian perkhidmatan yang kurang memuaskan ini. Masalah yang biasanya dihadapi oleh masyarakat adalah sistem penyampaian yang kurang memuaskan seperti lambat, 'red tape' dan sikap tak kisah daripada pekerja yang bertugas. Selain itu, sikap pengawai yang bertugas juga seperti datang lambat, tiada komitmen, malas, mundar-mandir dan kurang disiplin dalam tugas mereka juga merupakan masalah yang menjurus kepada perkhidmatan yang tidak cekap. Rasuah, kurang latihan dan tidak cukup kakitangan juga mungkin punca kenapa sistem penyampaian perkhidmatan masih tidak dapat memenuhi kehendak masyarakat. Mengikut bekas Menteri Besar Selangor, Datuk Seri Dr. Mohamad Khir Toyo, Majlis Perbandaran Kajang (MPKj) mempraktikkan perkhidmatan kaunternya seperti tahun 70-an. Hal ini kerana ketika beliau melakukan lawatan mengejut ke MPKj, lebih 30 orang orang pengunjung menunggu giliran mereka di kaunter tersebut. Walaupun terdapat enam kaunter disana, namun hanya dua kaunter sahaja yang dibuka (Utusan, 2007).

Selain itu, kelemahan penyampaian perkhidmatan ini juga telah meragut nyawa adik Noraili Mohd Yusoff, 4 tahun (Berita Harian, 16 Februari 2005:11). Kanak-kanak ini meninggal dunia apabila terjatuh ke dalam sungai ketika menyeberang jambatan yang rosak di Kampung Kok Pasir di Pengkalan Chepa, Kota Bharu. Mengikut penduduk kampung (Berita Harian, 17 Februari 2005:6), aduan kerosakan jambatan ini sudah diajukan setahun yang lalu kepada Jabatan Pengairan dan Saliran (JPS) namun tiada apa-apa tindakan yang diambil. Apabila dirujuk, JPS menafikan bahawa aduan bertulis daripada penduduk kampung itu diterima tetapi mengakui bahawa beliau mendapat aduan melalui telefon daripada salah seorang penduduk kampung itu. Apakah perbezaannya, kerana melalui telefon ataupun melalui surat, kedua-duanya merupakan aduan dari pihak kampung tersebut. Apakah tindakan beliau dalam hal ini dan siapakah yang harus disalahkan dalam hal ini? Namun, nyawa yang hilang itu tidak dapat diganti dengan apa jua alasan yang diberikan. Boleh dikatakan bahawa pihak bertugas yang menerima aduan daripada penduduk kampung ini tidak menjalankan tugas dengan sempurna. Hal ini menyebabkan aduan orang kampung tidak sampai kepada orang yang bertanggungjawab untuk mengambil tindakan. Adakah ini salah birokrasi atau salah pekerja yang gagal melakukan tugas mereka dengan sempurna?

Dalam era globalisasi ini, masyarakat peka terhadap kepentingan sistem penyampaian perkhidmatan dan mereka mahu menikmati faedah ini pada tahap tertinggi. Kita juga tahu bahawa sistem penyampaian perkhidmatan di agensi-agensi kerajaan seperti Polis DiRaja Malaysia (PDRM), Jabatan Pendaftaran Negara (JPN) dan Jabatan Kerja Raya (JKR) ini adalah amat penting. Agensi-agensi kerajaan seperti di atas memainkan peranan penting dalam pelaburan dan pembangunan negara. Penyampaian perkhidmatan amat penting dalam sesebuah negara kerana ia menggambarkan imej sesebuah negara. Pada masa sekarang, rakyat begitu peka kepada keadaan semasa. Sejajar dengan ini, harapan rakyat atau pelanggan terhadap penyampaian perkhidmatan yang disediakan oleh agensi kerajaan juga meningkat. Oleh itu, agensi-agensi kerajaan dalam sesebuah negara harus memberikan perhatian yang penting dalam memberikan perkhidmatan ini.

## 1.1 Masalah Kajian

Secara umumnya, penyampaian perkhidmatan di Malaysia masih berada ditahap yang kurang memuaskan. Ini boleh diperhatikan melalui jumlah bilangan aduan oleh rakyat terhadap

agensi-agensinya yang memberi perkhidmatan kepada rakyat. Contohnya aduan yang diterima oleh Polis DiRaja Malaysia mengenai perkhidmatan sentiasa menunjukkan peningkatan dari tahun 1999 ke tahun 2008 (Biro Pengaduan Awam 2001, 2005, 2007, 2008 dan The Star 7 Mei 2001). Jumlah aduan yang banyak ini jelas menunjukkan bahawa rakyat kurang berpuas hati dengan perkhidmatan yang diberikan oleh PDRM. Terdapat sembilan agensi kerajaan yang sentiasa mendapat aduan rakyat. Statistik aduan ini bersama dengan nama agensi dipaparkan dalam Jadual 1.1.

Manakala Jadual 1.2 pula menunjukkan statistik mengenai aduan yang diterima di setiap negeri di Malaysia. Dalam jadual tersebut dapat diperhatikan aduan di negeri-negeri tersebut dari tahun 2001 hingga 2009. Selangor dan Johor menunjukkan negeri yang sentiasa menerima aduan yang paling banyak jika dibandingkan dengan negeri-negeri yang lain. Jumlah aduan yang diterima di Selangor dan Johor sentiasa menunjukkan peningkatan jika dibandingkan dari tahun 2001 ke tahun 2009 .

Perhatian yang lebih serius harus diberikan dalam meningkatkan mutu penyampaian perkhidmatan di agensi-agensi kerajaan Malaysia bagi memastikan rakyat sentiasa mendapat perkhidmatan yang cepat dan berkualiti.

Sudah bertahun-tahun rakyat merugut akan masalah penyampaian perkhidmatan ini dan juga banyak tindakan telah diambil oleh kerajaan Malaysia. Namun masalah ini tidak pernah selesai. Siapa yang perlu disalahkan dalam hal ini, individu, sesebuah organisasi atau kerajaan itu sendiri? Hal ini tidak boleh dipandang remeh kerana penyampaian perkhidmatan ini melambangkan imej sesebuah negara. Kajian ini amat penting dan diperlukan dalam menangani masalah penyampaian perkhidmatan ini supaya pada masa akan datang masalah dapat ditangani dan akan wujudnya pembaharuan dalam penyampaian perkhidmatan ini. Seperti kata sarjana Ahmad Atory Hussain (1998:4), pembangunan atau pembaharuan dalam pentadbiran amat penting dalam menambah baik sesuatu sektor awam dari segi kecekapan dan keberkesannya. Beliau juga mengatakan pembaharuan ini diperlukan apabila strategi-strategi yang lama dalam sesuatu organisasi tidak lagi berfungsi. Malah strategi yang baru perlu dicari supaya organisasi itu dapat berfungsi dengan lebih baik (Ahmad Atory Hussain, 1998:4).

