

**PENGARUH PENYEDERHANA AMALAN PEMBANGUNAN
SUMBER MANUSIA TERHADAP HUBUNGAN AMALAN
OPERASI PERKHIDMATAN DAN PRESTASI PIHAK
BERKUASA TEMPATAN DI SEMENANJUNG MALAYSIA**

Oleh

MOHD NAZRI BIN ZAKARIA

**Tesis ini diserahkan kepada Sekolah Siswazah Perniagaan
Othman Yeop Abdullah Universiti Utara Malaysia
bagi memenuhi syarat ijazah Doktor Falsafah
Universiti Utara Malaysia**

KEBENARAN MENGGUNA (*PERMISSION TO USE*)

Dalam membentangkan tesis ini, bagi memenuhi syarat sepenuhnya untuk ijazah lanjutan Universiti Utara Malaysia, saya bersetuju bahawa Perpustakaan Universiti boleh secara bebas membenarkan sesiapa saja untuk memeriksa. Saya juga bersetuju bahawa penyelia-penyelia saya atau jika ketiadaan mereka, Dekan Sekolah Siswazah Perniagaan Othman Yeop Abdullah, diberi kebenaran untuk membuat salinan tesis ini dalam sebarang bentuk, sama ada keseluruhannya atau sebahagiannya, bagi tujuan keserjanaan. Adalah dimaklumkan bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau kegunaan tesis ini sama ada sepenuhnya atau sebahagian daripadanya bagi tujuan keuntungan kewangan, tidak dibenarkan kecuali setelah mendapat kebenaran bertulis. Juga dimaklumkan bahawa pengiktirafan harus diberi kepada saya dan Universiti Utara Malaysia dalam sebarang kegunaan keserjanaan terhadap sebarang petikan daripada tesis saya.

Sebarang permohonan untuk menyalin atau mengguna mana-mana bahan dalam tesis ini, sama ada sepenuhnya atau sebahagiannya, hendaklah di alamatkan kepada:

**Dekan Sekolah Siswazah Perniagaan Othman Yeop Abdullah
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman**

In presenting this thesis in full fulfillment of the requirements for the post graduate degree from Universiti Utara Malaysia, I agree that the University Library may take it freely available for inspection. I further agree that permission for copying of this thesis in any manner, in whole or in part, for scholarly purposes may be granted by my supervisors or, in their absence, by the Dean of Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business. It is understood that any copying or publication or use of this thesis or parts thereof for financial gain shall not be allowed without my written permission. It is also understood that due recognitions shall be given to me and to Universiti Utara Malaysia for any scholarly use which maybe made of any material from my thesis.

Request for permission to copy or to make other use of materials in this thesis, in whole or in part, should be addressed as above.

PENGARUH PENYEDERHANA AMALAN PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA TERHADAP HUBUNGAN AMALAN OPERASI PERKHIDMATAN DAN PRESTASI PIHAK BERKUASA TEMPATAN DI SEMENANJUNG MALAYSIA

Abstrak

Sistem penyampaian perkhidmatan yang cekap menjadi keutamaan pihak kerajaan amnya dan khususnya pihak berkuasa tempatan selaras dengan kehendak komuniti masyarakat. Namun begitu kajian dalam bidang ini masih kurang dilakukan terutama sekali dalam sektor awam. Oleh itu, kajian ini menyelidiki tahap amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan pihak berkuasa tempatan dan hubungannya dengan prestasi. Di samping itu, kajian ini juga bertujuan mengenal pasti sama ada amalan pembangunan sumber manusia berperanan sebagai penyederhana dalam hubungan di antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi pihak berkuasa tempatan. Kaedah penyelidikan yang dijalankan berbentuk kajian lapangan di mana instrumen yang digunakan adalah borang soal-selidik. Data dianalisa menggunakan kaedah korelasi *Pearson* dan regresi berganda. Bagi tujuan tersebut sebanyak 300 borang soal selidik telah dihantar kepada jabatan dalam organisasi pihak berkuasa tempatan yang terdiri dari Majlis Bandar raya dan Majlis Perbandaran dengan kadar pulangan soal selidik adalah 208 buah (69.33%). Dengan menggunakan kaedah analisis faktor dan statistik deskriptif, hasil kajian menunjukkan amalan operasi perkhidmatan pihak berkuasa tempatan boleh diukur dengan tujuh dimensi berikut – amalan kepimpinan, budaya organisasi, orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan, pelbagai perkhidmatan ditawarkan, pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baru, pengkhususan sumber manusia dalam operasi perkhidmatan dan penggunaan teknologi maklumat. Bagi setiap dimensi ketua jabatan pihak berkuasa tempatan menyatakan bahawa jabatan mereka mengamalkan budaya organisasi yang kondusif, orientasi tolak dalam operasi perkhidmatan, tahap pengenalan perkhidmatan yang tinggi, tahap pengkhususan sumber manusia yang tinggi, pelbagai perkhidmatan yang meluas ditawarkan dan penggunaan teknologi maklumat bagi mengurangkan kos operasi jabatan. Dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara beberapa dimensi amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi pihak berkuasa tempatan. Di samping itu, pemboleh ubah penyederhana amalan pembangunan sumber manusia (latihan formal, tunjuk ajar tidak formal dan pemberian kuasa kepada pekerja) juga bertindak mempengaruhi hubungan di antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi pihak berkuasa tempatan. Akhir sekali ujian *post-hoc* telah dijalankan bagi mengenal pasti bentuk penyederhana dalam kajian ini. Hasil kajian ini dapat menyumbang kepada perkembangan teori dan pengetahuan kerana beberapa dimensi dalam amalan operasi perkhidmatan telah dikenal pasti sebagai penting dalam mempengaruhi prestasi pihak berkuasa tempatan.

Kata kunci : amalan operasi perkhidmatan, prestasi, amalan pembangunan sumber manusia, pihak berkuasa tempatan

Abstract

An efficient service delivery system is a priority of the government in general and local authorities in particular in line with the wishes of the community. However, studies in this field are still lacking, particularly in the public sector. Therefore, this study focuses on the level of service operations practices adopted by local authorities and its relationship with performance. In addition, this study aims to identify human resource development practice as a moderator in the relationship between service operations practices and the performance of local authorities. The research methodology employed is in the form of field study with the questionnaire as its instrument. The data is analysed using Pearson correlation and multiple regression methods. A total of 300 questionnaires were sent to departments in the local authority organisation, comprising town councils and municipal councils, with a response rate of 208 questionnaires (69.33%). By using factor analysis and descriptive statistics methods, the study found that the service operations practices of local authorities can be measured by the following seven dimensions – leadership practice, push-pull oriented in service operations, organisational culture, range of services provided, development and design of new services, human resource specialisation in service operations, and utilisation of information technology. For each dimension, the departmental heads of local authorities stated that their departments adopted a conducive organisational culture, push orientation in service operations, a high service introductory level, a high level of human resource specialisation, provide a wide range of services and use information technology to reduce operational cost. The findings showed that there are significant relationships between several dimensions of the service operations practices and the performance of local authorities. Furthermore, the variables of human resource development moderator (formal training, informal coaching and empowerment) also act to affect the relationship between service operations practices and the performance of local authorities. Finally, a post-hoc test was also conducted to identify the form of moderator in this study. The findings of this study can contribute to the development of theories and knowledge in this field as several dimensions of service operations practices have been identified as significant in influencing the performance of local authorities.

Keywords: service operations practice, performance, human resource development practice, local authority

PENGHARGAAN

Dengan nama Allah Yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang serta selawat dan salam ke atas junjungan Nabi Muhammad S.A.W., saya panjatkan kesyukuran kepada Ilahi kerana di atas limpah kurnia dan izin Nya dapat saya menyiapkan tesis ini. Sepanjang tempoh saya mengikuti pengajian Doktor Falsafah ini, pelbagai pihak sama ada individu mahupun kumpulan yang telah banyak membantu dan memberikan kerjasama serta sokongan yang diberikan. Setinggi-tinggi ucapan terima kasih diucapkan kepada Prof. Madya. Dr. Razli Che Razak selaku penyelia di atas segala bimbingan, khidmat nasihat, tunjuk ajar, kerjasama, pertolongan dan dorongan yang diberikan sehingga tesis ini dapat disempurnakan dengan jayanya.

