

PRESTASI ORGANISASI DI MAJLIS PERBANDARAN KOTA SETAR (MPKS) KEDAH

**Kertas Sarjana ini diserahkan kepada Sekolah Pembangunan Sosial untuk
memenuhi keperluan Ijazah Sarjana
Pengurusan Awam (MPM)
Universiti Utara Malaysia**

**Oleh
HALIMAH ABDUL MANAF**

**©HALIMAH ABDUL MANAF
Hak Cipta Terpelihara, 2003**

KEBENARAN MERUJUK KERTAS SARJANA

Kertas Sarjana ini dikemukakan bagi memenuhi sebahagian dari keperluan pengijazahan program Sarjana Pengurusan Awam (MPM), Universiti Utara Malaysia. Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan Universiti mempamerkan untuk tujuan rujukan. Saya juga bersetuju membenarkan sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian Kertas Sarjana ini untuk tujuan akademik dengan kebenaran penyelia iaitu Prof Madya Dr Najib B. Ahmad Marzuki, Dekan Sekolah Siswazah atau Dekan Sekolah Pembangunan Sosial. Sebarang bentuk salinan atau cetakan bagi tujuan komersil dan membuat keuntungan adalah dilarang tanpa kebenaran bertulis penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penulis dan Universiti Utara Malaysia perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan di buat ke atas Kertas Sarjana ini. Kebenaran bagi menggunakan Kertas Sarjana ini sama ada keseluruhan atau sebahagian perlulah dipohon melalui:

Dekan Sekolah Siswazah

Universiti Utara Malaysia

06010 Sintok

Kedah

PENGAKUAN

Saya mengakui bahawa SA 5446 Kertas Sarjana yang bertajuk 'Prestasi Organisasi Di Majlis Perbandaran Kota Setar (MPKS), Kedah' ini adalah hasil karya saya sendiri, kecuali nukilan-nukilan serta ringkasan yang tiap-tiap satunya telah dijelaskan sumbernya.

Tarikh: 13 April 2003

Halimah Abdul Manaf

83280

Sekolah Pembangunan Sosial

Universiti Utara Malaysia

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji perbezaan dan hubungan faktor-faktor seperti faktor demografi, faktor di peringkat Jabatan dan faktor di peringkat Individu dengan Prestasi Organisasi. Satu model kajian untuk mengkaji perhubungan ini telah dibina oleh pengkaji berdasarkan Model Pengurusan Prestasi yang diperkenalkan oleh Mwita (2000). Kajian ini dilakukan di Majlis Perbandaran Kota Setar (MPKS), Kedah. Subjek kajian ini terdiri daripada 150 orang kakitangan MPKS yang terdiri daripada pelbagai kumpulan jawatan termasuklah daripada Kumpulan Pengurusan Profesional sehinggalah Kumpulan Sokongan Tidak Mahir yang bertugas di organisasi tersebut. Satu set soal selidik yang merangkumi tiga bahagian iaitu bahagian tentang faktor demografi dan butir-butir peribadi, bahagian mengenai faktor di peringkat Jabatan dan bahagian mengenai faktor di peringkat Individu telah diedarkan kepada subjek kajian. Faktor di peringkat Jabatan merangkumi faktor budaya organisasi, kepimpinan, jumlah dan keupayaan sumber tenaga serta faktor red tape. Manakala faktor di peringkat Individu termasuklah faktor struktur tugas, motivasi kerja dan prestasi individu. Kaedah Korelasi Pearson (r), Anova Varians Sehala (ANOVA) dan Ujian T telah digunakan untuk menganalisis data. Keputusan analisis kajian menunjukkan prestasi organisasi tidak mempunyai perbezaan yang signifikan berdasarkan faktor umur, jantina dan kumpulan jawatan di kalangan kakitangan MPKS. Hasil kajian juga menunjukkan prestasi organisasi mempunyai hubungan yang rapat dengan faktor di peringkat Jabatan seperti faktor budaya organisasi, jumlah dan keupayaan sumber tenaga, kepimpinan serta red tape. Dalam kajian ini juga mendapati faktor di peringkat Individu iaitu faktor struktur tugas, motivasi kerja dan prestasi individu mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi organisasi MPKS. Kajian ini juga telah menghasilkan satu model bagi menguji prestasi organisasi.

