

Bab 5

Rumusan dan Cadangan

Tujuan bab ini adalah untuk merumuskan penemuan-penemuan secara ringkas dan menyeluruh. Ini diikuti dengan cadangan-cadangan untuk meningkatkan pelaksanaan budaya pengurusan organisasi dengan lebih sempurna.

5.1: Rumusan Terhadap Budaya Pengurusan Sedia Ada

Analisis pada peringkat keseluruhan (150 responden) mendapati budaya “kekuasaan” (power culture) dan budaya “peranan” (role culture) adalah paling dominan berbanding empat jenis budaya pengurusan yang lain. Skor yang dijumlahkan bagi setiap pilihan budaya pengurusan yang sedia ada adalah seperti berikut:

Jadual 5.1 : Skor Budaya Pengurusan Yang Sedia Ada (Dalam Peratusan).

ORIENTASI BUDAYA	PKNK	PKINK	PKNS	PJ	PKEN
Pencapaian	16.26	15.80	16.31	17.36	16.45
Sokongan	14.26	14.86	14.98	16.63	15.25
Penurunan Kuasa	13.91	14.16	13.94	16.18	14.60
Kekuasaan	21.6	21.46	20.82	17.04	20.13
Peranan	19.37	19.39	20.01	18.28	19.25
Individu	14.6	14.30	13.94	14.51	14.32

Jadual di atas menunjukkan budaya “kekuasaan” (20.13%) dan “peranan” (19.25%) mempunyai peratusan skor yang tertinggi, skor bagi budaya “pencapaian”

adalah sederhana manakala skor bagi budaya lain adalah rendah secara relatif. Ini membawa maksud bahawa secara keseluruhannya budaya pengurusan yang sedia ada adalah lebih berorientasikan kekuasaan dan peranan. Dalam perkataan yang lain, pihak kepimpinan atasan PKEN adalah cukup berpengaruh sementara kakitangan pengurusan adalah setia serta mengutamakan keinginan dan kepentingan kepimpinan. Walaupun kepimpinan bertindak secara sendiriana, namun tindakan atau keputusan yang dibuat adalah untuk kepentingan PKEN serta anggota organisasi.

Berdasarkan kepada jadual 5.1 di atas didapati PKNK, PKINK dan PKNS mempunyai skor budaya “kekuasaan” yang tinggi iaitu melebihi 20.0%. Ketiga-tiga PKEN tersebut turut mempunyai skor budaya “peranan” dalam lingkungan 20.0% juga. Bagi PJ pula skor budaya pengurusan “kekuasaan” dan “peranan” mempunyai peratusan yang lebih rendah secara relatif. Skor budaya pengurusan bagi keempat-empat PKEN diperjelaskan seperti di dalam Lampiran 5 sehingga 12.

Indeks Budaya Pengurusan adalah diperolehi dengan mencampurkan skor PENCAPAIAN+MEMBANTU+MENURUNKAN KUASA (budaya pengurusan yang dianggap positif) dan kemudian menolak skor bagi KEKUASAAN+PERANAN+INDIVIDUALISTIK (budaya pengurusan yang dianggap negatif). Indeks budaya boleh ditulis seperti berikut:

$$IBP = \frac{(PENCAPAIAN + SOKONGAN + PENURUNAN.KUASA) - (KEKUASAAN + PERANAN + INDIVIDU)}{2}$$

Indeks Budaya Pengurusan merupakan petunjuk sejauhmanakah budaya pengurusan PKEN adalah positif atau negatif. Secara umumnya, dalam konteks PKEN budaya “PENCAPAIAN,” “SOKONGAN” dan “PENURUNAN KUASA” adalah dianggap budaya pengurusan yang bersifat positif manakala budaya “KEKUASAAN”,

“PERANAN” dan “INDIVIDU” adalah dianggap negatif. Oleh itu, sekiranya jumlah skor budaya positif (PENCAPAIAN+ SOKONGAN+PENURUNAN KUASA) melebihi jumlah skor budaya negatif (KEKUASAAN+PERANAN+INDIVIDU) maka budaya pengurusan PKEN tersebut adalah dianggap baik atau positif. Sebaliknya, apabila jumlah skor budaya negatif didapati melebihi jumlah skor budaya positif maka budaya pengurusan PKEN tersebut dianggap negatif.