Penghargaan dan ucapan terima kasih juga ditujukan kepada Prof. Madya. Dr. Shahimi Mohtar, Prof. Madya. Dr. Amran Awang, Dr. Nor Hasni Osman, Dr. Mohd Rizal Razalli, dan Dr. Ooi Yeng Keat di atas nasihat dan teguran bagi memperbaiki mutu penyelidikan ini. Penghargaan dan ucapan terima kasih juga ditujukan kepada rakan-rakan seperjuangan Ahmad Taufik Sulaiman, Mohammad Ismail, Zamzam Bin Mohd Walid dan Allahyarham Adam Mat serta ramai lagi yang sentiasa memberi sumbangan idea dan sokongan dalam menyiapkan tesis ini.

Berbanyak terima kasih kepada kerajaan Malaysia (Jabatan Perkhidmatan Awam) dan Kementerian Sumber Manusia (Jabatan Tenaga Kerja Semenanjung Malaysia) yang telah membiayai dan memberi keizinan kepada saya untuk melanjutkan pengajian di peringkat PhD ini. Turut dirakamkan berbilang terima kasih atas sokongan dan pengorbanan yang diberikan oleh isteri Anilawati Mat Jelani dan anak-anak kesayangan Nur Fatimah Najwa, Muhammad Faris Syahmi dan Muhammad Firdaus Syafiq. Tidak lupa juga kepada ayahanda Haji Zakaria Bin Kassim dan bonda Hajjah Pauziah Binti Che Mat serta mertua Haji Jelani Bin Jaafar dan Hajjah Nor'aini@Muji Binti Che Min kerana sesungguhnya kejayaan ini adalah atas berkat usaha, doa dan kasih sayang kalian. Terima kasih atas segalanya.

ISI KANDUNGAN

Muka Surat

Tajuk	
Pengakuan	ii
Kebenaran Mengguna	iii
Abstrak	iv
<i>Abstract</i>	v
Penghargaan	vi
Isi Kandungan	vii
Senarai Lampiran	xiv
Senarai Jadual	xv
Senarai Rajah	xviii

BAB I : PENGENALAN

1.0 Latar belakang kajian	1
1.1 Isu berkaitan dengan prestasi Pihak Berkuasa Tempatan	10
1.2 Pernyataan masalah	15
1.3 Objektif Kajian	19
1.4 Persoalan kajian	20
1.5 Skop kajian	21
1.6 Kepentingan kajian	22
1.6.1 Perspektif teori	22
1.6.2 Perspektif praktikal	23
1.7 Definisi operasi pemboleh ubah kajian	23
1.7.1 Amalan operasi perkhidmatan	23

1.7.2 Prestasi	25
1.7.3 Amalan pembangunan sumber manusia	26
1.9 Susun atur tesis	27
 BAB II : ULASAN KARYA	
2.0 Pengenalan	28
2.1 Prestasi	28
2.1.1 Prestasi organisasi	33
2.1.2 Pengukuran prestasi di sektor awam	37
2.1.3 Pengukuran prestasi Pihak Berkuasa Tempatan	40
2.1.4 Penilaian penarafan sendiri	47
2.2 Strategi operasi	49
2.3 Amalan operasi	55
2.3.1 Kajian semasa amalan operasi	55
2.4 Hubungan antara amalan dan prestasi	60
2.5 Amalan operasi perkhidmatan	61
2.5.1 Dimensi amalan operasi perkhidmatan	66
2.5.1.1 Dimensi I : Amalan kepimpinan	73
2.5.1.2 Dimensi II : Amalan budaya organisasi	77
2.5.1.3 Dimensi III : Amalan reka bentuk dan sistem penyampaian Perkhidmatan	80
2.6 Hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi	92
2.7 Amalan pembangunan sumber manusia	97

2.7.1 Latihan berkaitan dengan perkhidmatan	103
2.7.2 Tunjuk ajar tidak formal	107
2.7.2 Pemberian kuasa kepada pekerja	109
2.8 Hubungan amalan pembangunan sumber manusia dan prestasi	111
2.9 Teori asas kajian	114
2.9.1 Teori berasaskan sumber	114
2.9.1 Justifikasi memilih teori berasaskan sumber	120
2.10 Kerangka kajian	122
2.11 Pembangunan hipotesis	126
2.11.1 Amalan operasi perkhidmatan dan prestasi	127
2.11.2 Amalan operasi perkhidmatan, amalan pembangunan sumber manusia dan prestasi	132
2.12 Kesimpulan	134

BAB III : KAEDAH PENYELIDIKAN

3.0 Pengenalan	136
3.1 Jenis kajian	136
3.2 Reka bentuk kajian	137
3.3 Unit analisis	139
3.4 Responden kajian	141
3.5 Populasi dan kerangka pensampelan	143
3.6 Saiz sampel	145
3.7 Prosedur pensampelan	147

3.8 Kaedah Pengumpulan data	150
3.9 Instrumen kajian	152
3.9.1 Pembentukan instrumen kajian	152
3.9.2 Skala pengukuran kajian	153
3.10 Pengukuran	155
3.10.1 Amalan operasi perkhidmatan	155
3.10.2 Amalan pembangunan sumber manusia	159
3.10.3 Prestasi	161
3.11 Instrumen dan masalah terjemahan	163
3.12 Kajian rintis	165
3.12.1 Analisis kebolehpercayaan instrumen	166
3.12.2 Analisis kesahihan instrumen	168
3.13 Kaedah analisis data	169
3.13.1 Proses saringan data dan andaian-andaian mutivariat	170
3.13.2 Analisis faktor penerokaan	173
3.13.3 Ujian kebolehpercayaan	176
3.13.4 Statistik deskriptif	176
3.13.5 Analisis korelasi	176
3.13.6 Analisis regresi berganda berhierarki	177
3.13.7 Penentuan jenis penyederhana	180
3.13.8 Pemeriksaan <i>Post-hoc</i>	181
3.14 Kesimpulan	182

BAB IV : ANALISIS DAN PENEMUAN KAJIAN

4.0 Pengenalan	184
4.1 Gambaran keseluruhan pengumpulan data	184
4.1.1 Kadar pulangan borang soal selidik	184
4.2 Proses saringan data dan andaian multivariat	188
4.3 Maklumat deskriptif sampel kajian	197
4.4 Analisis faktor penerokaan	199
4.4.1 Prestasi	200
4.4.2 Amalan operasi perkhidmatan	203
4.4.3 Pemboleh ubah penyederhana amalan pembangunan sumber Manusia	210
4.4.4 Ringkasan hasil daripada analisis faktor	212
4.4.5 Ujian kebolehppercayaan pemboleh ubah utama kajian	213
4.5 Pengubahsuaian kerangka kajian dan pembangunan semula hipotesis	214
4.6 Analisis awal	218
4.6.1 Deskriptif analisis	218
4.6.2 Analisis korelasi pemboleh ubah utama kajian	221
4.7 Pengujian hipotesis	223
4.7.1 Hubungan langsung amalan operasi perkhidmatan dan prestasi H1	225
4.7.2 Pengaruh penyederhana amalan pembangunan sumber manusia terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi	229
4.7.2.1 Pengaruh penyederhana latihan terhadap amalan operasi perkhidmatan dan prestasi	230
4.7.2.2 Pengaruh penyederhana amalan tunjuk ajar terhadap amalan operasi perkhidmatan dan prestasi	237

4.7.2.3 Pengaruh penyederhana pemberian kuasa kepada pekerja terhadap amalan operasi perkhidmatan dan prestasi	249
4.8 Ringkasan dapatan utama kajian	259
4.9 Kesimpulan	262

BAB V : PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.0 Pengenalan	264
5.1 Gambaran ringkas kajian	264
5.2 Rumusan penemuan ujian hipotesis kajian	267
5.3 Perbincangan dapatan kajian	270
5.3.1 Persoalan pertama kajian : Dimensi amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan dalam jabatan pihak berkuasa tempatan	271
5.3.2 Persoalan kedua kajian : Tahap amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan dalam jabatan pihak berkuasa tempatan	271
5.3.3 Persoalan ketiga kajian : Hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi	275
5.3.4 Persoalan keempat kajian : Pengaruh penyederhana amalan pembangunan sumber manusia terhadap amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi	281
5.3.4.1 Pengaruh penyederhana latihan terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi	282
5.3.4.2 Pengaruh penyederhana tunjuk ajar terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi	284
5.3.4.3 Pengaruh penyederhana pemberian kuasa kepada pekerja terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi	288
5.4 Sumbangan kajian	290
5.4.1 Sumbangan akademia (teori)	290
5.4.2 Sumbangan praktikal	293