ABSTRACT

The aim of this research was to examine the differences and relationship between demographic factors, Departmental factors, Individual factors and organizational performance. The researcher has applied a research model (Performance Management Model) adapted from Mwita (2000). The research was conducted at Majlis Perbandaran Kota Setar (MPKS), Kedah. The subjects of the research comprised of 150 employees from various ranks ranging from Professional Management Group to the Supported Group working on location. The questionnaire consisted three sections: demographic and background details, Departmental factors and Individual factors. Data were analyzed using correlation Pearson (r), One Way ANOVA and T-Test. The result indicated that organizational performance did not have any significant differences based on age, sex and post for the MPKS employee. On the other hand, the result showed that there was a relationship between organizational performance with Departmental factors such as organizational culture, human capital and capacity, leadership and red tape. This research also showed that Individual factors such as task structure, task motivation and individual performance had a significant correlation with organizational performance. The research has constructed a new model to examine organizational performance.

PENGHARGAAN



Dengan Nama Allah Yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang, saya bersyukur ke hadrat Ilahi kerana dengan izin-Nya, Kertas Sarjana ini berjaya disiapkan. Sekalung penghargaan dan jutaan terima kasih ditujukan kepada Prof. Madya Dr. Najib B. Ahmad Marzuki selaku Penyelia saya dalam memberi tunjuk ajar, bimbingan, dorongan dan nasihat yang amat bermakna buat saya dalam menyiapkan Kertas Sarjana ini.

Di kesempatan ini juga, saya ingin merakamkan ribuan terima kasih kepada Dekan serta pihak pengurusan Sekolah Pembangunan Sosial (SPS) dan Sekolah Siswazah (SS), pensyarah-pensyarah, keluarga dan rakan-rakan yang banyak membantu dan memberi semangat kepada saya dalam menjalankan penyelidikan kecil ini.

Akhir sekali, ribuan terima kasih yang tidak terhingga ditujukan kepada pihak pengurusan MPKS yang sudi bekerjasama dengan saya dan memberi maklumat-maklumat yang diperlukan. Selain itu, jutaan terima kasih juga kepada kakitangan MPKS merangkap responden saya yang sudi bekerjasama dalam mengisi borang soalselidik. Terima Kasih.

Halimah Abdul Manaf

Sekolah Pembangunan Sosial

Universiti Utara Malaysia, Kedah

April, 2003

JADUAL KANDUNGAN

	Halaman
KEBENARAN MERUJUK KERTAS SARJANA	ii
PENGAKUAN	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
PENGHARGAAN	vi
KANDUNGAN	vii
RUJUKAN LAMPIRAN	xi
SENARAI JADUAL	xii
SENARAI RAJAH	xiv
SENARAI SINGKATAN	xv
BAB 1 PENGENALAN	
1.0 Pendahuluan	1
1.1 Permasalahan Kajian	3
1.2 Pilihan Lokasi Kajian	9
1.3 Latar Belakang Organisasi	10
1.4 Objektif Kajian	11
1.5 Kepentingan Kajian	12
1.6 Batasan Kajian	13
1.7 Definisi Konsep	14
1.8 Latar Belakang Model	21
1.9 Kerangka Teoritikal Kajian	25
1.10 Hipotesis Kajian	29
1.11 Kesimpulan	32

