

**KEBERKESANAN PENGURUSAN PERUBAHAN DI AGENSI AWAM:
PERSEPSI WARGAKERJA TERHADAP KEBERKESANAN PENGURUSAN
PERUBAHAN DI JABATAN PENILAIAN DAN PERKHIDAMATAN HARTA,
KEMENTERIAN KEWANGAN MALAYSIA (JPPH).**

**Tesis ini diserahkan kepada Sekolah Siswazah sebagai memenuhi
sebahagian daripada keperluan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)
Universiti Utara Malaysia.**

Oleh

HAJI ROSLI BIN YAHYA.

Sekolah Siswazah

Universiti Utara Malaysia.

© Rosli bin Yahya, 2000. Hakcipta terpelihara.



**Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certify that)

ROS LI BIN YAHYA

calon untuk Ijazah
(candidate for the degree of) SARJANA SAINS (PENGURUSAN)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(has presented his/her project paper of the following title)

KEBERKESANAN PENGURUSAN PERUBAHAN DI AGENSI AWAM:

PERSEPSI WARGAKERJA TERHADAP KEBERKESANAN PENGURUSAN PERUBAHAN DI JABATAN

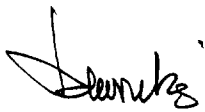
PENILAIAN DAN PERKHIDMATAN HARTA KEMENTERIAN KEWANGAN MALAYSIA (JPPH)

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
*(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory
knowledge of the field is covered by the project paper).*

Nama Penyelia
(Name of Supervisor): ENCIK ABDULLAH BIN OMAR

Tandatangan
(Signature)

: 

Tarikh
(Date)

: 27 September 2000

KEBENARAN MENGGUNA.

Dalam menyerahkan tesis ini sebagai keperluan pengajian lepasan ijazah Universiti Utara Malaysia (UUM), saya bersetuju supaya pihak perpustakaan UUM mengadakan tesis ini bagi tujuan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan keseluruhan atau sebahagiannya bagi tujuan akademik, mestilah mendapat kebenaran daripada penyelia saya atau semasa ketiadaan beliau, kebenaran tersebut boleh diperolehi daripada Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk pemerolehan kewangan, tidak dibenarkan tanpa kebenaran daripada saya. Di samping itu pengiktirafan kepada saya dan UUM seharusnya diberikan dalam kegunaan bahan-bahan yang terdapat dalam tesis ini.

Permohonan untuk kebenaran membuat salinan atau lain-lain kegunaan, sama ada secara keseluruhan atau sebahagiannya, boleh dibuat dengan menulis kepada;

**DEKAN
SEKOLAH SISWAZAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
06010 UUM SINTOK
KEDAH DARULAMAN.**

ABSTRAK

Pengurusan perubahan merupakan satu konsep yang penting dalam pengurusan organisasi kontemporari. Satu daripada ciri sesebuah organisasi yang berkesan ialah kemampuan organisasi berkenaan untuk membuat penyesuaian dengan keperluan perubahan masa. Kualiti produk perkhidmatan yang ditawarkan hendaklah memenuhi keperluan piawaian yang baru selaras dengan kehendak pelanggan, yang juga berubah mengikut peredaran masa. Ini bermaksud, agensi Kerajaan, seperti Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta (JPPH), Kementerian Kewangan harus membuat penilaian ke atas fungsi, tanggungjawab dan proses kerja masing-masing secara berterusan bagi memastikan perkhidmatan yang ditawarkan dilaksanakan dengan efisien dan berada pada tahap kualiti yang diharapkan oleh klien. Objektif kajian ini adalah untuk mengenalpasti tahap keberkesanan pengurusan perubahan yang dilaksanakan di JPPH. Di samping itu, ianya juga bertujuan menggariskan beberapa faktor yang menyumbang kepada keberkesanan proses perubahan, dan pada masa yang sama meninjau faktor penghalang yang boleh melambatkan pelaksanaan program perubahan berkenaan. Kajian ini adalah berbentuk deskriptif. Jumlah populasi responden ialah 511 orang. Namun bagi tujuan kajian ini, sampel seramai 87 orang pegawai teknikal dalam kumpulan Pengurusan & Ikhtisas dan kumpulan staf sokongan (Kategori di bawah Sistem Saran Baru, Perkhidmatan Awam, Malaysia) telah digunapakai. Pengumpulan data telah dilaksanakan melalui kaedah soal-selidik, pemerhatian dan data sekunder berasaskan rekod rasmi jabatan. Analisis data dilaksanakan secara elektronik, dengan menggunakan pakej Statistik untuk Sains Sosial (SPSS versi 9.0). Hasil kajian menunjukkan wargakerja JPPH menyedari dan menghargai usaha pihak pengurusan membawa pembaharuan dalam pengurusan jabatan. Walau pun persepsi mereka memberi penilaian yang konsisten mengenai keberkesanan pengurusan terhadap faktor-faktor yang dikaji, tetapi perincian yang lebih rapi memperlihatkan pembaharuan teknologi dalam pelaksanaan tugas di JPPH, secara relatif masih pada tahap yang agak rendah. Faktor-faktor lain yang mempengaruhi kepantasan proses perubahan termasuklah wargakerja yang bet-fikiran sempit dan kekurangan sumber, seperti peruntukan kewangan, sumber manusia, bahan dan peralatan. Selanjutnya faktor komunikasi organisasi yang berkesan adalah sangat relevan dan wajar diwujudkan sebagai katalis kepada program pembaharuan yang bakal dilaksanakan.