Indeks Budaya Pengurusan yang sedia ada di peringkat keseluruhan PKEN adalah -7.40% . Ini menunjukkan budaya pengurusan keempat-empat PKEN pada keseluruhannya memberi gambaran yang negatif atau kurang memuaskan.

Walau bagaimanapun Indeks Budaya Pengurusan (IBP) di peringkat negeri-negeri memberi gambaran yang sedikit berbeza. IBP di PKNK, PKINK dan PKNS mencatatkan nilai yang negatif tetapi IBP di PJ menunjukkan nilai yang positif. Oleh yang demikian budaya pengurusan boleh dirumuskan sebagai positif di PJ dan negatif di PKEN yang lain.

5. 2: Rumusan Terhadap Budaya Pengurusan Yang Diingini

Jadual 5.2 : Skor Budaya Pengurusan Yang Diingini (Dalam Peratusan).

ORIENTASI BUDAYA	PKNK	PKINK	PKNS	PJ	PKEN
Pencapaian	21.70	21.70	22.83	18.75	21.38
Sokongan	20.30	19.89	21.01	18.32	20.01
Penurunan Kuasa	18.21	17.52	18.26	17.36	17.95
Kekuasaan	11.62	12.78	10.55	10.72	11.51
Peranan	18.59	19.42	18.4	17.43	18.74
Individu	9.58	8.69	8.95	17.42	10.41

Jadual di atas menunjukkan budaya “pencapaian” (21.38%) dan “sokongan” (20.01%) mempunyai peratusan skor yang tertinggi, manakala skor bagi budaya “penurunan kuasa” dan “peranan” adalah sederhana manakala skor bagi budaya lain adalah rendah secara relatif. Ini membawa maksud bahawa secara keseluruhannya budaya pengurusan yang diingini oleh responden adalah lebih berorientasikan pencapaian dan sokongan. Dalam perkataan yang lain, responden kurang mengingini budaya pengurusan yang berorientasikan kekuasaan dan individu.

Berdasarkan kepada jadual 5.2 di atas didapati PKNK,PKINK dan PKNS mempunyai keinginan yang lebih tinggi terhadap budaya “pencapaian” dan “sokongan” berbanding dengan budaya pengurusan yang lain. Skor budaya “pencapaian” dan “sokongan” adalah dalam lingkungan 20.0 peratus. Kesemua PKEN mempunyai skor budaya “kekuasaan” yang rendah dalam lingkungan 10.0 peratus sahaja. Begitu juga skor budaya “individu” adalah rendah bagi kesemua PKEN dalam lingkungan 9.0 peratus kecuali PJ (17.42%).

Skor budaya pengurusan yang diingini bagi keempat-empat PKEN adalah seperti di dalam Lampiran 5 sehingga 12. Indeks Budaya Pengurusan (IBP) yang diingini di peringkat negeri-negeri memberi gambaran yang positif. IBP di PKNK,PKINK dan PKNS mencatatkan nilai IBP yang agak tinggi dalam lingkungan 20.0 peratus tetapi IBP di PJ adalah rendah iaitu 8.86 peratus. Ini menunjukkan responden di semua PKEN kecuali PJ menunjukkan keinginan yang tinggi terhadap budaya pengurusan yang positif dan keinginan yang rendah terhadap budaya pengurusan yang dianggap negatif iaitu “kekuasaan”, “peranan” dan “individu”. Oleh yang demikian budaya pengurusan yang diingini boleh dirumuskan sebagai positif ketiga-tiga PKEN kecuali PJ yang mempunyai citarasa yang agak berbeza.

Analisis pada peringkat keseluruhan (150 responden) mendapati bahawa budaya “ Pencapaian “ adalah paling diingini oleh responden. Ini diikuti oleh budaya “sokongan“ yang juga mempunyai skor yang tinggi berbanding dengan empat jenis budaya pengurusan yang lain. Skor yang dijumlahkan bagi setiap pilihan budaya pengurusan adalah seperti berikut:

Jadual di atas menunjukkan budaya “ pencapaian “ dan “sokongan“ mempunyai skor yang tertinggi, manakala budaya “kekuasaan “ dan “ individu “ adalah yang terendah. Ini membawa maksud bahawa secara keseluruhannya budaya pengurusan yang diingini adalah lebih berorientasikan pencapaian prestasi organisasi yang tinggi serta sikap dan semangat kerjasama yang padu dikalangan kakitangan pengurusan PKEN. Dengan perkataan yang lain, kakitangan pengurusan sanggup melakukan apa saja demi mencapai sesuatu yang amat bermakna untuk PKEN disamping mengingini penghargaan dan keprihatinan rakan sekerja dan majikan.