BAB 2		ULASAN KARYA	
2.0	Pendahuluan		33
2.1	Prestasi Organisasi		33
2.2	Faktor Demografi		36
2.3	Faktor Di Peringkat Jabatan		40
	2.3.1	Faktor Budaya Organisasi	40
	2.3.2	Faktor Keupayaan dan Jumlah Sumber Tenaga Kerja	44
	2.3.3	Faktor Kepimpinan	46
	2.3.4	Faktor <i>Red tape</i>	49
2.4	Faktor Di Peringkat Individu		51
	2.4.1	Faktor Struktur Kerja	51
	2.4.2	Faktor Motivasi Kerja	52
	2.4.3	Faktor Prestasi Individu	55
2.5	Kesimpulan		56
 BAB 3		 METOD KAJIAN	
3.0	Pendahuluan		58
3.1	Rekabentuk Kajian		58
3.2	Populasi Kajian		59
3.3	Sampel Dan Kaedah Persampelan		59
3.4	Instrumen Kajian		60
3.5	Analisis Data		62
3.6	Pra Ujian		63
3.7	Ujian Kebolehpercayaan Soalselidik Faktor Di Peringkat Jabatan Terhadap Prestasi Organisasi		65

3.8	Ujian Kebolehpercayaan Soalselidik Faktor Di Peringkat Individu Terhadap Prestasi Organisasi	65
3.9	Kesimpulan	66
BAB 4	HASIL KAJIAN	
4.0	Pendahuluan	68
4.1.	Analisis Taburan Responden	68
4.2	Maklumat Demografi	69
4.3	Maklumat Faktor Di Peringkat Jabatan Dan Individu Terhadap Prestasi Organisasi	71
4.4	Analisis Deskriptif Pembolehubah Kajian	72
4.5	Pengujian Hipotesis	73
4.5.1	Kumpulan Hipotesis Pertama	73
4.5.2	Kumpulan Hipotesis Kedua	76
4.5.3	Kumpulan Hipotesis Ketiga	79
4.6	Kesimpulan	82
BAB 5	PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN	
5.0	Pendahuluan	84
5.1	Perbincangan Hasil Kajian	84
5.1.1	Faktor Demografi dengan Prestasi Organisasi	84
5.1.2	Faktor di Peringkat Jabatan dengan Prestasi Individu	89
5.1.3	Faktor di Peringkat Individu dengan Prestasi Jabatan	96
5.2	Implikasi Kajian	99
5.2.1	Implikasi Ke Atas Model Kajian	99
5.3	Penghasilan Model Prestasi Organisasi	102

5.4	Masalah Dan Cadangan Kajian	105
5.4.1	Masalah Kajian	105
5.4.2	Cadangan Kajian Akan Datang	106

SENARAI RUJUKAN		110
LAMPIRAN A	Soalselidik Kajian	116
B	Pembahagian Item Dalam Soalselidik	122
C	Taburan Responden Mengikut Item Faktor Di Peringkat Jabatan Terhadap Prestasi Organisasi	123
D	Taburan Responden Mengikut Item Faktor Di Peringkat Jabatan Terhadap Prestasi Organisasi	126

SENARAI JADUAL

No. Jadual		Muka Surat
3.1	Populasi dan Bilangan Sampel Yang Dipilih	60
3.2	Soalselidik Bahagian B Analisis Ujian Kebolehpercayaan Item Hubungan Faktor Di Peringkat Jabatan Terhadap Prestasi Organisasi	65
3.3	Soalselidik Bahagian C Analisis Ujian Kebolehpercayaan Item Hubungan Faktor Di Peringkat Individu Terhadap Prestasi Organisasi	66
3.4	Pembahagian Item-Item Dalam Soalselidik	122
4.1	Taburan Maklumat Demografi Responden	69
4.2	Taburan Responden Mengikut Item Faktor Di Peringkat Jabatan Terhadap Prestasi Organisasi	123
4.3	Taburan Responden Mengikut Item Faktor Di Peringkat Individu Terhadap Prestasi Organisasi	126
4.4	Min dan Sisihan Piawai Pembolehubah Kajian	72
4.5	Keputusan Ujian-t Ke Atas Prestasi Organisasi Berdasarkan Jantina	73
4.6	Keputusan Analisis Varians Sehala (ANOVA) Ke Atas Prestasi Organisasi Berdasarkan Umur	74
4.7	Keputusan Analisis Varians Sehala (ANOVA) Ke Atas Prestasi Organisasi Berdasarkan Kumpulan Jawatan	75
4.8	Keputusan Ujian Korelasi Pearson Ke Atas Prestasi Seseorang Individu Berdasarkan Budaya Organisasi	76
4.9	Keputusan Ujian Korelasi Pearson Ke Atas Prestasi Seseorang Individu Berdasarkan Keupayaan Dan Jumlah Sumber Tenaga Kerja	77
4.10	Keputusan Ujian Korelasi Pearson Ke Atas Prestasi Seseorang Individu Berdasarkan Kepimpinan	78
4.11	Keputusan Ujian Korelasi Pearson Ke Atas Prestasi Seseorang Individu Berdasarkan <i>Red Tape</i>	79