ABSTRACT

Management of change is an important concept in managing contemporary organizations. An effective organization is, among other things, characterized by its ability to evolve with time. The quality of products services offered should be able to fulfill the new standard requirements as the needs of the clients are changing over time. In other words, government agencies such as The Department of Valuation and Property Services (JPPH), Ministry of Finance should examine their functions, duties and work processes on a regular basis to ascertain that services rendered to their clients were done efficiently and at its best-expected quality. The purpose of this study was to identify the level of the effectiveness of the management of change in JPPH. The research also aimed to outline factors contributing towards the effectiveness of the change process, and those that would adversely affect the efforts to introduce changes to the department. This study was descriptive in nature. The population of the respondents was 511 with a sampling of 87 technical officers in the management & professional group, and supporting group staff (categorization under New Remuneration System, Civil Service, Malaysia). Data collection was done through questionnaires, observations and official documents of the department. They were analyzed using Statistical Package for Social Sciences (SPSS version 9.0). Research findings revealed that staff of the department recognized the efforts of the management to bring about changes to the department. However, although their perceptions were consistent in evaluating its effectiveness among factors the research examined, there were evidence of low level of technological improvement had taken place in JPPH. Other influential factors that would limit the speedy improvement process were narrow-mindedness among staff and lack of resources, like budget, human resources, materials and equipments. A part from that, it was found that lacking of an effective organizational communication could also proved to be fatal.

PENGHARGAAN

Syukur ke hadrat **ALLAH S. W. T.** kerana limpah kurnianya, saya dapat menyiapkan dan menyerahkan tesis ini dalam tempoh yang ditetapkan. Terima kasih kepada semua yang membantu saya dalam mendapatkan segulung ijazah ini iaitu: -

1. En. Abdullah Omar, penyelia tesis ini yang memberi tujuk ajar dengan tidak mengenal penat dan lelah.
2. Isteri tersayang, Puan Hajjah Norliza bt. Haji Nurawi yang sentiasa berkorban dan memberi dorongan yang positif kepada saya dalam mengharungi dunia pembelajaran.
3. Anak-anak yang dikasihi, Mohammad Kamil (Yeop), Mohammad Khalil (Apun), Nurdalila (Illa), Mohammad Khairin (E'een), Khairul Amirin (Khairul) dan Nurdayana (Nana) yang sentiasa memahami hasrat abah mereka untuk mendapatkan Ijazah Master ini.
4. Emak dan ayah termasuk kedua mertua yang sentiasa mendoakan kejayaan saya.
5. INTAN Bukit Kiara dan pensyarahnya, UUM dan pensyarahnya, JPA yang membiayai pengajian saya dan tidak lupa juga kepada Dato' Sahari b. Mahadi Ketua Pengarah Penilaian, yang menyokong permohonan saya untuk melanjutkan pengajian semasa dalam perkhidmatan.
6. Insan-insan lain yang terlibat semada secara langsung dan tidak langsung.

Sumbangan anda semua amat saya hargai dan **INSYA'ALLAH** akan diberi ganjaran oleh **ALLAH** di dunia dan di akhirat kelak.

ISI KANDUNGAN.