**Jadual 1.1: Jumlah Aduan Pengguna untuk Agensi-agensi Kerajaan (1999-2008)**

<b>Tahun Agensi Kerajaan</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2005</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>Jumlah</b>
Polis DiRaja Malaysia (PDRM)	199	227	204	135	206	468	<b>1439</b>
Jabatan Pendaftaran Negara (JPN)	37	159	50	NA	76	228	<b>550</b>
Jabatan Imigresen Malaysia	10	37	28	NA	NA	213	<b>288</b>
Jabatan Pentadbiran awam	38	62	72	25	NA	NA	<b>197</b>
Jabatan Kerja Raya	NA	NA	41	39	126	224	<b>430</b>
Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP)	41	134	116	25	59	NA	<b>375</b>
Jabatan Hasil Dalam Negeri	32	61	74	NA	50	NA	<b>217</b>
Jabatan Pelajaran Negeri	NA	NA	71	53	97	191	<b>412</b>

Jabatan Pengangkutan Jalan (JPJ)	14	43	50	13	NA	168	<b>288</b>
----------------------------------	----	----	----	----	----	-----	------------

Sumber: Biro Pengaduan Awam (2001, 2005, 2007, 2008) dan *The Star* (7 Mei 2001).

**Jadual 1.2: Jumlah Aduan Pengguna Mengikut Negeri (2001-2009)**

Negeri	Jumlah Aduan Mengikut Tahun						Jumlah
	2001	2005	2006	2007	2008	2009	
Selangor	166	318	472	285	405	655	<b>2301</b>
Johor	107	224	250	221	346	490	<b>1638</b>
Sabah	1	22	34	-	251	335	<b>643</b>
Pulau Pinang	131	99	74	88	227	217	<b>836</b>
Perak	136	223	193	95	222	342	<b>1211</b>
Pahang	67	55	77	103	199	469	<b>970</b>
Negeri Sembilan	48	50	40	35	175	305	<b>653</b>
Melaka	13	11	9	29	155	284	<b>501</b>
Kedah	69	64	68	173	141	240	<b>755</b>
Sarawak	3	8	5	3	105	324	<b>448</b>
Kelantan	18	27	95	63	103	124	<b>430</b>
Perlis	7	4	23	5	68	40	<b>147</b>
Terengganu	38	24	84	52	60	164	<b>422</b>
<b>Jumlah</b>	<b>805</b>	<b>1129</b>	<b>1432</b>	<b>1153</b>	<b>2457</b>	<b>3989</b>	<b>10965</b>

Sumber: Biro Pengaduan Awam (2001, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009)

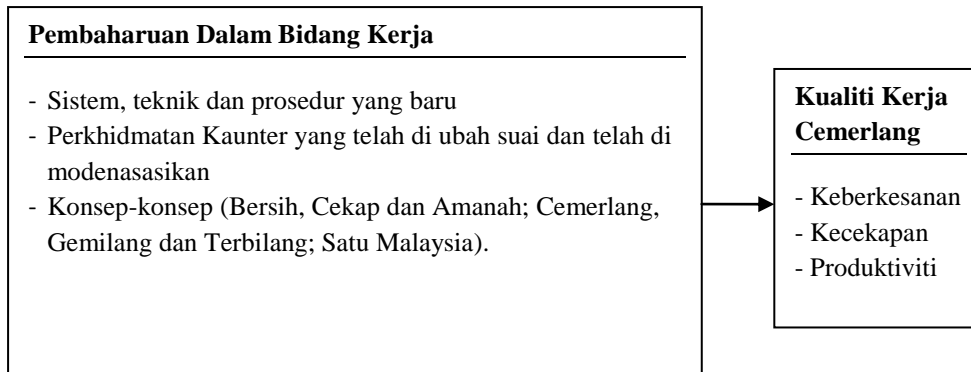
## 1.2 Objektif Kajian

Objektif utama kajian ini ialah untuk mengenalpasti sama ada pembaharuan bidang kerja (sistem, teknik dan prosedur baru; perkhidmatan kaunter yang telah diubahsuai dan dimodenisasikan; Konsep-konsep Kerajaan Malaysia seperti Bersih, Cekap dan Amanah; Cemerlang, Gemilang dan Terbilang; Satu Malaysia) mempengaruhi kualiti kerja cemerlang para pekerja dalam perkhidmatan awam.

### 1.3 Kerangka Analisis

Pembolehubah tak bersandar

Pemboleubah bersandar



*Diadaptasi dari: Ahmad Atory Hussain (1998:9), World Public Sector Report (2005) dan Siddiquee (2007).*

## 2.0 Sorotan Kajian

### 2.1 Kualiti Kerja Cemerlang

Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan tiga dimensi sebagai kayu ukur kepada kualiti kerja cemerlang. Dimensi tersebut ialah keberkesanan, kecekapan dan produktiviti, yang akan dijelaskan lebih lanjut dalam perenggan seterusnya.

#### 2.1.1 Keberkesanan

Keberkesanan pula boleh didefinisikan sebagai sama ada kita membuat sesuatu perkara secara betul ataupun tidak (McCabe, 2010:10). Bagi pendapat Costa, Frankema dan Jong (2009:207), keberkesanan kerja ialah menjelaskan bahawa jika semua orang dalam sesuatu kumpulan itu bekerjasama dan keyakinan sesama mereka meningkat, maka sudah pasti prestasi kumpulan tersebut itu juga akan meningkat. Mengikut Luna (2006:206), keberkesanan berlaku apabila pekerja menerima perilakunya atau sikapnya. Ayman et. al. (1995:148) menjelaskan keberkesanan seorang pemimpin berdasarkan dua faktor utama iaitu situasi seorang pemimpin dan sikap pemimpin tersebut.