4.12	Keputusan Ujian Korelasi Pearson Ke Atas Prestasi Sesebuah Jabatan Berdasarkan Motivasi Kerja	80
4.13	Keputusan Ujian Korelasi Pearson Ke Atas Prestasi Sesebuah Jabatan Berdasarkan Struktur Tugas	81
4.14	Keputusan Ujian Korelasi Pearson Ke Atas Prestasi Sesebuah Jabatan Berdasarkan Prestasi Individu	82

SENARAI RAJAH

No. Rajah		Muka Surat
1.1	Model Lima Faktor Pengurusan Prestasi	23
1.2	Kerangka Teoritikal Kajian	26
5.1	Model Prestasi Organisasi	104

SENARAI SINGKATAN

MPKS	-	Majlis Perbandaran Kota Setar
BPA	-	Biro Pengaduan Awam
CEUPACS	-	Kongres Kesatuan Sekerja Dalam Perkhidmatan Awam
PIBG	-	Persatuan Ibu Bapa dan Guru
CLP	-	Sijil Amalan Guaman
JPJ	-	Jabatan Pengangkutan Jalan
YAB	-	Yang Amat Berhormat
SWOT	-	<i>Strengths, Weakneses, Opportunities, Threats</i>
MPP	-	Model Pengurusan Prestasi
PBT	-	Pihak Berkuasa Tempatan
ANOVA	-	Analisis Varians Sehala
SPSS	-	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
SRP	-	Sijil Rendah Pelajaran
SPM	-	Sijil Pelajaran Malaysia
STPM	-	Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia
n	-	Bilangan Subjek
r	-	Pekali Korelasi
p	-	Signifikan
sp	-	Sisihan Piawai

BAB 1

PENGENALAN

1.0 Pendahuluan

Penambahbaikan dalam prestasi organisasi kerajaan merupakan tumpuan utama bagi pentadbir awam dan juga penyelesaian kepada spekulasi faktor-faktor berhubung keberkesanan agensi. Namun begitu, tidak banyak kajian yang dijalankan secara empirikal dalam mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi organisasi memandangkan prestasi organisasi merupakan konsep yang sukar untuk didefinisikan dan diukur (Brewer & Selden, 2000).

Prestasi organisasi sering dilihat sebagai aspek yang penting dalam menentukan kecemerlangan perkhidmatan. Kecemerlangan dalam prestasi yang ditunjukkan akan memberi implikasi positif kepada perkhidmatan organisasi. Dalam membentuk organisasi ke arah kecemerlangan, faktor yang penting adalah aspek kemanusiaan yang menitikberatkan elemen kepimpinan, budaya organisasi, prosedur kerja dan tingkat motivasi pekerja yang memberi kesan kepada kepuasan pekerja. Kepuasan kerja ini akan dilahirkan melalui perkhidmatan yang ditawarkan sama ada memenuhi objektif perkhidmatan atau sebaliknya.