Jadual di atas turut menunjukkan bahawa budaya “ individu “ dan “ kekuasaan “ mempunyai skor yang terendah sekali berbanding dengan jenis budaya pengurusan yang lain. Ini menunjukkan responden yang mengingini budaya pengurusan “ kekuasaan “ dan “ individu “ adalah rendah. Sungguhpun demikian skor bagi budaya pengurusan “peranan” dan “menurunkan kuasa” adalah juga tinggi. Ini menunjukkan kedua-dua budaya tersebut adalah masih lagi diingini oleh responden walau pun tidak setinggi budaya “ pencapaian “ dan “sokongan“.

Rumusan diperingkat negeri menunjukkan kesemua PKEN mempunyai skor yang tinggi bagi budaya “ pencapaian “ dan “sokongan“. Sila lihat rumusan jadual di bawah:

Jadual di atas menunjukkan semua PKEN mempunyai skor yang tertinggi bagi budaya “pencapaian “ dan “ membantu “ dan skor yang rendah bagi budaya budaya “kekuasaan “ dan “ individu” . Namun terdapat fenomena yang berbeza bagi PJ di mana skor bagi budaya “individu” adalah hampir sama dengan budaya-budaya pengurusan yang lain. Responden PJ mengingini budaya “individu” sepertimana budaya-budaya pengurusan yang lain. Kadar keinginan responden PJ terhadap keenam-enam budaya pengurusan tersebut adalah lebih seimbang berbanding dengan PKEN yang lain.

Rumusan sebelum ini menjelaskan bahawa indeks budaya pengurusan yang sedia ada di PKNS dan PJ adalah bersifat positif manakala PKINK dan PKNK adalah negatif. Bagi indeks budaya pengurusan yang diingini, kesemua PKEN menunjukkan nilai positif. Sungguhpun demikian, indeks budaya pengurusan yang diingini oleh PJ adalah yang terendah sekali berbanding dengan PKEN yang lain. Ini adalah disebabkan oleh keinginan yang tinggi oleh responden PJ terhadap budaya pengurusan yang berorientasikan individu.

Kesimpulannya, responden di semua PKEN berpendapat bahawa budaya pengurusan yang berorientasikan kekuasaan dan peranan adalah begitu dominan di dalam amalan sekarang PKEN. Walaubagaimanapun, budaya pengurusan yang diingini oleh responden ialah budaya “pencapaian “ dan “membantu”.

5.3 : Kaedah Pembentukan dan Perubahan Budaya Pengurusan PKEN

Kaedah yang kerap kali digunakan untuk membentuk nilai dan budaya organisasi ialah melalui perbincangan dalam mesyuarat jabatan (52.5%), struktur organisasi (40.7%), perilaku pimpinan atasan (40.6%). Kaedah -kaedah yang digunakan oleh PKEN

dengan kadar yang sederhana untuk membentuk budaya pengurusan organisasi ialah proses pemilihan kakitangan (46.7%), sistem dan prosedur organisasi (42.7), dasar dan amalan pengurusan organisasi (42%), tindakan simbolik pimpinan atasan (41.3%), menanam kefahaman dan tanggapan oleh pimpinan atasan (40%) dan melalui pertukaran jawatan (40%). Ini menunjukkan PKEN lebih cenderung membentuk budaya pengurusan organisasi secara tidak langsung.

Terdapat tiga kaedah utama yang digunakan oleh PKEN untuk mengubah budaya pengurusan iaitu mesyuarat bahagian (46.7%), ceramah (42.0%) dan penegasan oleh kepimpinan atasan (40.0%). Ini menunjukkan semua PKEN lebih kerap menggunakan saluran resmi dalam membentuk budaya pengurusan organisasi. Namun PJ mempunyai perbezaan. Selain daripada kaedah-kaedah rasmi yang digunakan seperti PKEN yang lain, sebilangan besar responden berpendapat pendekatan-pendekatan tidak rasmi adalah kerap digunakan untuk mengubah budaya pengurusan organisasi seperti majlis penyampaian anugerah (60.0%), majlis sosial dan keraian (57.5%), perubahan gelagat kepimpinan atasan (72.5%) dan tindakan simbolik oleh pimpinan organisasi (67.5%).