#### 2.1.2 Kecekapan

Mengikut Ik Cho (2009:iii) kecekapan ialah memerhatikan nilai output berbanding nilai maksima sesuatu output itu. Hal ini menunjukkan kecekapan boleh diketahui jika diukur tahap pencapaian seseorang ataupun tahap pencapaian sesuatu perniagaan. Mengikut Luna (2006:206) kecekapan hanya berlaku apabila sesuatu agensi bertindak secara rasional. Kecekapan

ialah menggunakan daya usaha pada kadar yang minimum dalam mencapai sesuatu taraf pengeluaran output.

Mengikut Preast (2009:14) pula, kecekapan dalam seseorang itu merupakan sesuatu yang sangat penting. Tahap kecekapan dalam seseorang individu akan mempengaruhi motivasi seseorang dalam membuat sesuatu. Jika tahap kecekapan seseorang individu itu tinggi, maka sudah tentu motivasi seseorang individu itu juga tinggi. Hal ini disokong oleh Luna (2006: 211), iaitu beliau menerangkan, kecekapan merupakan sesuatu yang berbeza untuk setiap individu. Ini bermakna tahap kecekapan seseorang itu tidak sama, malah ia bergantung pada usaha atau motivasi seseorang dalam mencapai sesuatu.

### **2.1.3 Produktiviti**

Bleischwitz dan Von Weizsacker (1999:40) pula menyatakan bahawa, produktiviti diibaratkan sebagai enjin yang membawa kepada kebaikan secara keseluruhannya. Jika produktiviti bagi sesuatu agensi menunjukkan pertumbuhan, sudah pasti ia akan membawa kebaikan kepada rakyat (Bleischwitz dan Von Weizsacker, 1999:40).

Kajian Ilhaamie dan Wan Suryati (2008) ialah mengenai pengaruh sikap dan demografi ke atas produktiviti kerja pensyarah Muslim di Universiti Malaya. Mengikut Ilhaamie dan Wan Suryati (2008:323&324) sikap ini boleh dibincangkan dalam tiga komponen iaitu kognitif (pemikiran), afektif (emosi) dan gelagat (tingkahlaku). Dikatakan ketiga-tiga komponen ini saling berkait antara satu sama lain. Selain itu, pembentukan sesuatu sikap itu disebabkan oleh beberapa faktor yang penting iaitu faktor sosialisasi, faktor pengalaman hidup dan kesan pendedahan yang berpanjangan. Penulis ini juga menjelaskan bahawa kepuasan kerja, penglibatan kerja dan komitmen organisasi merupakan jenis sikap yang berkaitan dengan kerja (Ilhaamie dan Wan Suryati, 2008:324-326). Mengikut beliau penjelasan mengenai sikap ini penting kerana ia akan mempengaruhi produktiviti kerja seseorang.

## **2.2 Pembolehubah Tak Bersandar**

### **2.2.1 Sistem, Teknik dan Prosedur yang Baru**

Pentadbiran awam di Malaysia boleh dibahagikan kepada sebelum dan selepas merdeka. Walaupun pentadbiran Malaysia wujud sebelum perang dunia kedua lagi (Abdul Aziz, 1976:1), namun fokus kajian ini adalah lebih kepada Pentadbiran Awam Malaysia selepas kemerdekaan di mana Kerajaan Malaysia mula memerintah dengan sendiri tanpa campur tangan kuasa-kuasa dari luar. Seperti yang ditekankan oleh pakar politik akademik, Ahmad Atory Hussain (1983:4) dalam bukunya 'Pengantar Pentadbiran Awam', bermula abad ke-20 barulah konsep pentadbiran ini menjadi lebih tersusun atau dikatakan lebih sistematik.

Reformasi dalam pentadbiran dimulakan sejak selepas merdeka ini boleh diklasifikasikan kepada beberapa bahagian iaitu 1) perubahan struktur; 2) manambah baik produktiviti dan penyampaian maklumat; 3) pejabat dan sistem maklumat yang lebih berorientasikan teknologi di sektor awam; 4) mengukur betapa efisien dan efektif; 5) membaik pulih prestasi dalam sektor awam, 'Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)'; 6) perubahan dalam sikap dan kelakuan; 7) memperkukuhkan kapasiti statistik; dan 8) memusatkan pentadbiran (Muhammad Rais, 1995:3&4).

Di Malaysia banyak perubahan telah dilakukan untuk menambah baik sistem pentadbiran awam selepas 1957, seperti yang dikatakan oleh Siddiquee (2007:82), iaitu pada tahun 1980-an, Kerajaan Malaysia telah membuat banyak pembaharuan dalam memperbaiki kualiti perkhidmatan yang disediakan kepada masyarakat umum. Banyak perubahan telah dilakukan dalam perkhidmatan awam terutamanya dari segi kualiti dan produktiviti dalam memberikan perkhidmatan mereka kepada masyarakat umum serta dalam menghadapi cabaran dari persekitaran. Walaupun sukar untuk mengahapinya, namun Kerajaan Malaysia berjaya dalam mengahapinya. Kita dapat melihat usaha Tun Dr Mahathir, dimana beliau menekankan tentang kepentingan dalam mewujudkan perkhidmatan awam yang berinovatif dan dinamik. Beliau juga mahukan suatu pentadbiran yang bersih, efisien dan efektif. Beliau mahukan matlamat Wawasan 2020 dapat dicapai dan Malaysia bukan lagi negara membangun malah sudah membangun pada 2020 nanti. Hal ini akan mendorong kepada perubahan dan pembangunan dalam pentadbiran awam Malaysia. Selepas krisis ekonomi pada penghujung tahun 1990-an, banyak usaha telah diambil oleh Kerajaan Malaysia yang membawa kepada banyak perubahan dalam membentuk perkhidmatan awam yang efisien. Hal ini berkiblatkan untuk membolehkan negara Malaysia bersaing dengan kuasa-kuasa besar di pasaran antarabangsa (Siddiquee, 2007:83).

Kerajaan Malaysia juga menerbitkan buku yang menerangkan kaedah-kaedah untuk menambah baik kualiti perkhidmatan di Malaysia. Selain itu, satu petunjuk bagaimana cara untuk membaik pulih sistem komunikasi telefon juga telah diperkenalkan oleh Kerajaan Malaysia. Kerajaan Malaysia juga telah memperkenalkan cara untuk menilai tahap prestasi sesuatu organisasi dan individu. Tujuannya ialah untuk mengekalkan keefisienan dan keefektifan seseorang dalam pekerjaannya serta organisasi itu sendiri. Sistem Baru Penilaian Prestasi Pekerja (*new performance appraisal*) telah diperkenalkan untuk menilai prestasi dan kenaikan pangkat seseorang individu. Setiap pengurus dan staf perlu ada sasaran tahunan yang perlu dicapai. Perkhidmatan awam mempunyai lima konsep asas dalam mewujudkan pengurusan yang berkualiti iaitu kualiti dalam mencapai keperluan pelanggan, kualiti dikekalkan melalui pencegahan, tahap prestasi yang sempurna (*zero defect*), kualiti kos pada tahap yang memuskan, dan semua proses kerja (Muhammad Rais, 1995:10-13).