5.4.2.1 Pengaruh amalan operasi perkhidmatan terhadap prestasi	293
5.4.2.1 Pengaruh penyederhana amalan pembangunan sumber manusia	294
5.5 Batasan kajian	296
5.6 Cadangan kajian masa hadapan	298
5.7 Kesimpulan	300
RUJUKAN	303

SENARAI LAMPIRAN

Lampiran A : Borang soal selidik

Lampiran B : Surat kebenaran menjalankan kajian

Lampiran C : Analisis deskriptif demografi responden

Lampiran D : Ujian khi-kuasa dua : Bias maklum balas antara respons awal dan lewat

Lampiran E : Analisis ujian t bias maklum balas (awal dan lewat)

Lampiran F : Ujian andaian-andaian multivariat

Lampiran G : Analisis faktor dan Ujian kebolehppercayaan prestasi jabatan

Lampiran H : Analisis faktor dan Ujian kebolehppercayaan amalan operasi
perkhidmatan

Lampiran I : Analisis faktor dan Ujian kebolehppercayaan amalan pembangunan
sumber manusia

Lampiran J : Andaian – andaian multivariat

Lampiran K : Analisis regresi berganda dan analisis regresi hierarki berganda

SENARAI JADUAL

Jadual 1.1	Keratan akhbar berkaitan prestasi pihak berkuasa tempatan	13
Jadual 2.1	Ringkasan dimensi prestasi daripada kajian terpilih	34
Jadual 2.2	Perspektif dimensi pengukuran <i>balanced scorecard</i>	42
Jadual 2.3	Pengukuran prestasi organisasi	43
Jadual 2.4	Ringkasan dimensi pengukuran prestasi pihak berkuasa tempatan	46
Jadual 2.5	Ringkasan kajian terpilih amalan operasi	58
Jadual 2.6	Dimensi reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan	91
Jadual 2.7	Ringkasan kajian empirikal hubungan amalan operasi dan prestasi	94
Jadual 2.8	Ringkasan kajian empirikal hubungan amalan pembangunan sumber manusia dan prestasi	113
Jadual 2.9	Ringkasan teori berasaskan sumber	119
Jadual 3.1	Bilangan jabatan setiap Majlis Bandar raya dan Majlis Perbandaran Di Semenanjung Malaysia	144
Jadual 3.2	Bilangan jabatan bagi setiap Majlis Bandar raya dan Majlis Perbandaran Terlibat dalam kajian	150
Jadual 3.3	Kriteria pentadbiran borang soal selidik	151
Jadual 3.4	Contoh dan item amalan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan	157
Jadual 3.5	Pengukuran pemboleh ubah amalan operasi perkhidmatan	158
Jadual 3.6	Ringkasan pengukuran pemboleh ubah amalan pembangunan sumber manusia	161
Jadual 3.7	Pengukuran pemboleh ubah prestasi	163
Jadual 3.8	Analisis kebolehpercayaan kajian rintis	168
Jadual 3.9	Kekuatan hubungan mengikut nilai korelasi	177
Jadual 4.1	Pengagihan dan penerimaan borang soal selidik daripada responden mengikut jabatan Majlis Bandar raya dan Perbandaran	187
Jadual 4.2	Keputusan ujian Khi-kuasa dua bias maklum balas antara maklum balas awal dan lewat	190

Jadual 4.3	Keputusan statistik kepencongan dan <i>kurtosis</i> pemboleh ubah utama kajian	191
Jadual 4.4	Keputusan ujian kehomoskedastian pemboleh ubah utama kajian	193
Jadual 4.5	Korelasi <i>Pearson</i> semua pemboleh ubah tidak bersandar	195
Jadual 4.6	Pengujian multikolinearitian amalan operasi perkhidmatan	196
Jadual 4.7	Taburan responden mengikut demografi	199
Jadual 4.8	Prestasi jabatan - analisis faktor dan item diputar	203
Jadual 4.9	Amalan operasi perkhidmatan - analisis faktor dan item diputar	208
Jadual 4.10	Amalan pembangunan sumber manusia - analisis faktor dan item diputar	211
Jadual 4.11	Dimensi pemboleh ubah kajian sebelum dan selepas analisis faktor	212
Jadual 4.12	Ujian kebolehpercayaan pemboleh ubah kajian	213
Jadual 4.13	Ringkasan pembangunan semula hipotesis kajian	215
Jadual 4.14	Statistik deskriptif pemboleh ubah utama kajian	221
Jadual 4.15	Analisis matriks korelasi <i>Pearson</i> pemboleh ubah utama kajian	223
Jadual 4.16	Keputusan analisis regresi berganda pengaruh amalan operasi perkhidmatan terhadap prestasi	227
Jadual 4.17	Keputusan pengujian hipotesis hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi	228
Jadual 4.18	Keputusan analisis regresi hierarki berganda – pengaruh penyederhana amalan latihan terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi	231
Jadual 4.19	Ringkasan keputusan pengujian hipotesis analisis regresi hierarki berganda – pengaruh penyederhana amalan latihan terhadap hubungan amalan operasi dan prestasi	236
Jadual 4.20	Keputusan analisis regresi hierarki berganda – pengaruh penyederhana amalan tunjuk ajar terhadap amalan operasi perkhidmatan dan prestasi	238

Jadual 4.21	Ringkasan keputusan pengujian hipotesis analisis regresi Berganda - pengaruh penyederhana amalan tunjuk ajar terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi	248
Jadual 4.22	Keputusan analisis regresi hierarki berganda – pengaruh penyederhana amalan pemberian kuasa kepada pekerja terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi	250
Jadual 4.23	Ringkasan pengujian hipotesis analisis regresi hierarki berganda - pengaruh penyederhana pemberian kuasa terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi	258
Jadual 4.24	Ringkasan keputusan analisis regresi dan pemeriksaan <i>post-hoc</i> terhadap hubungan langsung dan pengaruh penyederhana amalan pembangunan sumber manusia ke atas amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi	261

RAJAH

Rajah 2.1	Model pengurusan perkhidmatan	71
Rajah 2.2	Model kajian	125
Rajah 3.1	Prosedur <i>back translation</i>	164
Rajah 4.1	Plot serakan bagi dimensi amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi	192
Rajah 4.2	Pengubahsuaian model kajian amalan operasi perkhidmatan dan prestasi. Pengaruh penyederhana amalan pembangunan sumber manusia	214
Rajah 4.3	Pengaruh penyederhana amalan latihan terhadap hubungan amalan kepimpinan dengan prestasi	232
Rajah 4.4	Pengaruh penyederhana amalan latihan terhadap hubungan orientasi tolak tarik dengan prestasi	234
Rajah 4.5	Pengaruh penyederhana amalan tunjuk ajar terhadap hubungan kepimpinan dengan prestasi	240
Rajah 4.6	Pengaruh penyederhana amalan tunjuk ajar terhadap hubungan amalan budaya organisasi dengan prestasi	241
Rajah 4.7	Pengaruh penyederhana amalan tunjuk ajar terhadap hubungan pelbagai perkhidmatan ditawarkan dengan prestasi	243
Rajah 4.8	Pengaruh penyederhana amalan tunjuk ajar terhadap hubungan pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan baru dengan prestasi	244
Rajah 4.9	Pengaruh penyederhana amalan tunjuk ajar terhadap hubungan penggunaan teknologi maklumat dengan prestasi	246
Rajah 4.10	Pengaruh penyederhana amalan tunjuk ajar terhadap hubungan pengkhususan sumber manusia dengan prestasi	247
Rajah 4.11	Pengaruh penyederhana amalan pemberian kuasa kepada pekerja terhadap hubungan amalan kepimpinan dengan prestasi	251
Rajah 4.12	Pengaruh penyederhana amalan pemberian kuasa kepada pekerja terhadap hubungan amalan budaya organisasi dengan prestasi	253
Rajah 4.13	Pengaruh penyederhana amalan pemberian kuasa terhadap hubungan orientasi tolak tarik dengan prestasi	254

Rajah 4.14	Pengaruh penyederhana amalan pemberian kuasa kepada pekerja terhadap hubungan penggunaan teknologi maklumat dengan prestasi	256
Rajah 4.15	Pengaruh penyederhana amalan pemberian kuasa kepada pekerja terhadap hubungan pengkhususan sumber manusia dengan prestasi	257

BAB I

PENGENALAN

1.0 Latar Belakang Kajian

Perubahan dan tekanan persekitaran telah menyebabkan organisasi sama ada sektor awam atau swasta perlu bertindak balas untuk menyerap tekanan dan perubahan yang wujud untuk mengekalkan persaingan. Dengan kata lain, globalisasi pasaran, persaingan barangan dan perkhidmatan, peningkatan kadar inovasi dalam teknologi dan perubahan cita rasa pengguna terhadap permintaan barangan dan perkhidmatan adalah antara faktor yang menyumbang kepada persekitaran yang dinamik dan kompetitif lantas memaksa setiap organisasi bertindak balas untuk menghadapi persekitaran ini.