5.4 : Kepuasan Kerja Kakitangan Pengurusan PKEN

Pada keseluruhannya, kepuasan kakitangan pengurusan PKEN adalah memuaskan tetapi pada tahap kepuasan yang terendah. Ini dibuktikan oleh nilai purata Min 2.05 sahaja. Aspek kepuasan terhadap pekerjaan mendapat kepuasan yang tertinggi dari keseluruhan responden (150) dengan nilai purata Min 2.23 manakala aspek kepuasan terhadap gaji mendapat kepuasan yang terendah sekali dengan nilai Min 1.91 sahaja. Ini menggambarkan responden di semua PKEN berpendapat gaji yang di terima adalah sederhana sahaja dan tidak menyumbang kepada kepuasan kakitangan pengurusan PKEN.

Perbandingan di peringkat negeri merumuskan bahawa kepuasan kakitangan PKNS adalah tertinggi dengan nilai purata Min 2.13 manakala kepuasan kakitangan PJ adalah yang terendah sekali dengan nilai purata Min 1.94. Ini memberi gambaran bahawa pada umumnya kepuasan kakitangan PKEN belum mencapai tahap yang betul-betul memuaskan hati kakitangan pada peringkat yang tinggi.

5.5 : Hubungan di antara Jenis-Jenis Budaya Pengurusan Dengan Kepuasan Kakitangan Pengurusan PKEN.

Daripada keenam-enam jenis budaya pengurusan, hanya dua sahaja iaitu budaya “pencapaian “ dan “peranan” yang mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kakitangan pengurusan PKEN secara keseluruhannya. Berbanding dengan keempat-empat budaya pengurusan yang lain, budaya “peranan” dan “pencapaian” mampu memberi kepuasan kepada keseluruhan kakitangan pengurusan PKEN.

Keseluruhan kakitangan pengurusan PKEN puas hati terhadap para penyelia atau ketua jabatan masing-masing melalui budaya “peranan”. Mereka juga menunjukkan puas hati terhadap aspek pekerjaan melalui budaya “peranan” dan “pencapaian”.

5.6 : Hubungan di antara Budaya Pengurusan Dengan Kepuasan Kakitangan Pengurusan di Peringkat Negeri-Negeri

Di PKNS budaya “pencapaian” (ACHIEVEMENT), “peranan” (ROLE) dan “individu” (INDIVIDUAL) mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan umum kakitangan pengurusan. Dari segi aspek pekerjaan, budaya “pencapaian”, “peranan”, “individu” dan “penurunan kuasa” (EMPOWER) mempunyai hubungan yang signifikan dengan faktor “pekerjaan” di PKNS. Budaya “peranan” mempunyai hubungan

yang signifikan dengan aspek “penyeliaan”. Budaya “peranan” dan “pencapaian” mempunyai hubungan yang signifikan dengan rakan sekerja

Di PKINK hanya budaya “pencapaian” mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan umum kakitangan pengurusan serta hubungan dengan aspek “penyeliaan” dan “rakan sekerja”. Disamping itu budaya “penurunan kuasa” (EMPOWER) mempunyai hubungan dengan aspek “penyeliaan”.

Di PJ tiada satu pun budaya pengurusan yang mempunyai hubungan yang signifikan dengan mana-mana aspek kepuasan kakitangan pengurusan. Bagi kakitangan pengurusan PKNK, budaya “bantu membantu” mempunyai hubungan yang positif dengan aspek “penyeliaan” manakala budaya “pencapaian” “peranan”, “menurunkan kuasa” dan “individu” mempunyai hubungan yang positif dengan aspek “rakan sejawat”.

Pada keseluruhannya budaya “pencapaian” dan “peranan” mempunyai hubungan yang positif dengan aspek “pekerjaan” dan “penyelia” serta mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan keseluruhan kakitangan pengurusan PKEN.