Dapat dilihat bagaimana usaha Kerajaan Malaysia dalam menangani masalah yang dihadapi oleh masyarakat. Bukan itu sahaja, namun usaha Kerajaan Malaysia dalam memajukan Pentadbiran Awam Malaysia juga sangat ketara. Usaha mereka tidak bermula sekarang malah sejak selepas kemerdekaan Malaysia iaitu pada tahun 1957. Banyak langkah telah diambil untuk memajukan atau mempertingkatkan lagi kualiti Pentadbiran Awam Malaysia yang tidak begitu memuaskan pada ketika itu.

### **2.2.2 Perkhidmatan Kaunter yang telah di Ubah Suai dan telah di Modenasasikan**

Perkhidmatan kaunter juga banyak yang telah diubahsuai dan diperbaharui. Modenisasi dalam perkhidmatan kaunter dapat menambah baik sistem penyampaian perkhidmatan. Mengikut Muhammad Rais (1995) menyatakan sejak 1957 lagi reformasi dalam sektor awam merupakan salah satu agenda Kerajaan Malaysia. Manakala untuk menambah baik kualiti perkhidmatan kaunter yang diberikan oleh agensi-agensi sektor awam, Kerajaan Malaysia perlu i) menambah baik prosedur dan sistemnya, ii) meningkatkan teknologi untuk memperkukuhkan informasi dan penyampaian perkhidmatan, dan iii) pentadbiran yang lebih tersusun (Muhammad Rais, 1995). Nilai dan etika penting dalam memberikan kualiti perkhidmatan yang baik. Kritikan yang biasa diterima dari masyarakat ialah mengenai kualiti perkhidmatan kaunter yang disediakan oleh staf. Sebagai pekerja yang bekerja di kaunter, mereka perlu memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada pelanggan. Perkhidmatan yang

diberikan di kaunter memberikan persepsi kepada masyarakat tentang perkhidmatan awam yang disediakan di Malaysia (Muhammad Rais, 1995).

### **2.2.3 Konsep-konsep Kerajaan Malaysia**

Pernyataan yang menyatakan Konsep-konsep Kerajaan Malaysia akan menyumbang kepada kualiti kerja cemerlang telah diperkenalkan oleh Ahmad Atory (1998). Namun, beliau tidak menjalankan kajian empirikal mengenai topik ini. Konsep-konsep Kerajaan Malaysia yang dimaksudkan ialah Mesra Rakyat; Wawasan 2020; Bersih, Cekap dan Amanah; Cemerlang, Gemilang dan Terbilang; dan 1Malaysia. Sebagai contoh, Kerajaan Malaysia di bawah pimpinan Tun Dr Mahathir memperkenalkan program Mesra Rakyat. Dalam program ini, agensi-agensi kerajaan ini akan dilawati oleh ketua bahagian satu hari dalam setiap bulan di mana mereka akan bersemuka dengan pelanggan untuk mengetahui masalah dan cadangan daripada mereka. Ini merupakan suatu cadangan yang bernas dalam menambah baik perkhidmatan awam (Siddiquee, 2007:85).

## **2.3 Pembentukan Hipotesis**

### **2.3.1 Hubungan antara Pembaharuan Dalam Bidang Kerja dengan Kualiti Kerja Cemerlang**

Bahagian ini menunjukkan hubungan antara Pembaharuan Dalam Bidang Kerja (sistem, teknik dan prosedur yang baru; perkhidmatan kaunter yang telah di ubah suai dan telah di modernisasikan; dan konsep-konsep (Malaysian concepts) Bersih, Cekap dan Amanah; Cemerlang, Gemilang dan Terbilang; Satu Malaysia) dengan Kualiti Kerja Cemerlang (keberkesanan, kecekapan dan produktiviti).

Antara Sistem, Teknik Dan Prosedur Kerja yang Baru yang dilakukan oleh Kerajaan Malaysia ialah Kumpulan Kawalan Mutu (KMK) telah dibentuk pada 1990-an untuk menambah baik kualiti perkhidmatan di agensi-agensi kerajaan. Selain itu, Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) juga membantu dalam meningkatkan hasil, meningkatkan kualiti dan agensi yang lebih menumpukan pelanggan. Inilah antara sistem, teknik dan prosedur kerja yang baru yang diperkenalkan oleh Kerajaan Malaysia untuk meningkatkan Keberkesanan, Kecekapan, dan Produktiviti Kerja.

Mengikut 'Social Exchange Theory', pekerja mendapat faedah dari organisasi mereka seperti kenaikan gaji; sistem, teknik dan prosedur yang baru; perubahan tempat kerja akan menyebabkan perlakuan pekerja menjadi lebih positif (Hare, 2006). Sudah tentu perlakuan pekerja yang positif akan menyebabkan keberkesanan, kecekapan dan produktiviti kerja juga akan meningkat.

Mengikut Kim (2011:2) keberkesanan kerja, kecekapan kerja dan produktiviti kerja ini penting dalam sesebuah organisasi kerana ia membantu dalam menambah baik sesebuah organisasi. Hal ini membolehkan usaha pembaharuan yang dilakukan dalam sesebuah organisasi membantu secara langsung dalam meningkatkan kualiti kerja sesebuah organisasi. Pembaharuan yang dilakukan ini bergantung kepada pengurus dan juga pekerja dalam sesebuah agensi kerajaan itu kerana kedua-dua pihak ini memainkan peranan penting dalam sesebuah organisasi (Kim, 2011:3). Kim (2011:3) menekankan bahawa pembaharuan perlu untuk sesebuah organisasi namun ia semuanya bergantung kepada pekerja dalam sesebuah organisasi.



SHal ini juga disokong oleh Siddiquee (2007:83) di mana beliau menekankan pembaharuan ini penting dalam sesebuah agensi kerajaan dan hal ini harus diteruskan untuk mendapat sebuah agensi kerajaan yang berkesan, cekap dan produktif. Pembaharuan yang dimaksudkan oleh beliau ialah pembaharuan dari segi sistem yang terdapat di sesebuah syarikat dan juga konsep-konsep yang sering diperkenalkan oleh Kerajaan Malaysia.