	Halaman
KEBENARAN MENGGUNA	i
ABSTRAK (Bahasa Malaysia)	ii
ABSTRAK (Bahasa Inggeris)	iii
PENGHARGAAN	iv
JADUAL KANDUNGAN	v
SENARAI GAMBARAJAH	xi
SENARAI CARTA	xii
SENARAI JADUAL	xiii
SENARAI LAMPIRAN	xv
BAB SATU	
PENDAHULUAN	
1.1 latar belakang masalah.	1
1.2 Penyataan masalah.	3
1.3 Persoalan kajian.	5
1.4 Objektif kajian.	6
1.5 Kepentingan kajian.	6
1.6 Skop kajian.	7

1.7	Batasan kajian.	8
1.8	Definisi istilah.	8
1.8.1	Keberkesanan.	8
1.8.2	Pengurusan perubahan.	14
1.8.3	Perubahan organisasi.	15
1.9	Maklumat organisasi kajian.	15
1.9.1	latar belakang.	15
1.9.2	Visi, misi dan falsafah kerja jabatan.	16
1.9.3	Struktur organisasi.	18
1.9.4	Peranan.	18
BAB DUA	TINJAUAN BAHAN PENULISAN YANG LEPAS.	
2.1	Pendahuluan.	21
2.2	Model-model pengurusan perubahan.	22
2.2.1	Model Elemen Pengurusan Strategik.	22
2.2.2	Model Tiga Komponen Perubahan.	23
2.2.3	Model Perubahan Organisasi Terancang.	24
2.2.4	Model Perubahan Strategik.	25
2.2.5	Model Metodologi Pengurusan Perubahan Organisasi.	26
2.3	Tekanan dan halangan dalam force field model.	28

	2.4	Sebab-sebab perubahan berlaku.	30
	2.5	Pendekatan untuk merancang perubahan.	31
	2.6	Halangan kepada perubahan.	31
	2.7	Perbezaan pengurusan perubahan cara Jepun dan Barat.	37
	2.8	Rangka kerja perubahan.	38
	2.9	Kerangka teoritikal.	41
	2.10	Kesimpulan.	43
BAB TIGA	3.1	Kaedah penyelidikan.	44
	3.2	Rekabentuk kajian.	44
	3.3	Populasi dan sampel kajian.	45
	3.4	Kaedah pengumpulan data.	46
	3.4.1	Borangan soal selidik.	47
	3.4.2	Kaedah pemerhatian.	49
	3.4.3	Data sekunder.	50
	3.5	Analisis data.	50
	3.6	Persebaran data.	51
	3.7	Ujian Rintis (Cronbach's Alpha).	51
BAB EMPAT	4.1	Pendahuluan.	53
	4.2	Analisis deskriptif.	54
	4.2.1	Taburan responden mengikut Jantina,	54

	umur dan kumpulan perkhidmatan.	
4.2.2	Analisis tahap persetujuan responden terhadap setiap faktor yang mempengaruhi keberkesanan pengurusan perubahan mengikut kriteria.	57
4.2.3	Mengukur tahap keberkesanan pengurusan perubahan mengikut faktor.	64
4.2.4	Ujian perbezaan Min Jantina, Umur dan Kumpulan Perkhidmatan berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan pengurusan perubahan.	71
4.2.5	Tahap kewujudan halangan kepada perubahan	75
BAB LIMA		
5.1	Pendahuluan.	83
5.2	Objektif dan hasil kajian.	83
5.2.1	Objektif kajian 1: Mengenalpasti faktor-faktor utama yang mempengaruhi keberkesanan pengurusan perubahan di JPPH.	84
5.2.2	Objektif kajian 2: Mengenalpasti	88

beberapa halangan utama yang mempengaruhi keberkesanan pengurusan perubahan di JPPH.	
5.2.3 Objektif kajian 3: mengenalpasti kaedah penyelesaian dan cadangan penyelesaian.	90
5.3 Penemuan sampingan daripada kajian.	91
5.3.1 Pembolehubah perantara.	91
5.3.2 Perbezaan Min Jantina, Umur dan Kumpulan Perkhidmatan mengikut faktor yang mempengaruhi keberkesanan pengurusan perubahan	94
5.4 Masalah dan kekangan kajian.	96
5.4.1 Pengukuran keberkesanan pengurusan perubahan.	96
5.4.2 Interaksi secara terus dengan responden.	97
5.4.3 Masalah analisis data.	97
5.4.4 kekangan tempoh masa.	98
5.5 Cadangan kajian masa hadapan.	98
5.6 Rumusan kajian.	99
Bibliografi	101

Lampiran A- Borang soal selidik.

**Lampiran B-Cadangan responden untuk mengatasi
Halangan.**

Sijil ISO 9002.

SENARAI GAMBARAJAH

- Gambarajah 1 Performance measurement and evaluation.
- Gambarajah 2 Model of effective matrix-diagnosing change.
- Gambarajah 3 A summary model of strategic management.
- Gambarajah 4 Three components of change.
- Gambarajah 5 Planned organizational change model.
- Gambarajah 6 Strategic change model.
- Gambarajah 7 Organizational change methodology.
- Gambarajah 8 Force field diagram.
- Gambarajah 9 Rangka teoretikal kajian baru.