The contents of
the thesis is for
internal user
only

RUJUKAN

- Ab. Aziz Yusof. (2000). *Penilaian Prestasi: Kepentingan dan Permasalahan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Ahmad Sarji Abd. Hamid. (1996). *Perkhidmatan Awam Yang Berkualiti*. Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN).
- Armstrong, M. & Baron, A. (1998). *Performance Management Handbook*. London: IPM.
- Atiyah, H. S. (1999). Public Organizations Effectiveness and Its Determinants In A Developing Country. *Cross Cultural Management*, Vol. 6, No.2, hlm.8-21.
- Baldwin, J. N. (1990). Perception Of Public Versus Private Sector Personnel and Informal Red Tape: Their Impact On Motivation. *American Review of Public Administration*, Vol.20, No.1, hlm.11.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1990). Matrix Management: Not A Structure, A Frame Of Mind. *Harvard Business Review*, Julai-Ogos.
- Bennis, W. & Nanus B. (1985) dlm. Tvorik S.J. & McGivern M.H. (1997). Determinants of Organizational Performance. *Management Decision*, Vol.35, No.6, hlm.417-435.
- Bozeman, B. (2000). *Bureaucracy and Red Tape*. New Jersey: Prentice Hall.
- Brewer, G. A & Selden S. C. (2000). Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10, No.4, Oct., hlm.68.
- Brynard, D. J. (1992). The Changing Public Sector: A New Approach To Public Management. *Administration Publication*, Vol.4, No.1, hlm.44-58.
- Brynard, D.J. (1995). Combating Red Tape In The Public Sector. *International Journal of Public Sector Management*, Vol.8, No.4, hlm.38-47.
- Buckingham, M. & Coffman, C. (1999). *First Break All The Rules*. New York: Simon & Schuster Inc.
- Campbell. (1990), dlm. Mwita J. I. (2000). Performance Management Model: A System-Based Approach To Public Service Quality. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol.13, No.1, hlm.19-37.
- Campbell, A. & Yeung, S. (1991). Creating A Sense Of Mission. *Long Range Planning*, Vol.24, hlm.10-20.

- Chart, D., Schmitt, N., DeShon, R. P., Clause, C. S., & Delbridge, K. (1997). Reaction to Cognitive Ability Test: The Relation Between Race, Test Performance Face Validity and Test-Taking Motivation. *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, hlm. 300-310.
- Cherrington, D. (1987). *Personel Management*. William C. Brown Publisher: Dubuque.
- Cooke, R. A. & Rousseau, J. C. (1988). Behavioural Norms and Expectations: A Quantitative Approach To The Assessment of Organizational Culture. *Group and Organization Studies*, Vol.13, No.3, hlm. 245-73.
- Corbett, L.M. & Rastrick, K. N. (2000). Quality Performance and Organizational Culture: A New Zealand Study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.17 No.1, hlm.14-26.
- Cuepacs: Ambil Tindakan Ke Atas Ketua Jabatan. 9 Mac 1995. *Utusan Malaysia*: hlm.1.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2001). *Organization Development and Change (7th Edition)*. United State: South-Western College Publishing.
- Dahl, R.A & Lindblom, C.E. (1953). *Politics, Economics and Welfare*. New York: Herper & Row.
- Delaney, J.T. & Huselid, M.A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perception of Organizational Performance. *Academy Management Journal*, Vol.39, hlm.949-69.
- Deming. (1986), dlm Mwita J. I. (2000). Performance Management Model: A System-Based Approach To Public Service Quality. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol.13, No.1, hlm.19-37.
- Dessler, G. (1997). *Human Resources Management (7th Edition)*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Edis, M. (1995). *Performance Management and Appraisal in Health Services*. Kogan Page: London.
- Elizur, D., Borg, I., Hunt, R. & Beck, I. M.. (1991). The Structure of Work Values: A Cross Cultural Comparison. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.12, hlm.21-38.
- Feigenbaum, A., Hart, S. & Schendel, D. (1996). Strategic Reference Point Theory. *Strategic Management Journal*, Vol.17, No.3, hlm.219-35.
- Field, H. S. & Holley, W. H. (1975). Performance Appraisal In American State Government. *Public Personel Management Review*, (May-June).