Di Malaysia perubahan dan tekanan persekitaran tidak terkecuali bagi organisasi sama ada sektor pembuatan ataupun sektor perkhidmatan. Oleh yang demikian setiap organisasi yang ingin terus bersaing dalam persekitaran global memerlukan pengeksploatan semua sumber dan keupayaan yang ada dalam organisasi untuk mencapai kelebihan persaingan (Barney, 1991). Sehubungan dengan itu, sumber dalaman organisasi memainkan peranan penting kepada organisasi bagi menghadapi perubahan persekitaran.

Proses transformasi telah berlaku kepada sektor ekonomi di mana sektor perkhidmatan telah menjadi dominan kepada aktiviti ekonomi masyarakat pada hari

ini. Menurut Fitzsimmons dan Fitzsimmons (2000) sesebuah ekonomi tidak akan dapat berfungsi dengan sempurna tanpa infrastruktur yang dibekalkan oleh sektor perkhidmatan dalam bentuk pengangkutan, pendidikan dan penjagaan kesihatan. Lantaran itu peranan pengurusan operasi perkhidmatan yang cekap dan berkesan telah menjadi keutamaan kepada ekonomi sesebuah negara (Li, Benton & Leong, 2002). Keperluan untuk mewujudkan sebuah perkhidmatan yang cekap dan berkesan dalam mengurus organisasi perkhidmatan menyebabkan para pengamal dan penyelidik dalam bidang pengurusan operasi telah mula mengaplikasikan konsep dan teknik pengurusan operasi dalam sektor pengeluaran atau pembuatan ke dalam sektor perkhidmatan (Heineke, 1995; Buler, Leong & Everett, 1996; Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000). Antara konsep dan teknik pengurusan operasi yang diaplikasi dalam sektor perkhidmatan adalah amalan *lean* yang bertujuan untuk memperbaiki operasi perkhidmatan bagi memastikan kemampuan mereka bersaing bagi sektor perkhidmatan awam ataupun swasta (Svikis, 2003). Amalan *lean* juga bertujuan untuk mengurangkan pembaziran sumber dan menambah nilai kepada pelanggan dengan mengoptimumkan proses dalaman organisasi, proses antara organisasi, jabatan dan pasukan dalam organisasi (Pedersen & Huniche, 2011).

Pengurusan operasi adalah proses pengurusan yang mengeluarkan barangan dan perkhidmatan dan bertanggungjawab terhadap perancangan, penyelarasan dan pengawalan sumber yang diperlukan untuk pengeluaran barangan dan perkhidmatan organisasi (Greasley, 2006; Reid & Sanders, 2002). Salah satu sub bidang pengurusan operasi adalah strategi operasi. Strategi operasi adalah corak keputusan dan tindakan yang diambil berkaitan dengan struktur dan infrastruktur operasi dalam organisasi yang akan menentukan sumber, keupayaan dan rutin kerja yang

menyokong sistem operasi bagi mencapai keutamaan persaingan organisasi (Samson & Singh, 2008). Manakala amalan operasi merupakan elemen yang terdapat dalam strategi operasi sesebuah organisasi (Wu, 2007) sama ada dalam organisasi swasta ataupun organisasi sektor awam. Amalan operasi sukar untuk didefinisikan dan kebanyakan mendefinisikan amalan operasi ini melalui contoh seperti amalan pengurusan kualiti menyeluruh, amalan hanya pada masa, operasi *lean*, penyelenggaraan produktif menyeluruh dan *Six Sigma*. Kesemua amalan operasi ini adalah program pembaikan dalam operasi organisasi bagi mencapai matlamat strategi operasi iaitu keutamaan persaingan dari segi kos, penyampaian, kualiti, fleksibel dan inovasi. Sementara itu fungsi operasi adalah mengurus transformasi sumber dan keupayaan operasi kepada barangan dan perkhidmatan siap kepada pelanggan organisasi. Manakala sumber operasi adalah sumber pengeluaran yang digunakan untuk pengeluaran barangan perkhidmatan organisasi yang meliputi sumber manusia, proses dan fasiliti, teknologi dan bahan (Reid & Sanders, 2007).

Umumnya literatur telah menjelaskan mengenai peranan amalan operasi dalam meningkatkan prestasi organisasi atau operasi, namun terdapat juga faktor-faktor lain yang mempengaruhi prestasi organisasi. Menurut Armstrong dan Baron (1998) dan Mwita (2000) antara faktor yang mempengaruhi prestasi organisasi adalah (i) faktor personal iaitu melibatkan kemahiran individu, keyakinan, motivasi dan komitmen, (ii) faktor kepimpinan iaitu kualiti kepimpinan, bimbingan dan sokongan pengurus dan ketua kumpulan, (iii) faktor pasukan iaitu kualiti sokongan yang diberikan oleh rakan sepasukan dalam organisasi, (iv) faktor sistem iaitu sistem kerja dan kemudahan yang disediakan oleh pihak organisasi, dan (v) faktor situasi

iaitu persekitaran dalaman dan luaran organisasi yang memberi tekanan dan perubahan kepada organisasi.

Dalam kajian ini tumpuan adalah kepada amalan operasi yang mempengaruhi prestasi organisasi. Amalan operasi ini telah dikenal pasti memberi pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan organisasi untuk bersaing di pasaran (Giffi, Roth & Seal, 1990; Flynn, Schroeder & Sakakibara, 1995a; Shonberger, 1996; Arias Aranda, 2003; Fullerton, McWatters & Fawson, 2003; Narasimhan, Swink & Kim, 2005; Ward & Zhou, 2006). Umumnya, kajian empirikal menunjukkan bahawa amalan operasi mempunyai hubungan positif kepada prestasi sesebuah organisasi. Namun begitu, kebanyakan kajian hanya menumpukan kepada amalan operasi tertentu sahaja seperti amalan pengurusan kualiti (Powell, 1995; Khairul Anuar, 2002), amalan hanya pada masa (Flynn, Sakakibara & Schoeder, 1995b) dan amalan pengurusan sumber manusia (Chen & Huang, 2009). Selain itu, terdapat juga kajian lain yang mengkaji kesan positif hubungan antara amalan operasi dengan prestasi (Flynn, Sakakibara & Schroeder, 1995a; Nahm, Vonderembse & Koufteros, 2004; Challis, Samson & Lawson, 2005), namun bentuk amalan yang dikaji berbentuk *soft* (amalan pengurusan sumber manusia, budaya organisasi, pembangunan sumber manusia) atau *hard* (teknologi dan fasiliti) yang memberi pengaruh kepada prestasi organisasi (Wu, 2007). Menurut teori berasaskan sumber kedua-dua elemen *soft* dan *hard* merupakan sumber dan keupayaan yang memberikan kelebihan persaingan kepada organisasi (Barney, 1991). Namun begitu kesemua elemen tersebut perlu diintegrasikan bersama untuk memberikan kelebihan persaingan dan peningkatan prestasi.

Walaupun tujuan utama pelaksanaan amalan operasi ini adalah untuk meningkatkan dan mengekalkan prestasi operasi atau organisasi, namun dapatan kajian menunjukkan keputusan yang tidak konsisten. Contohnya kajian amalan hanya pada masa mempunyai hubungan yang positif dengan kualiti dan penyampaian (Flynn *et al.*, 1995b). Kajian lain terhadap amalan hanya pada masa, menunjukkan amalan ini bukannya faktor penentu kepada prestasi operasi tetapi amalan tersebut memberi kesan secara langsung melalui penambahbaikan infrastruktur pembuatan organisasi (Sakakibara, Flynn, Schroeder & Morris, 1997). Selain itu kajian amalan teknologi pembuatan termaju juga memperolehi keputusan yang bercampur-campur dengan prestasi. Kajian amalan teknologi pembuatan termaju memberi kesan yang kuat ke atas prestasi (Ward, Leong & Boyer, 1994; Boyer, Leong, Ward & Krajewski, 1997; Kotha & Swamidass, 2000) tetapi bukan dalam semua keadaan (Beaumont & Schroeder, 1997).