Muhammad Rais (1995) menyatakan sejak 1957 lagi reformasi dalam sektor awam merupakan salah satu agenda Kerajaan Malaysia. Hal ini amat penting dan akan membantu dalam meningkatkan keberkesanan, kecekapan dan produktiviti sesebuah syarikat. Beliau juga menekankan dalam penulisannya bahawa Kerajaan Malaysia perlu menambah baik prosedur dan sistemnya dalam meningkatkan teknologi untuk memperkukuhkan informasi dan penyampaian perkhidmatan, dan pentadbiran yang lebih tersusun supaya kualiti kerja yang berkesan, cekap dan produktiviti dapat dicapai.

Perkhidmatan kaunter yang berkesan dan cekap akan menghasilkan kerja dengan cepat, tiada kesilapan, mudah diperolehi, tidak membebankan pelanggan serta layanan yang mesra dan sopan diberikan yang akan disukai oleh semua pelanggan. Pengedaran borang-borang, pemberian penerangan yang jelas, bayaran dan kutipan hasil yang berkala tidak membebankan, penyemakan borang, temuduga atau soal siasat serta aduan kelemahan merupakan beberapa contoh jenis-jenis perkhidmatan kaunter yang produktif (Perkhidmatan Kaunter, 2008).

Muhammad Hafiz (2008:30) pula, untuk menambah baik perkhidmatan kaunter ini, kerajaan telah mengambil beberapa langkah seperti menambah baik prosedur dan sistem yang sedia ada; serta memperkenalkan pejabat otomatisasi dan pejabat teknologi maklumat untuk menambah baik sistem informasi dan penyampaian perkhidmatan. Ini menunjukkan kerajaan sentiasa melakukan sesuatu untuk menambah baik sistem perkhidmatan mereka terutamanya perkhidmatan kaunter. Hal ini menunjukkan kerajaan peka bahawa perkhidmatan kaunter yang baik dapat menghasilkan kerja yang berkesan, cekap dan produktif.

Mengikut Ahmad Atory Hussain (1998:398) pula, konsep-konsep yang baru seperti Bersih, Cekap dan Amanah; Wawasan 2020; Mesra Rakyat; Cemerlang, Gemilang dan Terbilang; dan 1Malaysia akan membantu dalam meningkatkan keberkesanan, kecekapan dan produktiviti kerja. Ini kerana kesemua konsep ini menumpukan pada penambah baikkan dalam perkhidmatan kerajaan. Kesemua nilai-nilai tersebut boleh digunakan oleh agensi-agensi kerajaan dalam meningkatkan keberkesanan, kecekapan dan produktiviti. Kajian secara empirikal yang menunjukkan hubungan ini tidak pernah dijalankan oleh mana-mana penulis sebelum ini. Dengan itu, kajian ini akan membuktikan hubungan antara Konsep-Konsep Malaysia yang diperkenalkan oleh Perdana-Perdana Menteri dengan Keberkesanan, Kecekapan dan Produktiviti Kerja secara empirikal. Hal ini kerana kesemua konsep ini menumpukan pada penambah baikkan dalam perkhidmatan kerajaan.

Penjelasan yang diberikan di atas menunjukkan hubung kait secara positif yang jelas di antara Pembaharuan dalam Bidang Kerja dan Kualiti Kerja Cemerlang. Oleh itu, hipotesis kedua (H1.0) berbunyi,

## **H2.0: Pembaharuan Dalam Bidang Kerja mempunyai hubungan yang positif dengan Kualiti Kerja Cemerlang**

H1.1a: Sistem, teknik dan prosedur yang baru di agensi-agensi kerajaan mempunyai hubungan yang positif dengan keberkesanan kerja

H1.1b: Sistem, teknik dan prosedur yang baru di agensi-agensi kerajaan mempunyai hubungan yang positif dengan kecekapan kerja

H1.1c: Sistem, teknik dan prosedur yang baru di agensi-agensi kerajaan mempunyai hubungan yang positif dengan produktiviti kerja

H1.2a: Perkhidmatan kaunter yang telah diubah suai dan telah dimodenasikan di agensi-agensi kerajaan mempunyai hubungan yang positif dengan keberkesanan kerja

H1.2b: Perkhidmatan kaunter yang telah diubah suai dan telah dimodenasikan di agensi-agensi kerajaan mempunyai hubungan yang positif dengan kecekapan kerja

H1.2c: Perkhidmatan kaunter yang telah diubah suai dan telah dimodenasikan di agensi-agensi kerajaan mempunyai hubungan yang positif dengan produktiviti kerja

H1.3a: Konsep-konsep yang baru di agensi-agensi kerajaan mempunyai hubungan yang positif dengan keberkesanan kerja

H1.3b: Konsep-konsep yang baru di agensi-agensi kerajaan mempunyai hubungan yang positif dengan kecekapan kerja

H1.3c: Konsep-konsep yang baru di agensi-agensi kerajaan mempunyai hubungan yang positif dengan produktiviti kerja

### **3.0 Kaedah Kajian**

Populasi kajian ini ialah di negeri Selangor, Johor, Perak dan Pulau Pinang. Responden yang menjadi sasaran untuk kajian ini ialah staf yang berhubung terus dengan pelanggan di tiga buah agensi kerajaan tersebut. Staf yang berhubung terus dengan pelanggan ini biasanya terdiri daripada mereka yang bekerja di bahagian kaunter hadapan di sesebuah agensi kerajaan. Unit analisis kajian ini ialah tiga buah agensi kerajaan iaitu Polis DiRaja Malaysia (PDRM), Jabatan Pendaftaran Negara (JPN) dan Jabatan Kerja Raya (JKR). Survey ini merupakan 'selective' dan 'purposive' kerana semua soal selidik telah dihantar ke Polis DiRaja Malaysia (PDRM), Jabatan Pendaftaran Negara (JPN) dan Jabatan Kerja Raya (JKR) di Malaysia.