- Gordon, T.. (1955). *Group Centered Leadership*. New York: Houghton Mifflin.
- Gould, S. (1979). Characteristics Of Career Planner In Upwardly Mobile Occupation. *Academy of Management Journal*, Vol 22, hlm.539-550.
- Grindle & Hilderbrand (1995) dlm. Brewer G. A & Selden S. C. (2000). Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10, No.4, Oct., hlm.68.
- Grider, D. & Toombs, L. (1993). Current Practices Of Performance Appraisal As A Linking Mechanism For Human Resources Decisions In State Government. *International Journal Of Public Administration*, Vol.16, No.1, hlm.35-56.
- Hackman, J.R. & Wagman, R. (1995). Total Quality Management: Empirical, Conceptual and Practical Issues. *Administrative Sciences Quarterly*, Vol.40, hlm.309-42.
- Halim: Kaji Piagam Pelanggan. 10 Julai 1998. *Utusan Malaysia*: hlm5.
- Hall, D. T. & Foster, L. W. (1977). A Psychological Success Cycle and Goal Setting; Goals, Performance and Attitudes. *Academy of Management Journal*, Vol. 20, hlm.282-290.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, Vol.67, No.3, hlm.63-76.
- Hart, S.L. (1992). A Integrative Framework For Strategic- Making Processes. *Academy of Management Review*, Vol.17, hlm.327-351.
- Hassan Mohd Nor. (2002). "Kes CLP Oktober." Jun: 15-21. *Massa*.
- Hennessey (1998) dlm. Brewer G. A & Selden S. C. (2000). Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10, No.4, Oct., hlm.68.
- Hind, P. & Baruch, Y.. (1997). Gender Variations In Perceptions Of Performance Appraisal. *Women in Management Review*, Vol.12, No.6, hlm.276-289.
- Judge (1995). dlm. Katzell, R. A. & Thompson, D. E. (1990). Work Motivation: Theory and Practice. *American Psychologist*, Vol. 45, hlm. 485-519.
- Judge, T. A. & Bretz, R. B., Jr. (1994). Political Influence Behaviour and Career Success. *Journal of Management*, Vol.20, hlm. 43-65.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.

- Ketua Jabatan Digesa Hentikan Main Golf Waktu Kerja. 27 Februari 2000. *Mingguan Malaysia*: hlm.12.
- Laporan Bulanan Bahagian Urusetia MPKS. (2002). Disember.
- Lebih 60% Khidmat Kaunter Kerajaan Lembap. 12 November 1996. *Utusan Malaysia*: hlm 2.
- Lewis, G. B. (1997). Race, Sex and Performance Ratings in Federal Agencies. *Public Administration Review*, Vol.57, No.6, November/December.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2002). *Human Resource Management (10th Edition)*. United State: Thomson South-Western.
- McNabb, D. & Sepic, T. (1995). Culture, Climate and Total Quality Management: Measuring Readiness For Change. *Public Productivity and Management Review*, Vol.18 No.4, hlm.369-378.
- Menagham, E.G. (1991). Work Experiences and Family Interaction Processes: The Long Reach Of The Job? *Annual Review of Sociology*. Vol. 7, hlm.419-444.
- Moen, P.M. (1992). *Women's Two Roles: A Contemporary Dilemma*. New York: Auburn House.
- Mohd Foad Sakdan, Najib Ahmad Marzuki, Che Su Mustafa & Mohd Taib Ariffin. (1997). *Laporan Kajian: Sikap Dan Jangkaan Masyarakat Terhadap Wawasan 2020*. Sintok, Kedah: Universiti Utara Malaysia.
- Muid, C. (1997). Information System and The New Public Management – A View From The Centre. *Journal of Public Administration*, No.72.
- Mwita, J. I. (2000). Performance Management Model: A System-Based Approach To Public Service Quality. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol.13, No.1, hlm.19-37.
- Noe, R. A. & Schmitt, N. (1986). The Influence of Trainee Attitudes On Training Effectiveness: Test Of A Model. *Personnel Psychology*, Vol. 39, hlm.457-479
- Normann, R. (1984). *Service Management: Strategy and Leadership In Service Business*. Chichester: Wiley.