Hasil kajian yang tidak konsisten ini wujud disebabkan oleh faktor pengukuran prestasi dan amalan operasi yang digunakan (Wu, 2007). Kaynak (2003) juga menyatakan bahawa keputusan yang tidak konsisten ini hasil daripada penggunaan hanya satu konstruk sahaja sama ada konstruk amalan operasi atau prestasi operasi atau organisasi. Contohnya pengurusan kualiti menyeluruh dioperasi sebagai konstruk tunggal dalam sesetengah kajian (Douglas & Judge, 2001) sementara itu ada yang mengoperasikan pengurusan kualiti menyeluruh dalam pelbagai konstruk (Samson & Terziovski, 1999). Bagi pengkaji yang lain antaranya Dean dan Snell (1996) hanya menggunakan beberapa amalan utama, sementara itu Cua, McKone dan Schroeder, (2001), Sakakibara *et al.*, (1997) hanya mengkaji amalan infrastruktur sahaja dengan prestasi organisasi.

Dalam mengkaji amalan operasi ini terdapat beberapa teori yang digunakan dalam membina kerangka kajian dalam bidang ini. Antara teori ini adalah teori keupayaan kumulatif (St.John & Young, 1992; Skinner, 1996; Hayes & Pisano, 1996; Clark, 1996; Safizadeh, Ritzman & Mallick, 2000; Boyer & Lewis, 2002; Rosenzweig & Roth, 2004), teori pilihan strategik (Hayes & Pisano, 1996; Clark, 1996; Voss & Winch, 1996; Brush, Maritan & Karnani, 1999; Ritzman & Safizadeh, 1999; Saizadeh, Ritzman & Mallick, 2000), teori kedudukan (Zahra & Das, 1993; Voss & Winch, 1996; Safizadeh, Ritzman & Mallick, 2000; Heim & Sinha, 2002), teori berasaskan sumber (Vickery, Droge & Markland, 1994; Hayes & Pisano, 1996; Clark, 1996; Resenzweig & Roth, 2004, Wu, 2007; Mohd Rizal, 2008), *strategic fit* (Vickery *et al.*, 1994; Skinner, 1996; Gupta dan Somer, 1996; Sousa & Voss, 2001; Anand & Ward, 2004), evolusi strategik (Wheelwright & Bowen, 1996; Dostaler, 2001, Hayes, 2002; Lapre & Scudder, 2004), *goal alignment* (Wheelwright & Bowen, 1996; Voss & Winch, 1996; Benningson, 1996; Hayes, 2002; Lapre & Scudder, 2004) dan teori pengeluaran (Bardoloi, Cooper & Matsuo, 1999; Pagell & Handfield, 2000; Ramdas, 2003; Jack & Raturi, 2003; Anand & Ward, 2004).

Daripada perspektif teori dapat diperhatikan bahawa ada teori yang menekankan kepada struktur dan infrastruktur untuk membuat keputusan dalam strategi operasi (Vickery *et al.*, 1994), dan juga menumpukan kepada program yang khusus seperti program hanya pada masa yang menghubungkan antara strategi operasi dan kelebihan persaingan (Sousa & Voss, 2001). Namun begitu Boyer, Swink dan Rosenzweig (2005) menyatakan bahawa teori berasaskan sumber merupakan teori yang paling baik yang dapat menjelaskan peranan strategi operasi dalam mewujudkan dan mengekalkan kelebihan persaingan yang dimiliki oleh

organisasi. Teori ini berupaya mengumpul dan mengintegrasikan sumber nyata (contohnya teknologi dan fasiliti) dan tidak nyata (contohnya pengetahuan dan kemahiran) menjadi sumber kelebihan persaingan kepada organisasi (Bharadwaj, 2000). Menurut Barney (1991), teori ini berasaskan kepada aset, proses, pengetahuan dan kemahiran yang merupakan bernilai, unik, sukar ditiru dan ditukar ganti merupakan sumber kepada kelebihan persaingan organisasi. Selain itu teori ini berasaskan kepada pengurusan strategik yang diintegrasikan dengan bidang pengurusan operasi untuk mewujudkan kerangka teori yang mantap (Pandza, Horsburgh, Gorton & Polajnar, 2003).

Tinjauan literatur yang dilakukan oleh Dangayah dan Deshmukh (2001) dan Roth dan Menor (2003) mendapati bahawa kajian strategi operasi lebih menumpukan kepada sektor pembuatan sahaja. Manakala kajian strategi operasi masih lagi kurang dilakukan dalam bidang perkhidmatan dan ini membuka ruang yang luas untuk dilakukan kajian (Arias Aranda, 2003). Roth dan Menor (2003) turut mencadangkan kajian mengenai strategi operasi perlu dilakukan dalam sektor perkhidmatan kerana kebanyakan kajian dalam bidang ini didominasi oleh sektor pembuatan. Menurut Reid dan Sanders (2002), amalan operasi dalam bidang pembuatan boleh dilaksanakan dalam sektor perkhidmatan. Oleh itu dalam sektor perkhidmatan amalan ini dikenali sebagai amalan operasi perkhidmatan (Mohd Rizal, 2008). Sementara itu, Chen (1999) pula menegaskan bahawa amalan operasi merupakan keputusan strategik dalam menguruskan organisasi untuk mencapai kelebihan persaingan. Dengan itu, pelaksanaan strategi operasi dalam sektor perkhidmatan menjadi keutamaan berdasarkan kepada perkembangan sektor ini yang telah mula menguasai ekonomi kebanyakan negara masa kini.

Sektor perkhidmatan dapat dibahagikan kepada sektor perkhidmatan awam dan sektor perkhidmatan swasta. Sektor perkhidmatan awam merupakan perkhidmatan yang disediakan oleh pihak kerajaan atau pemerintah sesebuah negara dan tidak bermatlamatkan keuntungan tetapi berperanan menjaga kebajikan sosial masyarakat, menggalakkan pertumbuhan ekonomi dan pembangunan negara yang mampan. Sementara itu menurut Musgrave dan Musgrave (1973) menggariskan tiga fungsi utama sesebuah kerajaan adalah fungsi peruntukan, fungsi agihan dan fungsi kestabilan. Fungsi peruntukan bertujuan menyediakan kemudahan awam bagi keperluan rakyat. Fungsi agihan bertujuan memastikan semua rakyat menikmati kekayaan negara dan fungsi kestabilan untuk memastikan agar semua rakyat yang ingin bekerja diberi peluang pekerjaan dan menentukan paras harga berada di paras yang stabil. Manakala sektor perkhidmatan swasta merupakan sektor yang diwujudkan oleh pihak-pihak persendirian yang bermatlamat untuk mencapai keuntungan yang maksimum dalam perniagaan. Menurut Verma, McLaughlin, Johnston dan Youngdahl (2005) kajian pengurusan operasi dalam sektor awam, kerajaan dan pertubuhan bukan bermotif keuntungan masih lagi kurang dilakukan kajian. Justeru itu kekurangan ini membuka lembaran baru kepada bidang pengurusan operasi untuk diterokai umumnya dan amalan operasi khususnya.

Untuk mengkaji sama ada amalan operasi berupaya memberi kesan kepada prestasi seterusnya memberikan kelebihan persaingan kepada organisasi, adalah lebih praktikal untuk mengkaji hubungan ini dalam pelbagai geografi. Kebanyakan kajian dalam bidang amalan operasi ini menumpukan kajian kepada negara barat sahaja terutamanya organisasi Amerika Syarikat (Narasimhan *et al.*, 2005; Flynn *et al.*, 1995a; Kathuria & Partovi, 1999; Jayaram *et al.*, 1999; Shah & Ward, 2003) dan

hanya sedikit sahaja yang dilakukan di Britain dan Eropah (Davies & Kocha, 2002; Voss, Ahlstrom & Blackmon, 1997; Christiansen, Berry, Brauun & Ward, 2003) Asia (Morita & Flynn, 1997; Samson & Ford, 2000). Kajian empirikal amalan operasi perkhidmatan di negara ini masih kurang dilakukan, contohnya kajian empirikal yang mengkaji hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi di dalam sektor perkhidmatan dengan tumpuan khusus kepada bidang perhotelan telah dilakukan oleh Mohd Rizal pada tahun 2008. Manakala Khairul Anuar (2002) dan Zulnaidi (2008) hanya mengkaji satu amalan operasi sahaja iaitu amalan pengurusan kualiti terhadap Pihak Berkuasa Tempatan di Semenanjung Malaysia.