'Non-probability purposive sampling' telah digunakan dalam kajian ini kerana kekurangan masa, kos dan tenaga kerja dalam menjalankan kajian ini. Untuk mengenal pasti saiz sampel dalam kajian ini, peraturan am oleh Hair, Black, Babin, Anderson, dan Tatham (2006) telah digunakan iaitu jumlah saiz sampel yang minimum diperlukan ialah sekurang-kurangnya 20 responden untuk setiap pembolehubah yang terdapat dalam kajian ini (6 pembolehubah x 20 = 120). Oleh itu, jumlah minimum responden yang diperlukan untuk mengawal soal selidik ialah seramai 120 orang. Namun, soal selidik yang diedarkan kepada staf ialah berjumlah 300 dan hanya 270 iaitu 90% daripada soal selidik tersebut lengkap serta boleh digunakan untuk kajian ini.

Penyelidik memilih hanya tiga agensi kerajaan untuk terlibat dalam kajian ini. Tiga agensi kerajaan tersebut ialah Polis DiRaja Malaysia (PDRM), Jabatan Pendaftaran Negara (JPN) dan Jabatan Kerja Raya (JKR) di negeri Selangor, Johor, Perak dan Pulau Pinang. Tiga agensi kerajaan dan empat negeri ini dipilih kerana ketiga-tiga agensi serta empat negeri tersebut adalah penerima aduan yang paling banyak berdasarkan data 1999 hingga 2008 (sila rujuk

Jadual 1 dan Jadual 2). Kajian ini dilakukan dengan menggunakan (categorical survey) soal selidik yang berstruktur. Skala likert telah digunakan dalam kajian ini (1 = Sangat tidak setuju, 2 = Tidak setuju, 3 = Tidak pasti, 4 = Setuju, 5 = Sangat setuju; dan 1 = Langsung tidak pernah, 2 = ekali sekala, 3 = kadang-kadang, 4 = kerap kali, 5 = setiap kali). Mengikut Zikmund (2003), survey boleh didefinisikan sebagai kaedah dalam pengumpulan data prima yang berpandukan kepada komunikasi dengan sample yang mewakili seseorang individu. Sekaran (2006) pula menyatakan selepas mengenal pasti pembolehubah-pembolehubah dan ‘theoretical framework’, langkah seterusnya ialah membentuk kaedah yang sistematik untuk membolehkan data dibentuk dan dianalisa.

Alat-alat pengukur Pembaharuan dalam Bidang Kerja dan Kualiti Kerja Cemerlang telah di jawab oleh para pekerja di agensi-agensi awam. Seramai 270 responden yang sentiasa berhubung dengan pelanggan menjawab soal selidik bagi setiap agensi tersebut. Kajian rintis dilakukan dalam kajian ini. Tujuan kajian rintis ini ialah untuk memastikan arahan dan kandungan soal selidik yang dibentuk jelas dan boleh difahami oleh responden. Soal selidik telah dibetulkan dan diubah suai mengikut pendapat serta komen yang diberikan oleh responden sebelum kajian sebenar dilakukan. Pengukuran yang digunakan dalam kajian ini seperti yang terdapat dalam Jadual 3.1.

**Jadual 3.1: Pengukuran yang digunakan dalam kajian ini**

Bahagian	Pembolehubah yang perlu diukur	Item-item	Skala	Source
<b>A</b>	<b>Kualiti Kerja Cemerlang</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keberkesanan <math>\alpha=.85</math></li> </ul>	<b>7</b>	<b>5-point</b>	Thornton (2010)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kecekapan <math>\alpha=.898</math></li> </ul>	<b>6</b>	<b>5-point</b>	Wan (2009)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktiviti <math>\alpha= .95</math></li> </ul>	<b>5</b>	<b>5-point</b>	Lerner, Reed, Massarotti, Wester dan Burke (2001)
<b>B</b>	<b>Pembaharuan Dalam Bidang Kerja</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem, teknik dan prosedur yang baru <math>\alpha= .883</math></li> </ul>	<b>5</b>	5-point	Zhang, Waszink dan Wijngaard (2000)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perkhidmatan Kaunter yang Telah di Ubah Suai dan Telah di Modenasasikan <math>\alpha= 0.7759</math></li> </ul>	<b>21</b>	<b>5-point</b>	Kuppusamy Singaravelloo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsep-konsep Kerajaan Malaysia (stakeholders) &amp; .756 (influence)</li> </ul>	<b>10</b>	<b>5-point</b>	Ryu (2010)

### 3.1 Hasil Kajian

#### Jadual 3.2

*Pekali korelasi Pearson bagi pemboleh ubah-pemboleh ubah*

Pemboleh ubah utama kajian	1	2	3	4	5	6
1. Keberkesanan		.366**	.112	.384**	.286**	.314**
2. Kecekapan			.273**	.483**	.370**	.405**
3. Produktiviti				.010	.007	.151*
4. Sistem, Teknik dan Prosedur yang baru					.561**	.637**
5. Perkhidmatan Kaunter yang telah di ubah suai dan telah dimodenkan						.598**
6. Konsep-konsep Kerajaan Malaysia						

‘Pearson Product-Moment Correlation’ telah digunakan untuk ‘inter-correlations’ di antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang telah diperiksa hipotesisnya. Keseluruhannya menunjukkan hanya dua hubungan iaitu di antara produktiviti dengan Sistem, Teknik dan Prosedur yang baru serta Perkhidmatan Kaunter yang telah di ubah suai dan telah dimodenkan menunjukkan nilai korelasi yang rendah.

Secara keseluruhannya, dalam Jadual 3.2 keberkesanan dan pemboleh ubah tak bersandar menunjukkan nilai korelasi di antara .28 hingga .38. Selain itu, kecekapan dan pemboleh ubah tak bersandar juga menunjukkan nilai korelasi di antara .37 hingga .48. Manakala, produktiviti dan pemboleh ubah tak bersandar menunjukkan nilai korelasi antara .007 hingga .151.

Jadual 3.3 dan 3.4 menunjukkan hasil selepas ‘regression’ dilakukan. Dari Jadual 3.3 dan 3.4 ini, dapat dilihat nilai signifikan antara pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah tak bersandar dalam kajian ini.