- Otley, D. (1999). "Performance Management: A Framework For Management Control Systems Research", *Management Accounting Research*, Vol 10, hlm.363-382.
- Owen, K., Mundy, R., Guild, W. & Guild, R. (2001). Perspectives: Creating and Sustaining The High Performance Organization. *Managing Services Quality*, Vol. 11, No. 1.
- Persatuan Pengguna Selangor. (1997). *Berita Pengguna*. Vol.4, No.6, Nov.
- Peters & Waterman. (1982). dlm. Brewer G. A & Selden S. C. (2000). Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10, No.4, Oct., hlm.68.
- Powell, T.C. (1995). Total Quality Management As Competitive Advantage: A Review and Empirical Study. *Strategic Management Journal*, Vol.16, No. 1, hlm.15-28.
- Randell G., Packard P., & Slater J..(1990). *Staff Appraisal: A First Step to Effective Leadership*. London: Institute of Personnel Management.
- Robbins, S. P. (1992). *Organizational Behaviour (6th Edition)*. New York: Prentice Hall International Inc.
- Rogers, S. (1994). *Performance Management In Local Government*. Essex: Longman.
- Schmit, M.J. & Ryan, A.M. (1997). The Effects of Role Perceptions on Employee Satisfaction and Performance Moderate by Employee Ability. *Organizational Behavior and Human Perception*, Vol.18, hlm.98-107.
- Selznick, P. (1957). dlm. Tvorik S.J. & McGivern M.H. (1997). Determinants of Organizational Performance. *Management Decision*, Vol.35, No.6, hlm.417-435.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business (2nd Edition)*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sekaran, U. (2000). *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach (3rd Edition)*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Shultz, G.P. (1964). *Workers Participation a Production Problem: A Discussion of Experience with the "Scanlon Plan"*. dlm. Pigors P., Myers A., & Malm F.T. (eds). *Management of Human Resources: Reading In Personnel Administration*. New York: McGraw-Hill.
- Teece, D. (1984) dlm. Tvorik S.J. & McGivern M.H. (1997). Determinants of Organizational Performance. *Management Decision*, Vol.35, No.6, hlm.417-435.
- Tolbert, P.S. & Moen, P. (1998). Men's and Women's Definitions of 'Good' Jobs. *Work & Occupation*, Vol.25, hlm.27-168.

- Tom, F. (1989). Bureauracy, Organizational Culture and Development. *Public Administration and Development*, Vol.9, hlm.357-368.
- Tvorik, S.J. & McGivern, M.H. (1997). Determinants of Organizational Performance. *Management Decision*, Vol.35, No.6, hlm.417-435.
- Tyer, Fred C. (1981). Civil Service Reform and Performance Appraisal: A Policy Disaster. *Public Personel Management Review*, Januari.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wayne, S. J., Liden R. C., Kraimer M. L., & Graf. I. K. (1999). The Role Of Human Capital, Motivation And Supervisor Sponsorship In Predicting Career Success. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol.20, hlm.577-595.
- Whitney, J. O. (1996). Strategic Renewal For Business Units. *Harvard Business Review*, Julai-Ogos.
- Whitely. W., Dougherty, T. W. & Dreher, G. F. (1991). Relationship of Career Mentoring and Socio-Economic Origin To Managers and Professionals Early Career Progress. *Academy of Management Journal*, Vol. 34, hlm. 331-351.
- _____. (2000). *Profail Majlis Perbandaran Kota Setar (MPKS)*.