Menurut Boudreau, Hopp, McClain dan Thomas (2003) pengurusan operasi dan pengurusan sumber manusia merupakan dua bidang yang berbeza. Walaupun begitu, umum mengetahui bahawa sumber manusia dan pengurusan operasi saling bergantung antara satu sama lain dalam sesebuah organisasi. Namun begitu, sumbangan sumber manusia terhadap amalan operasi masih tidak diterokai (Yee, 2006). Dalam sektor perkhidmatan sumbangan sumber manusia terhadap organisasi tidak dapat dinafikan kepentingannya. Ini kerana sumber manusia dalam sektor perkhidmatan berhubung secara langsung dengan pelanggan untuk memberikan dan menyampaikan perkhidmatan yang ditawarkan kepada mereka. Terdapat kajian yang dilakukan dalam sektor perkhidmatan dan pembuatan menunjukkan bahawa apabila pekerja berpuas hati dengan kerja, mereka akan menyumbang kepada kepuasan pelanggan seterusnya prestasi kewangan organisasi akan meningkat (Heskett, Sasser & Schlesinger, 1997; Siguaw & Enz, 1999; Bernhardt, Donthu & Kennett, 2000). Oleh itu peranan amalan pembangunan sumber manusia terutama sekali pekerja yang berurusan dengan pelanggan adalah penting kepada organisasi dengan menyediakan

kemahiran dan pengetahuan supaya mereka dapat memberikan kualiti perkhidmatan yang tinggi kepada pelanggan (Goldstein, 2003).

Dalam era globalisasi peranan amalan operasi masih menjadi penting dan banyak organisasi telah mula menerap dan melaksanakan amalan ini yang terbukti telah memberi pengaruh kepada kejayaan organisasi. Situasi ini tidak hanya boleh diguna pakai oleh sektor perhotelan sahaja (Mohd Rizal, 2008) tetapi juga kepada sektor perkhidmatan yang lain termasuk sektor awam. Oleh itu adalah penting untuk mengkaji secara sistematik amalan operasi perkhidmatan dalam sektor awam memandangkan sektor awam merupakan pemangkin dan pemudah cara kepada sektor swasta dalam proses pembangunan negara. Seterusnya menyumbang kepada prestasi yang cekap dan berkesan kepada sektor ini dalam memberi perkhidmatan kepada masyarakat yang merupakan pelanggan utama.

1.1 Isu berkaitan dengan prestasi Pihak Berkuasa Tempatan

Perhatian terhadap amalan operasi perkhidmatan bukan hanya tertumpu kepada sektor swasta sahaja tetapi juga turut menjadi perhatian dalam sektor perkhidmatan awam dalam memperbaiki kelemahan prestasi organisasi (Verma, McLaughlin, Johnston & Youngdahl, 2005). Namun begitu, sektor awam sentiasa mengalami tekanan daripada masyarakat agar memperbaiki keseluruhan prestasi organisasi, sistem penyampaian perkhidmatan dan tanggungjawab kepada pemegang saham (Wisniewski & Olafsson, 2004; Siddiquee, 2006), begitu juga dengan pihak berkuasa tempatan (Ibrahim & Abd Karim, 2004; Kuppusamy, 2008).

Di Malaysia, sistem pentadbiran awam negara dapat dibahagikan kepada tiga peringkat iaitu peringkat persekutuan, peringkat negeri dan peringkat kerajaan tempatan. Pentadbiran kerajaan tempatan ini adalah di bawah kuasa pentadbiran kerajaan negeri masing-masing. Bermula dari tahun 1973, kerajaan tempatan telah mengalami pelbagai perubahan di mana ia terbahagi kepada dua iaitu Majlis Perbandaran dan Majlis Daerah (Abdul Karim, 1999). Namun begitu, ada beberapa kerajaan tempatan telah mencapai status bandar raya. Ini berdasarkan kepada maklumat yang diperolehi daripada laman sesawang Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan di mana terdapat 147 buah pihak berkuasa tempatan sehingga Januari 2010 (<http://www.kpkt.gov.my>).

Dalam usaha untuk mencapai dan mengekalkan prestasi perkhidmatan yang cemerlang, kerajaan Malaysia telah melaksanakan dan mengaplikasikan pelbagai program penambahbaikan melalui pekeliling dan garis panduan yang perlu diikuti. Tujuan utama pelaksanaan program ini adalah untuk memberikan perkhidmatan yang cekap dan berkesan kepada komuniti masyarakat. Antara pekeliling ini adalah Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (PKPA, 1992), Garis Panduan Melaksanakan MS ISO 9000 dalam perkhidmatan awam (PKPA, 1996) dan Garis Panduan Pelaksanaan Penandarasan dalam Perkhidmatan Awam (PKPA, 1999).

Namun begitu terdapat pekeliling yang khusus dikeluarkan kepada pihak berkuasa tempatan dalam usaha kerajaan untuk memberikan perkhidmatan yang berkualiti kepada masyarakat. Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam tahun 2001 Bilangan 1 Garis Panduan Pelaksanaan Sistem Pemantauan Penguatkuasaan

Undang-undang di Peringkat Pentadbiran Daerah merupakan pekeliling yang khusus dikeluarkan kepada pihak berkuasa tempatan. Manakala pada tahun 2008, Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan melalui Ketua Setiausaha Kementerian telah mengeluarkan pekeliling Bilangan 1 Perlaksanaan Sistem Penggredan Bintang Pihak Berkuasa Tempatan. Pekeliling ini bertujuan untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang dihadapi oleh pihak berkuasa tempatan dan memberikan penggredan kepada setiap pihak berkuasa tempatan dalam memberikan perkhidmatan berkualiti kepada pelanggan berdasarkan kepada kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Penggredan ini berdasarkan kepada penilaian terhadap empat kriteria berikut; pengurusan (35 peratus), perkhidmatan-perkhidmatan teras (35 peratus), pengurusan pelanggan (15 peratus) dan penyertaan komuniti dan pandangan penduduk (penglibatan komuniti – 10 peratus dan pandangan penduduk – 10 peratus). Kriteria-kriteria ini mengandungi pemboleh ubah yang tertakluk kepada perubahan dari masa ke semasa dan mengambil kira pandangan dan penilaian penduduk sebagai pengguna perkhidmatan dan pembayar cukai.

Kesemua program penambahbaikan perkhidmatan ini adalah untuk memperbaiki (mengurangkan) masa penyampaian perkhidmatan, meningkatkan kepuasan pelanggan dan seterusnya mencapai peningkatan produktiviti yang diharapkan (Sila & Ebrahimpour, 2003). Walaupun pelbagai program penambahbaikan telah dilaksanakan, namun begitu pihak berkuasa tempatan masih lagi menerima kritikan dan aduan daripada masyarakat yang menyatakan ketidakupayaan pihak berkuasa tempatan menyampaikan perkhidmatan yang dapat memenuhi kehendak pelanggan mereka (Ibrahim & Abd Karim, 2004; Zulnaidi, 2008; Mansor & Che Mohd Razali, 2010) dan dikritik akibat daripada kelemahan

perkhidmatan yang diberikan kepada masyarakat (Abdullah & Kalianan, 2008). Sebagai contoh Menteri Perumahan dan Kerajaan Tempatan telah membuat kenyataan dalam akhbar yang menyatakan pihak berkuasa tempatan tidak berupaya memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada pelanggan (*The Star*, p. 14, 6 Jun, 2004). Terdapat banyak bukti melalui akhbar-akhbar dapat dilihat dalam Jadual 1.1 yang menunjukkan prestasi pihak berkuasa tempatan menjadi rungutan masyarakat. Menurut Abdullah dan Kalianan (2008) lagi, pihak berkuasa tempatan menjadi subjek kepada rungutan secara langsung kepada media, kerajaan negeri dan persekutuan yang sering dirujuk sebagai birokrasi, tidak cekap, membazir, tidak responsif dan tidak mesra pelanggan.