5.7 : Kepuasan Pelanggan Terhadap Kualiti Perkhidmatan Perumahan PKEN

Kajian menunjukkan para pelanggan paling berpuas hati terhadap dimensi “menyakinkan” yang mempunyai empat pembolehubah. Di antara keempat-empat pembolehubah, para responden paling berpuas hati terhadap budibahasa kakitangan PKEN yang mempunyai nilai min terendah sekali iaitu 1.233. Kajian ini turut merumuskan bahawa dimensi kedua tertinggi ialah dimensi “fizikal” yang mempunyai tiga pembolehubah. Responden paling berpuas hati terhadap pembolehubah “pakaian kakitangan adalah kemas” dengan nilai min 1.008.

Keprihatinan kakitangan PKEN terhadap kepentingan pelanggan adalah paling tidak memuaskan berbanding dengan dimensi-dimensi yang lain. Nilai min bagi dimensi “keprihatinan terhadap pelanggan” adalah paling tertinggi iaitu 2.283.

5.8 CADANGAN

Untuk meningkatkan prestasi organisasi PKEN pada masa hadapan beberapa langkah-langkah boleh diketengahkan dengan bersandarkan kepada penemuan-penemuan di dalam kajian ini terutamanya mengenai pembolehubah-pembolehubah bebas yang telah diuji.

5.8.1 :Perubahan Budaya Pengurusan PKEN

Budaya pengurusan yang dominan di PKEN adalah lebih berorientasikan “kekuasaan” dan “peranan”. Walaupun kedua-dua orientasi budaya pengurusan ini adalah lebih dominan berbanding budaya pengurusan yang lain, namun budaya-budaya yang dominan tadi bukanlah yang paling diingini oleh kakitangan pengurusan PKEN.

Sebagaimana yang telah dibincangkan sebelum ini, kedua-dua budaya yang dominan mempunyai unsur-unsur yang negatif. Budaya “kekuasaan” melahirkan para kakitangan “pak turut” iaitu tidak berani mengemukakan pandangan sendiri yang mungkin lebih baik dari keputusan pihak kepimpinan tertinggi organisasi. Sikap seperti ini akan merugikan atau menjejaskan kepentingan seluruh pihak di dalam organisasi tersebut. Budaya “peranan” pula boleh menjadikan perjalanan organisasi terlalu rigid yang boleh menjejaskan kelicinan pengurusan organisasi di dalam situasi yang berubah-ubah kerana kakitangan telah sebatikan dengan peraturan yang sedia ada dan tidak bersedia menyimpang dari prosedur dan sistem organisasi yang sedia ada.

Memandangkan budaya pengurusan yang paling diingini oleh kakitangan pengurusan ialah budaya yang berorientasikan kecemerlangan maka pihak pimpinan harus menyedari hakikat ini dan melakukan suatu perubahan yang berpotensi meningkatkan prestasi organisasi secara keseluruhannya. Budaya “cemerlang” yang diingini oleh kakitangan organisasi membuktikan hasrat kakitangan PKEN yang sanggup menyumbang yang terbaik untuk pembangunan dan kemajuan organisasi sendiri.

Oleh yang demikian pihak pimpinan PKEN harus menilai semula budaya pengurusan yang sedia ada dan bersedia untuk membuat perubahan yang dikehendaki oleh kakitangan selaras dengan kepentingan organisasi yang sedang melalui perubahan pesat kesan daripada perubahan luaran dari aspek politik dan ekonomi yang sedang melanda negara.

5.8.2 : Kaedah perubahan budaya pengurusan PKEN

Kejayaan program perubahan budaya pengurusan sesebuah organisasi turut dipengaruhi oleh kaedah yang digunakan untuk merubah budaya organisasi tersebut. Kajian ini menunjukkan terdapat tiga kaedah dominan yang digunakan untuk merubah budaya pengurusan PKEN iaitu melalui mesyuarat bahagian, ceramah dan penegasan oleh kepimpinan atasan. Ini menunjukkan perubahan budaya pengurusan adalah dilakukan melalui saluran rasmi sahaja.

Kaedah perubahan budaya haruslah bersifat bersepadu yang meliputi gabungan pelbagai kaedah. Kepelbagaian kaedah yang digunakan untuk merubah budaya pengurusan PKEN adalah bertujuan untuk memperkukuhkan lagi proses perubahan pengurusan yang diingini. Ini bermaksud bahawa pihak kepimpinan atasan PKEN haruslah menggunakan segala ruang dan kesempatan yang ada untuk merubah budaya

pengurusan organisasi sama ada secara langsung atau tidak langsung.