**Jadual 3.3**

<b>Dependent Variable</b>	<b>Independent Variable</b>	<b>Co-efficient Value <math>\beta</math></b>	<b>Significant Value Sig.</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
Keberkesanan	Sistem, Teknik dan Prosedur yang baru	.384	.000	.148
	Perkhidmatan Kaunter yang Telah di Ubah Suai dan Telah dimodenkan	.286	.000	.082
	Konsep-konsep Kerajaan Malaysia	.314	.000	.098
Kecekapan	Sistem, Teknik dan Prosedur yang baru	.483	.000	.233
	Perkhidmatan Kaunter yang Telah di Ubah Suai dan Telah dimodenkan	.370	.000	.137
	Konsep-konsep Kerajaan Malaysia	.405	.000	.164
Produktiviti	Sistem, Teknik dan Prosedur yang baru	.010	.897	.000
	Perkhidmatan Kaunter yang Telah di Ubah Suai dan Telah dimodenkan	.007	.931	.000
	Konsep-konsep Kerajaan Malaysia	.151	.045	.023

**Jadual 3.4: Keputusan keseluruhan hipotesis kajian ini**

	<b>Hipotesis: Pembaharuan Dalam Bidang Kerja mempunyai hubungan yang positif dengan Kualiti Kerja Cemerlang</b>	<b>Keputusan</b>
<b>1</b>	H1.1a: Sistem, teknik dan prosedur yang baru di agensi-agensi kerajaan mempunyai hubungan yang positif dengan keberkesanan kerja H1.1b: Sistem, teknik dan prosedur yang baru di agensi-agensi kerajaan mempunyai hubungan yang positif dengan kecekapan kerja H1.1c: Sistem, teknik dan prosedur yang baru di agensi-agensi kerajaan mempunyai hubungan yang positif dengan produktiviti kerja	Terima Terima Tolak
<b>2</b>	H1.2a: Perkhidmatan kaunter yang telah diubah suai dan telah dimodenasasikan di agensi-agensi kerajaan mempunyai hubungan yang positif dengan keberkesanan kerja H1.2b: Perkhidmatan kaunter yang telah diubah suai dan telah dimodenasasikan di agensi-agensi kerajaan mempunyai hubungan yang positif dengan kecekapan kerja H1.2c: Perkhidmatan kaunter yang telah diubah suai dan telah dimodenasasikan di agensi-agensi kerajaan mempunyai hubungan yang positif dengan produktiviti kerja	Terima Terima Tolak
<b>3</b>	H1.3a: Konsep-konsep yang baru di agensi-agensi kerajaan mempunyai hubungan yang positif dengan keberkesanan kerja H1.3b: Konsep-konsep yang baru di agensi-agensi kerajaan mempunyai hubungan yang positif dengan kecekapan kerja H1.3c: Konsep-konsep yang baru di agensi-agensi kerajaan mempunyai hubungan yang positif dengan produktiviti kerja	Terima Terima Terima

### 3.2 Perbincangan

Hasil kajian menunjukkan hubungan di antara Pembaharuan Dalam Bidang Kerja dan Kualiti Kerja Cemerlang ada yang menunjukkan bertentangan dengan kajian-kajian lepas dan ada yang menunjukkan sama dengan kajian-kajian lepas.

Hipotesis H1.1a, H1.1b dan H1.1c menunjukkan keberkesanan kerja dan kecekapan kerja sahaja yang mempunyai hubungan positif dengan sistem, teknik dan prosedur yang baru di agensi-agensi kerajaan ini. Hal ini boleh dilihat dalam penjelasan yang diberikan oleh penulis dalam sorotan kajian dalam kajian ini. Manakala produktiviti kerja tidak menunjukkan hubungan yang negatif. Mengikut May dan Winter (2007:454) pembaharuan yang di bawa dalam sesuatu agensi hanya menumpukan pengurus atau pekerja yang berpangkat lebih tinggi dan tidak akan sampai kepada staf di bahagian kaunter. Kajian ini dilakukan bagi staf di agensi kerajaan yang bekerja di bahagian kaunter dan hasil kajian ini menyokong pernyataan yang diberikan oleh May dan Winter (2007). Hal ini yang menyebabkan produktiviti kerja menunjukkan hubungan yang negatif dengan sistem, teknik dan prosedur yang baru di agensi-agensi kerajaan ini.

Hipotesis H1.2a, H1.2b dan H1.2c menunjukkan keberkesanan kerja dan kecekapan kerja mempunyai hubungan positif dengan sistem, teknik dan prosedur yang baru di agensi-agensi kerajaan ini manakala produktiviti kerja menunjukkan hubungan yang negatif. Hubungan positif ini boleh dilihat dalam penjelasan yang diberikan oleh penulis dalam sorotan kajian dalam kajian ini. Mengikut Cimacio, Nullar, Pormentira dan Reside (2009:42), walaupun pengubahsuaian dilakukan di bahagian kaunter di sesuatu organisasi namun ia tidak semestinya akan membawa perubahan kepada sikap seseorang staf. Hal ini kerana perubahan tersebut hanya kepada keadaan fizikal atau persekitaran bahagian kaunter tersebut. Ini yang menyebabkan hasil kajian menunjukkan sistem, teknik dan prosedur yang baru di agensi-agensi kerajaan mempunyai hubungan negatif dengan produktiviti kerja.

Hipotesis H1.3a, H1.3b dan H1.3c menunjukkan keberkesanan kerja, kecekapan kerja dan produktiviti kerja mempunyai hubungan yang positif dengan konsep-konsep yang baru di agensi-agensi kerajaan. Hal ini sama seperti hubungan positif yang ditunjukkan dalam sorotan kajian dalam kajian ini.

#### 4.0 Kesimpulan

Kajian ini menunjukkan walaupun Kerajaan Malaysia membuat banyak perubahan untuk menambah baik agensi-agensi kerajaan Malaysia namun perubahan yang dilakukan masih belum mencukupi dalam meningkatkan kualiti kerja cemerlang sesebuah agensi kerajaan. Usaha yang dapat membantu dalam meningkatkan kualiti kerja cemerlang sesebuah agensi kerajaan harus dilakukan supaya usaha menambah baik penyampaian perkhidmatan yang disediakan di agensi-agensi kerajaan ini dapat dicapai.