SENARAI CARTA PIE

- | | |
|-------------|--|
| Carta Pie 1 | Profil Jantina Responden |
| Carta Pie 2 | Profil Umur Responden |
| Carta Pie 3 | Profil Kumpulan Perkhidmtan Responden. |
| Carta Pie 4 | Perbandingan Tahap Keberkesanan Pengurusan Sumber Manusia Dengan Paras Min. |
| Carta Pie 5 | Perbandingan Tahap Keberkesanan Pengurusan Teknologi Dengan Paras Min. |
| Carta Pie 6 | Perbandingan Tahap Keberkesanan Pengurusan Proses Kerja Dengan Paras Min. |
| Carta Pie 7 | Perbandingan Tahap Keberkesanan Pengurusan Struktur Organisasi Dengan Paras Min. |

SENARAI JADUAL

- Jadual 1 Profil Jantina Responden.
- Jadual 2 Profil Umur Responden.
- Jadual 3 Profil Kumpulan Perkhidmatan Responden.
- Jadual 4 Paras pengukuran keberkesanan mengikut kriteria bagi faktor sumber manusia.
- Jadual 5 Paras pengukuran keberkesanan mengikut kriteria bagi faktor teknologi.
- Jadual 6 Paras pengukuran keberkesanan mengikut kriteria bagi faktor proses kerja.
- Jadual 7 Paras pengukuran keberkesanan mengikut kriteria bagi faktor sumber struktur organisasi.
- Jadual 8 Perbandingan statistik deskriptif min bagi setiap faktor yang mempengaruhi keberkesanan pengurusan perubahan,
- Jadual 9 Perbandingan tahap keberkesanan pengurusan sumber manusia.
- Jadual 10 Perbandingan tahap keberkesanan pengurusan teknologi.
- Jadual 11 Perbandingan tahap keberkesanan pengurusan proses kerja.
- Jadual 12 Perbandingan tahap keberkesanan pengurusan struktur organisasi.
- Jadual 13 Perbezaan Min mengikut Jantina.
- Jadual 14 Perbezaan Min mengikut Umur.
- Jadual 15 Perbezaan Min mengikut Kumpulan Perkhidmatan.
- Jadual 16 Tahap kewujudan halangan kepada pengurusan perubahan.

Jadual 17 Cadangan utama responden untuk mengatasi halangan.

Jadual 18 Klasifikasi aspek utama cadangan untuk mengatasi masalah.

SENARAI LAMPIRAN

Lampiran A	Borang soal selidik
Lampiran B	Cadangan responden untuk mengatasi halangan kepada pengurusan perubahan di Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta.
Lampiran C	Sijil ISO 9002.

BAB SATU

BAB 1

PENDAHULUAN.

1.1 Latar belakang masalah.

Cabaran yang di hadapi oleh Perkhidmatan Awam adalah pelbagai. Agenda terpenting adalah membawa negara mencapai status negara maju menjelang tahun 2020. Wawasan ini dikongsi bersama dan terbukti sebagai penggerak utama kepada perkembangan dalam Perkhidmatan Awam sejak awal 1990 an. Teras kepada usaha-usaha ini ialah untuk membentuk sebuah Perkhidmatan Awam yang berorientasikan pelanggan, bersifat global dan berlandaskan nilai dan etika yang kukuh.

Di dalam buku Wawasan Pentadbiran Awam Malaysia oleh **Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji (1994)**, ada menyentuh tuntutan kerajaan mengenai pertumbuhan ekonomi negara bagi mendorong Perkhidmatan Awam memberi fokus baru terhadap peranannya. Dengan saiz yang lebih mantap dan 'flexible' berikutan penglibatan yang semakin berkurangan secara langsung dalam aktiviti ekonomi, Perkhidmatan Awam akan terus melaksanakan usaha-usaha reformasi. Melalui konsep pengswastaan (privatisation), pihak swasta diberi mandat untuk menerajui ekonomi dengan bertindak sebagai enjin pertumbuhan (engine of growth). Oleh itu kedua-kedua sektor awam dan swasta harus

The contents of
the thesis is for
internal user
only

BIBLIOGRAFI.

Ahmad Mahzan Ayob. (1990). Kaedah Penyelidikan Sosio ekonomi. DBP.

Anderson, A. H. and Barker, D. (1996). Effective Enterprise And Change Management: A skill and activity- based approach. 1st. Edition. Massachusetts. Blackwell Publishers Inc.