Cadangan ini bermakna segala aspek organisasi seperti struktur organisasi, sistem komunikasi, sistem penilaian kakitangan, pengambilan dan kenaikan pangkat, peraturan dan prosedur organisasi, majlis-majlis formal dan tidak formal, sistem ganjaran dan lain-lain aspek haruslah digunakan secara sistematis sebagai saluran perubahan budaya pengurusan organisasi. Dengan perkataan yang lain, kesemua kegiatan formal dan tidak formal dan keputusan organisasi haruslah mengandungi unsur-unsur proses penyuntikan budaya pengurusan yang baru ke atas kakitangan seperti yang dikehendaki oleh pihak pimpinan organisasi. Proses penyuntikan atau penerapan budaya pengurusan yang baru secara bersepadu akan memastikan kelangsungan dan kemantapan budaya pengurusan yang baru terbina dengan berkesan di dalam organisasi tersebut.

5.8.3 : Penglibatan semua pihak dalam menjayakan program perubahan dan pengukuhan budaya pengurusan PKEN

Perlaksanaan pembentukan dan pengukuhan budaya pengurusan PKEN tidak akan dapat dijayakan dengan berkesan tanpa penglibatan yang menyeluruh semua pihak di dalam organisasi tersebut. Oleh yang demikian pihak pengurusan tertinggi PKEN perlu terlebih dahulu mewujudkan iklim pengukuhan dan penghayatan budaya pengurusan yang diinginkan.

5.8.4 : Pengukuhan Budaya Pengurusan PKEN

Pembentukan budaya pengurusan PKEN bukanlah satu jaminan bahawa budaya pengurusan tersebut akan diterima dan dihayati oleh kakitangan PKEN. Adalah disyorkan supaya budaya pengurusan PKEN perlu diperkukuhkan dari semasa kesemasa

untuk memastikan budaya pengurusan itu terus “hidup” dalam organisasi tersebut.

Di antara langkah utama untuk memperkukuhkan budaya pengurusan ialah melalui pemberian pengiktirafan dan penghargaan kepada mana-mana kakitangan yang menunjukkan sokongan terhadap budaya kerja tersebut melalui pengamalan dan penghayatan secara konsisten budaya pengurusan yang diingini oleh organisasi. Ini memerlukan proses identifikasi, penilaian dan pengiktirafan kakitangan yang mendokong budaya pengurusan PKEN.

5.8.5 : Meningkatkan Kepuasan Kerja Kakitangan

Kepuasan kerja kakitangan pengurusan PKEN adalah sederhana rendah secara keseluruhannya. Kepuasan kerja adalah terendah bagi dimensi gaji. Ini adalah fenomena yang biasa bagi kakitangan sektor awam. Skim perkhidmatan dan struktur gaji PKEN adalah terikat dengan dasar dan peraturan Jabatan Perkhidmatan Awam. Malah Sistem Saran Baru yang cuba memperbaiki skim perkhidmatan dan tanggagaji kakitangan awam menerima kritikan dari pelbagai pihak. Di antara pendekatan yang boleh dipertimbangkan oleh pihak pembuat dasar ialah mengkorporatkan PKEN.

Pengkorporatan PKEN akan memberi kebebasan kepada PKEN menetapkan skim perkhidmatan dan struktur gaji yang lebih baik tertakluk kepada kemampuan dan prestasi kewangan PKEN. Pengkorporatan PKEN juga bermaksud pengurusan organisasi tersebut adalah lebih cenderung terhadap peraturan, nilai dan sistem pengurusan organisasi swasta.

Pendekatan ini akan membolehkan pihak pengurusan tertinggi PKEN membentuk skim perkhidmatan sendiri yang menyelaraskan di antara tuntutan pihak kakitangan

dengan kemampuan kewangan PKEN. Di samping itu pihak pengurusan tertinggi PKEN boleh menimbang memperkenalkan “employee share ownership plan” kepada kakitangan PKEN. Skim ini membenarkan pihak kakitangan organisasi memiliki sebahagian daripada pemilikan saham organisasi tersebut. Pemilikan kakitangan di dalam PKEN akan mewujudkan “sense of belongings” yang lebih bermakna serta mendorong kakitangan memberi perkhidmatan yang terbaik untuk menjamin keuntungan dan kesinambungan organisasi.