#### Rujukan

- Abdul Aziz bin Zakaria. (1976). *Pengenalan Kepada Jentera Pentadbiran Kerajaan Di Malaysia*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ahmad Atory Hussain. (1983). *Pengantar Pentadbiran Awam*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Ahmad Atory Hussain (1998). *Reformasi Pentadbiran Di Malaysia*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Ayman, R., Chemers, M. M., dan Fiedler, F. (1995). The Contingency Model Of Leadership Effectiveness: Its Levels Of Analysis. *The Leadership Quarterly*, 6(2): 147-167.
- Berita Harian*. (2005). Jambatan Berlubang Ragut Nyawa Budak. 16 Februari.
- Berita Harian*. (2005). Lebih 20 Jambatan Maut di Kota Bharu. 17 Februari.
- Biro Pengaduan Awam. (2001). Laporan Tahunan 2001. Diambil 1 June 2010: [http://www.pcb.gov.my/Annual/Annual\\_BI2001.pdf](http://www.pcb.gov.my/Annual/Annual_BI2001.pdf)

- Biro Pengaduan Awam. (2005) Laporan Tahunan 2005. Diambil 1 June 2010: [http://www.pcb.gov.my/Annual/Annual\\_BI2005.pdf](http://www.pcb.gov.my/Annual/Annual_BI2005.pdf)
- Biro Pengaduan Awam. (2006). Laporan Tahunan 2006. Diambil 1 June 2010: [http://www.pcb.gov.my/Annual/Annual\\_BM2006.pdf](http://www.pcb.gov.my/Annual/Annual_BM2006.pdf)
- Biro Pengaduan Awam. (2007). Laporan Tahunan 2007. Diambil 1 June 2010: <http://www.pcb.gov.my/Annual/Annual%20Report%202007.pdf>
- Biro Pengaduan Awam. (2008). Laporan Tahunan 2008. Diambil 1 June 2010: <http://www.pcb.gov.my/Annual/Annual%20Report%202008.pdf>
- Biro Pengaduan Awam. (2009). Laporan Tahunan 2009. Diambil 7 January 2011: [http://www.pcb.gov.my/Annual/Final%20LT%202009%20\(Revised%20october%202010\).pdf](http://www.pcb.gov.my/Annual/Final%20LT%202009%20(Revised%20october%202010).pdf)
- Bleischwitz, R., & Von Weizsacker, E. U. (1999) Green Productivity: A Strategy For A New Era Of Technological And Social Progress. *New Economy*, 40-43.
- Cho, J. I. (2009). *An Efficiency And Productivity Study In The Presence Of The "No Child Left Behind Act" In Pennsylvania School Districts*. The Pennsylvania State University.
- Cimacio, M. B. C., Nullar, M. B., Pormentira, D. B. C. & Reside, O. H. (2009). Front Office Of Accredited Hotels In Baguio City: Profile, ProblemsAnd Strategies For Quality Service. *University of the Cordilleras Research Journal*, 1(3), 37-51.
- Costa, A. C., Frankema, K. B. & Jong, B. D. (2009). The Role Of Social Capital On Trust Development And Dynamics: Implications For Cooperation, Monitoring And Team Performance. *Social Science Information*, 48(2), 199-228.
- Hare, R.D. (2006). Psychopathy: A clinical and forensic overview. *Psychiatric Clinical*. North America, 29, 709-724.
- Ilhaamie binti Abdul Ghani Azmi & Wan Suryati Wan Ahmad. (2008). Pengaruh Sikap Dan Demografi Ke Atas Produktiviti Kerja Pensyarah Muslim: Kajian Di Universiti Malaya. *Shariah Journal*, 16(2), 321-344.
- Kim, P.S. (2010). Performance Managementand Performance Appraisal in the Public Sector. *CEPA meeting in New York*, 1-23.
- Kuppusamy Singaravelloo. (2010). Measuring Performance of Local Authorities Using Composite Performance Index and Perceived Performance Score. Universiti Putra Malaysia.
- Lerner, D. Reed, J. I., Massarotti, E., Wester, L. M. dan Burke, T. A. (2001). The Work Limitations Questionnaire's validity and reliability among patients with osteoarthritis. *Journal of Clinical Epidemiology*, 55: 198-208.
- Luna, F. P. (2006). *Organizational Efficiency and Values: A Tribute to West C. Churchman*. (206-224). In *Wisdom, Knowledge, and Management: A Critique and Analysis of*



Churchman's Systems Approach. Diedit oleh Van Gigch, J. P., dan McIntyre-Mills, J., United States of America: Springer Science+Business Media, LLC.

- May, P. J. & Winter, S. C. (2007). Politicians, Managers, and Street-Level Bureaucrats: Influences on Policy Implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 453-476.
- McCabe M. C. (2010). *An Empirical Investigation of Information Systems Success in Terms of Net Benefits: A Study on the Success of Implementing a Building Automation System*. Nova Southeastern University.
- Muhammad Hafiz Abd. Rashid (2008:30). *Measuring and Achieving Quality Customer Service: A Study on Public Sector in Malaysia*. Rochester Institute of Technology, New York.
- Muhammad Rais Bin Abdul Karim. (1995). Improving The Efficiency of The Public Sector: A Case-Study of Malaysia. *Public Administration and Finance*, 1-22.
- Perkhidmatan Kaunter. (2008). Diambil 16 November 2009: <http://apps.moe.gov.my/bppk/nota/PKPA/PKPA1091.pdf>
- Prest, S. D. (2009). *A Study of Direct Instructional Spelling Strategies and Their Effect on students with Special Needs Who are Classified With Mild Mental Disabilities*. Walden University.
- Ryu, S. H. (2010). Performance Management in Korean Government. Arizona State University. 1-215.
- Sekaran, U. (2006). *Research Method for Business*. A skill building approach. India: John Wiley and Sons.
- Siddiquee, N. A. (2007). Public service innovations policy transfer and governance in the Asia-Pacific region: The Malaysian experience. *JOAAG*, 2(1): 81-91.
- The Star*. (2001). Police, NRD and EPF top list of complaints. 7 Mei. Diambil dari <http://blis.bernama.com/mainHome.do>.
- Thornton, K. P. (2010). Intercultural Effectiveness and Inclusive Behavior In The Workplace. Alliant International University. 1-167. (Dipetik dari Ferdman, B. M., Barrera, V., Allen, A., & Vuong, V. (2009, August 11). *Inclusive behavior and the experience of inclusion*. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago).
- Utusan Online*. (2007). Perkhidmatan kaunter MPKj seperti tahun 70-an. Diambil from <http://perkhidmatanawam.blogspot.com/2007/11/mb-perkhidmatan-kaunter-mpkj-seperti.html>
- Wan, C. H. (2009). A Study ff The Relationship Between Student and Faculty Satisfaction of Service Quality Within Asia University In Taiwan. United States Sports Academy. 1-87.

World Public Sector Report. (2005). Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance. *Department of Economic and Social Affairs*, 1-23.

Zhang, Z., Waszink, A., dan Wijngaard, J. (2000). An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17 (7): 730-755.

Zikmund, W.G. (2003). *Business research methods*. South-western: Thomson.