Jadual 1.1

Keratan Akhbar Berkaitan Prestasi Pihak Berkuasa Tempatan

Tarikh	Isu diketengahkan	Dipetik	Akhbar
14 Mac 2006	<i>Local authorities should improve their efficiency and provide better service to the people</i>	Menteri Perumahan dan Kerajaan Tempatan	<i>The Star</i>
30 Mei 2006	<i>Local councils caused delays to development project.</i>	Menteri Kerja Raya	<i>The Sun</i>
13 Dis 2005	<i>Local councils to be proactive: Ka Ting</i>	<i>Housing and Local Authority Minister</i>	
31 Jan 2006	<i>Minister of Housing & Local Government want local authorities nationwide to improve the public delivery system</i>	Menteri Perumahan dan Kerajaan Tempatan	<i>The Star</i>
15 Apr 2007	Inspektorat pantau PBT	Kementerian Perumahan & Kerajaan Tempatan	Utusan Malaysia
16Apr2007	Empat inisiatif mantapkan sistem penyampaian PBT	Kementerian Wilayah Persekutuan	Utusan Malaysia
2 Okt 2007	<i>Star-rating system to measure performance,</i>	<i>Deputy Prime Minister</i>	<i>The sun</i>

	<i>efficiency of local authorities</i>		
17Nov 2007	MB: Perkhimatan kaunter MPKj seperti tahun 70-an	MB Selangor	Utusan Malaysia
30 Nov 2007	Akaun PBT mesti teratur	Ketua Menteri Melaka	Berita Harian
21Jan2008	<i>MPK needs to improve its services</i>	Editor	<i>The Star</i>
21Nov2008	<i>Better delivery needed</i>	<i>MPPJ Councillor</i>	<i>The Star</i>
20 Jan 2009	<i>DBKL needs bigger cult to be effective</i>	Menteri Wilayah Persekutuan	<i>The Star</i>
5 Okt 2009	<i>Sarawak's 26 local councils face financial woes</i>	<i>Sarawak Minister for Environment and Public Health</i>	<i>The Star</i>
16 Nov2009	MBSA catat kes denggi tertinggi di Selangor	Pengerusi Jawatankuasa Tetap Kesihatan, Pekerja-pekerja Ladang, Kemiskinan dan Kerajaan Prihatin Selangor	Utusan Malaysia
23 Dis 2009	PBT digesa mohon sijil ISO 9001:2000	Pengerusi SIRIM Berhad	Utusan Malaysia
23 Feb 2010	<i>Telco tower delays: States, local councils blamed</i>	Menteri Kebudayaan dan Komunikasi	<i>The Star</i>
24 Mei2010	Pengundi marah sikap PBT lalai	Timbalan Menteri di Jabatan Perdana Menteri	Utusan Malaysia
2 Jun 2010	PBT harimau tanpa kuku	Editor	Utusan Malaysia
23Jun 2010	Pihak berkuasa tempatan disaran wujud sistem pencapaian KPI	Menteri Alam Sekitar dan Kesihatan Awam	Berita Harian
24Jun2010	Murugiah kritik Pesuruhjaya Bangunan (COB)	Timbalan Menteri di Jabatan Perdana Menteri	Berita Harian
11 Jul2010	PBT harus turun padang perbaiki keperluan asas	Pegawai Khas Menteri Dalam Negeri	Kosmo
12 Jul 2010	PBT tak akur jadual bersih longkang	Editor	Berita Harian

Sumber : Keratan Akhbar Terpilih

Sementara itu, statistik yang dikeluarkan oleh Biro Pengaduan Awam Jabatan Perdana Menteri, aduan yang diterima pihak berkuasa tempatan menunjukkan peningkatan daripada tahun 2009 (1832 kes aduan), 2010 (2822 kes aduan) dan sehingga April 2011 (703 kes aduan). Daripada tahun 2009 hingga 2010 menunjukkan peningkatan yang ketara jumlah aduan yang diterima bagi pihak berkuasa tempatan ini dengan peningkatan sebanyak 54% atau 990 kes yang diterima biro ini (Statistik Biro Pengaduan Awam dan Laporan Tahunan 2009 : www.pcb.gov.my). Antara isu yang diketengahkan kepada biro ini adalah berkaitan dengan kualiti perkhidmatan yang tidak memuaskan, kegagalan penguatkuasaan dan kelewatan atau tiada tindakan. Antara contoh isu yang dibangkitkan adalah kelewatan pihak berkuasa tempatan mengambil tindakan ke atas jalan dan lampu yang rosak, kelewatan pihak berkuasa tempatan dalam pembersihan dan penyelenggaraan longkang yang tersumbat, kelewatan pihak berkuasa tempatan memungut sampah sarap di kawasan perumahan dan sebagainya. Kesemua aduan ini menunjukkan prestasi pihak berkuasa yang lemah dan mendapat rungutan daripada masyarakat yang mengharapkan pihak berkuasa tempatan memperbaiki kelemahan prestasi yang ditunjukkan.

1.2 Pernyataan Masalah

Berdasarkan kepada prestasi perkhidmatan yang ditunjukkan, prestasi pihak berkuasa tempatan perlu diperbaiki untuk memberi keyakinan kepada pelanggan dan pemegang saham terhadap perkhidmatan yang diberikan. Dalam usaha untuk memperbaiki prestasi sektor ini terdapat dua isu yang berkaitan yang perlu diberikan penekanan. Pertama, untuk memperbaiki prestasi, amalan operasi perkhidmatan iaitu

keimpinan, amalan budaya organisasi dan reka bentuk dan sistem penyampaian merupakan elemen utama dalam mempengaruhi prestasi (Coughland & Harbinson, 1998/1999; Prabhu, Robson & Mitchell, 2002). Kedua, prestasi dalam industri perkhidmatan bergantung kepada amalan yang mewujudkan nilai kepada pelanggan (Haksever, Rendell, Russell & Murdick, 2000). Nilai tersebut dilihat dari segi kualiti perkhidmatan, kos atau harga yang dibayar terhadap perkhidmatan, kelancaran penyampaian perkhidmatan dan ketepatan masa penyampaian perkhidmatan yang diberikan (Haksever *et al.*, 2000).

Begitu juga dengan amalan-amalan operasi yang lain seperti amalan kepimpinan, amalan pengurusan kualiti, amalan hanya pada masa, amalan pengurusan sumber manusia, amalan berorientasi pelanggan, amalan pembangunan sumber manusia, amalan *lean-kaizen*, integrasi penyampaian perkhidmatan dan amalan hubungan dengan pembekal mempunyai hubungan dengan prestasi sektor awam (Khairul Anuar, 2002; Sa & Kanji, 2003; Shah & Ward, 2003; Samson & Ford, 2000; Swink *et al.*, 2005; Daniel & Ward, 2006; Zulnaidi, 2008; Suarez-Barraza & Ramis-Pujol, 2010).

Dalam tinjauan literatur mengenai amalan operasi penekanan kurang diberikan dalam menyelidiki fenomena ini walaupun kajian telah menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif dengan prestasi. Pertama, pengetahuan dan kajian empirikal mengenai hubungan amalan operasi perkhidmatan yang memberi pengaruh kepada prestasi terutama dalam sektor perkhidmatan masih lagi kurang dilakukan. Kebanyakan kajian yang dilakukan adalah di dalam sektor pembuatan (Dangayach &

Desmukh, 2001). Oleh itu kajian amalan operasi dalam sektor perkhidmatan mempunyai ruang yang luas untuk dilakukan kajian dengan melihat pengaruhnya kepada prestasi sektor perkhidmatan ini (Arias Aranda, 2003; Mohd Rizal, 2008), terutamanya sektor awam dan bukan bermotif keuntungan (Verma *et al.*, 2005) dan pihak berkuasa tempatan.

Selain itu, kebanyakan kajian empirikal yang dilakukan mengenai hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi banyak dilakukan di negara barat seperti Amerika dan Eropah. Antara kajian berkaitan adalah Voss dan Johnson (1995), Coughlan dan Harbinson (1998/1999) dan Burca *et al.*, (2006). Di negara ini kajian amalan operasi perkhidmatan tidak banyak kajian yang dilakukan. Terdapat kajian yang dilakukan oleh Mohd Rizal (2008) mengenai amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi organisasi sektor perhotelan. Oleh itu kajian amalan operasi perkhidmatan khususnya dan pengurusan operasi umumnya perlu diperkembangkan kepada sektor perkhidmatan awam yang masih lagi kekurangan kajian empirikalnya (Verma *et al.*, 2005).