5.8.6 : Meningkatkan Kualiti Perkhidmatan

Perkhidmatan yang berkualiti adalah menjadi matlamat sektor awam dan swasta. Walaubagaimanapun, kajian ini menunjukkan secara keseluruhannya kualiti perkhidmatan perumahan PKEN adalah sederhana rendah terutama dimensi responsif terhadap pelanggan. Kualiti perkhidmatan mana-mana organisasi boleh dipertingkatkan tetapi memerlukan komitmen tinggi dari kepimpinan organisasi yang menjadikan kualiti sebagai agenda tertinggi organisasi tersebut. Mesyuarat organisasi harus memberi penekanan terhadap kualiti perkhidmatan. Sekiranya pihak kepimpinan organisasi dan ketua-ketua jabatan PKEN tidak mempunyai masa untuk membincangkan tentang kualiti dan tidak menghargai kepentingan kualiti perkhidmatan, maka sudah tentu kakitangan organisasi di pelbagai peringkat mengabaikan kualiti dalam perkhidmatan mereka.

Oleh yang demikian adalah dicadangkan supaya Jawatankuasa Kualiti dibentuk untuk merancang, merangka, melaksana, mengawal dan menilai program kualiti di dalam organisasi tersebut. Di samping itu, Jawatankuasa ini boleh mencadangkan supaya anugerah dan ganjaran diberikan kepada kakitangan yang mempamerkan kualiti perkhidmatan yang cemerlang.

Pendekatan di atas menuntut supaya kakitangan yang berinteraksi secara langsung atau tidak langsung dengan pelanggan diberikan latihan yang khusus untuk memastikan para pelanggan menerima perkhidmatan yang unggul dari setiap aspek perkhidmatan sama ada dari segi keyakinan, kredibiliti, penampilan diri, peralatan dan juga keprihatinan diri terhadap pelanggan.

5.8.7 Cadangan Penyelidikan Di Masa Hadapan

Adalah dicadangkan agar penyelidikan di dalam bidang berikut dapat dilakukan pada masa hadapan:

- i. Hubungan di antara asas-asas nilai dan budaya bangsa dengan keberkesanan dan prestasi organisasi. Nilai dan budaya pribumi di negara ini dapat dikaji dan melihat sejauhmana ia mempengaruhi budaya pengurusan sesebuah organisasi.
- ii. Persepsi orang luar terhadap budaya pengurusan sesebuah organisasi dan sejauhmana ia mempengaruhi keyakinan mereka terhadap kredibiliti organisasi tersebut.
- iii. Perbezaan budaya pengurusan sektor awam dengan swasta dan pengaruhnya ke atas produktiviti organisasi.
- iv. Perbezaan budaya pengurusan syarikat multi-nasional seperti Jepun, Amerika Syarikat, Britain dan Korea dan kesannya ke atas kepuasan kerja kakitangan pengurusan.
- v. Menganalisis sejauhmana penerimaan budaya kerja organisasi oleh kakitangan.

pengurusan dan bukan kakitangan pengurusan. Kajian ini boleh juga mengkaji jangka hayat sesuatu budaya kerja dan faktor-faktor perubahan budaya tersebut.

5.9 Penutup

Penemuan-penemuan di dalam kajian ini menunjukkan bahawa penguasaan budaya pengurusan “kekuasaan “ dan “peranan” di keseluruhan PKEN telah membudaya sekian lama. Pembudayaan organisasi PKEN telah berlaku secara tidak terancang dan tidak konsisten. Penglibatan pimpinan tertinggi di dalam proses pembudayaan adalah minimal di semua PKEN kecuali PJ. Namun demikian prestasi organisasi khususnya dari aspek kepuasan kakitangan dan kualiti perkhidmatan di PKEN sama ada di peringkat keseluruhan atau negeri masing-masing boleh dianggap sebagai memuaskan walaupun berada di tahap yang rendah. Majoriti responden berpendapat budaya pengurusan adalah faktor utama kejayaan sesebuah organisasi (Lampiran 17). Masa depan PKEN adalah cerah sekiranya pihak kepimpinan tertinggi mengambil inisiatif untuk melakukan *corporate cultural reengineering* secara terancang dan sistematik.