Andrews, P. H., & Herschel, R. T. (1996). Organizational Communication. 4th. Edition. USA. Houghton Mifflin Compony.

Argyris, C. (1962). Intergrating the individual and the organization. New York: Wiley.

Balogun, J., & Hailey, V. H. (1999). Exploring Strategic Change. 1st. Edition. Prentice HallPublisher.Europe.

Bridges, W. (1995). Managing Transitions. 2nd. Edition Nicholas Brealey Publishing.

Burnes, B. (1996). Managing Change: A strategic Approach to Organizational Dynamic. 2nd. Edition. London: Pitman Publishing.

Canada. Government in Transition. (1994). The Inaugural Conference of the Commonwealth Association for Public Administration and Management. Charlottetown, Prince Edward Island.

Carnall, C. (1991). Managing Change. 1st. Edition. London: Routledge.

Carnall, C. (1995). Managing Change in Organizations. 2nd. Edition. London: Prentice Hall (UK).

Carr, D. K., Hard, K. J., & Trahant, W. J. (1996). Managing the Change Process: A Field Book For Change Agents, Consultants, Team Leader, And Reengineering Manager. 1st. Edition. New York: McGraw-Hill.

Cave, A. (1994). Managing Change in the Workplace: New Approaches to Employee Relation. 1st. Edition. London: Kogan Page.

Chang, R. Y. (1993). Mastering Change Management. 2nd. Edition. London: Kogan Page.

Collins, D. (1998). Organizational Change: sociological perspectives. 1st. Edition. Routledge.

Costello, S. J. (1994). Managing Change IN the Workplace. 1st. Edition. New York: IRWIN Professional Publishing.

Dutta, S., & Manzoni, J. F. (1999). Process Re-Engineering, Organizational Change and Performance Improvement. 1st. Edition. London: Mcgraw-Hill Publishing Company.

Felkins, P. K., Chakiris, B. J., & Chakiris, K. N. (1997). Change Management: A model For Effective Organizational Performance. 5th. Edition. New York: Quality Resources.

Harvey, T. R. (1990). Checklist for change: a pragmatic approach to creating and controlling Change. 1st Edition. Allyn and Bacon (Simon & Schuster, Inc.

Hornby, A. S. (2000). Oxford Fajar: Advanced Learner's English-Malay Dictionary. Diterjemahkan oleh Asmah Haji Omar. 1st. Edition. Penerbit Fajar Bakti Sdn Bhd.

Hussey, D. E. (1995). How to manage organizational change. 1st. Edition. Kogan Page.

Kirkpatrick, D. L. (1988). How to manage change effectively. 4th Edition. Jossey-Bass Publisher.

Malaysia. Malaysian Strategic Consultancy (1993). The National Conference on Organizational Transformation and Managing Change. Kuala Lumpur.

Malaysia. MS ISO 9002 (1999). Manual Prosedur Kerja Prosedur Sokongan. Jabatan Penilaian Dan Perkhidmatan Harta. Kuala Lumpur.

Malaysia. Wawasan Pentadbiran Awam Malaysia (1994). Vision of Malaysia's Administration Selected Speeches of Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji Bin Abdul Hamid, Chief Secretary to the Government, Malaysia. Kuala Lumpur: INTAN.

Michael, S. R. et. al.(1981). Techniques of organizational Change. 1st. Edition. New York: McGraw-Hill Book Company.

Muhamad Jantan. (2000). Kaedah Penyelidikan dan Penyediaan Cadangan Penyelidikan. USM. Pulau Pinang.

O'Connor, C. A. (1993). The Handbook for Organizational Change: Strategy and skill for trainers and developers. 1st. Edition. London: McGraw-Hill.

Pasmore, W. A. (1994). Creating Strategic Change: Designing the Flexible, High-performing Organization. 1st. Edition. USA: John Wiley & Sons, Inc.

Sadler, P. (1996). Managing Change. 2nd. Edition. London: Kogan Page Ltd.

Scott, C. D., & Jaffe, D. T. (1994). Managing Organizational Change: A Guide for Managers. 4th. Edition. Kogan Page.

Sekaran, U. (2000). Research Methods for Business. 3rd. Edition. New York. Wiley.

Sulaiman Yasin (Dr). (1996). Statistik dalam penyelidikan. 1st. Edition. UTM. Johor.

Tan, V. S. L. (1995). Revolusi Pengurusan: Imperatif Perubahan Untuk Syarikat-Syarikat Di Asia. Edisi pertama Bahasa Malaysia. Singapore: Times Books International.

William, L. R. (1994). Champions of Change: Planned Change made easy. 1st Edition. Golden Books Centre.