Kedua, dalam kajian lepas menunjukkan bahawa amalan operasi mempunyai hubungan dengan prestasi sama ada amalan operasi yang dikaji tersebut secara individu ataupun secara gabungan dengan beberapa amalan yang lain. Antara kajian yang dilakukan menumpukan kepada amalan operasi secara individu dengan prestasi organisasi atau operasi sesebuah organisasi kajian adalah, amalan pengurusan kualiti menyeluruh (Flynn, Schroeder & Sakikabara, 1995a; Khairul Anuar, 2002; Kanyak, 2003; Feng, Prajogo, Tan & Sohal, 2006, Nair, 2006), amalan pengurusan sumber

manusia (Kathuria & Partovi, 1999; Jayaram, Dorge & Vickery, 1999; Ahmad & Schroeder, 2003), pembuatan *lean* (Shah & Ward, 2003), hanya pada masa (Fullerton, McWatters & Fawson, 2003).

Terdapat juga kajian yang dilakukan dengan menggabungkan beberapa amalan operasi dengan prestasi organisasi atau operasi organisasi. Antaranya pengurusan sumber manusia, kepimpinan dan pengurusan kualiti (Samson & Ford, 2000), pengurusan kualiti menyeluruh, hanya pada masa, pengurusan sumber manusia dan penyelenggaraan produktif menyeluruh (Cua, McKone & Schroeder, 2001; Christiansen *et al.*, 2003), integrasi amalan pembuatan (teknologi pembuatan termaju, hanya pada masa dan pengurusan kualiti menyeluruh) (Challis, Samson & Lawson, 2005), amalan hanya pada masa dan pengurusan kualiti menyeluruh (Flynn, Sakakibara & Schroeder, 1995a).

Ketiga, kebanyakan kajian yang dilakukan lebih menumpukan kepada hubungan secara langsung sahaja dengan prestasi organisasi dan operasi. Walaupun ada kajian yang menggunakan reka bentuk yang lebih rumit dan menimbangkan faktor yang berpotensi dalam hubungan amalan operasi dan prestasi seperti saiz organisasi, strategi dan infrastruktur (Boyer *et al.*, 1997; White *et al.*, 1999; Kotha & Swamidass, 2000) tetapi amat kurang kajian yang dilakukan menggunakan pemboleh ubah penyederhana terutamanya amalan pembangunan sumber manusia sebagai pemboleh ubah penyederhana hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi dalam satu kajian. Cadangan oleh Glynn *et al.*, (2003) dan Arias Aranda (2002) yang menyatakan bahawa banyak kajian empirikal telah dilakukan untuk mengkaji mengenai amalan dan prestasi tetapi tidak banyak kajian yang dilakukan terhadap

pemboleh ubah penyederhana dalam meneliti hubungan tersebut. Sementara itu Wu (2007) menegaskan bahawa kebanyakan kajian amalan operasi hanya menggunakan faktor luaran sebagai pemboleh ubah penyederhana antara amalan operasi dan prestasi organisasi, antaranya adalah persekitaran dinamik, persekitaran kompetitif dan perubahan teknologi tetapi faktor dalaman seperti amalan pembangunan sumber manusia (Ellinger, Ketchen Jr, Hult, Elmadag & Richey Jr, 2008) memberi kesan kepada prestasi masih kurang dilakukan kajian. Menurut Huselid (1995) keberkesanan pembangunan sumber manusia akan mempengaruhi prestasi sesebuah organisasi.

Berdasarkan kepada senario di atas, kajian terhadap hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dan prestasi pihak berkuasa tempatan serta pengaruh penyederhana amalan pembangunan sumber manusia membuka ruang untuk dikaji secara lebih saintifik. Oleh itu kajian ini mengkaji (a) hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi dan (b) pengaruh pemboleh ubah penyederhana amalan pembangunan sumber manusia terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi.

1.3 Objektif Kajian

Secara umumnya kajian ini meneliti hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi serta peranan pemboleh ubah penyederhana amalan pembangunan sumber manusia pihak berkuasa tempatan di Semenanjung Malaysia. Secara khususnya objektif kajian ini adalah:

1. Mengenal pasti dimensi amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan dalam organisasi pihak berkuasa tempatan di Semenanjung Malaysia.
2. Mengenal pasti tahap amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan pihak berkuasa tempatan di Semenanjung Malaysia.
3. Menyiasat pengaruh amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan terhadap prestasi pihak berkuasa tempatan.
4. Mengenal pasti peranan amalan pembangunan sumber manusia terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi pihak berkuasa tempatan di Semenanjung Malaysia

1.4 Persoalan Kajian

Berdasarkan kepada pernyataan masalah yang dikemukakan di atas, persoalan kajian ini adalah:

1. Apakah dimensi-dimensi amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan oleh pihak berkuasa tempatan di Semenanjung Malaysia?
2. Apakah tahap amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan oleh pihak berkuasa tempatan di Semenanjung Malaysia dalam meningkatkan prestasi?
3. Apakah terdapat hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi pihak berkuasa tempatan di Semenanjung Malaysia?
4. Adakah amalan pembangunan sumber manusia sebagai penyederhana memainkan peranan terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi pihak berkuasa tempatan di Semenanjung Malaysia?

1.5 Skop kajian

Kajian ini menumpukan kepada jabatan yang terdapat dalam organisasi pihak berkuasa tempatan di Semenanjung Malaysia. Pemilihan pihak berkuasa tempatan ini dibuat berdasarkan kepada prestasi yang ditunjukkan melalui aduan dan kritikan yang diterima daripada komuniti masyarakat dan media massa. Menurut Mansor dan Che Mohd Razali (2010), kurangnya pengetahuan berkaitan hubungan kait antara satu jabatan dengan jabatan yang lain, kaedah operasi, gaya perundingan dan penyampaian perkhidmatan telah dikenal pasti sebagai penyebab kepada ketidakpuasan hati pelanggan.

Kajian ini merupakan kajian kuantitatif dan kajian keratan rentas dengan menggunakan soal selidik sebagai instrumen kajian. Data yang dikutip menggunakan kaedah pentadbiran bersemuka. Manakala pengarah atau ketua jabatan merupakan responden yang mewakili jabatan sebagai unit analisis yang terdapat di organisasi pihak berkuasa tempatan di Semenanjung Malaysia. Mereka ini adalah individu yang bertanggungjawab melaksanakan operasi jabatan dan memantau semua aktiviti jabatan yang berkaitan dengan prestasi jabatan mereka. Selain itu kajian ini hanya menumpukan kepada hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi dan hanya menggunakan pemboleh ubah penyederhana amalan pembangunan sumber manusia sahaja.

1.6 Kepentingan Kajian

Sumbangan kajian ini dapat dibahagikan kepada dua iaitu dari segi perspektif teori dan perspektif praktikal.

1.6.1 Perspektif teori

1. Kajian ini menyumbang kepada perkembangan ilmu pengurusan operasi dalam sektor perkhidmatan terutamanya pihak berkuasa tempatan. Ini kerana kajian strategi operasi dalam sektor perkhidmatan masih lagi kurang dan memerlukan kajian empirikal dilakukan untuk memberi kefahaman dan pengetahuan dalam sektor ini.
2. Kajian ini juga menyiasat peranan amalan pembangunan sumber manusia sebagai pemboleh ubah penyederhana dalam hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi.
3. Kajian menggunakan teori berasaskan sumber dalam sektor perkhidmatan dalam perkhidmatan awam masih lagi terbatas khususnya pihak berkuasa tempatan. Oleh itu dengan menggunakan teori berasaskan sumber diharap dapat memperkembangkan lagi teori ini dalam sektor awam amnya dan khususnya pihak berkuasa tempatan.
4. Model kajian ini menggunakan data tempatan yang akan memberi sumbangan bernilai dalam menggerakkan kajian amalan operasi perkhidmatan dengan lebih meluas lagi. Kebanyakan kajian amalan operasi perkhidmatan dilakukan di negara barat dan Eropah dan amat kurang sekali kajian dalam bidang amalan operasi ini dilakukan di negara ini. Selain itu pengaruh pemboleh ubah penyederhana amalan pembangunan sumber

manusia turut dikaji untuk meneliti pengaruhnya terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan.

1.6.2 Perspektif praktikal

1. Memberi pengetahuan kepada pengurusan organisasi sektor awam berkaitan dengan amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan memberi pengaruh kepada prestasi.
2. Membantu pihak pengurusan berkuasa untuk mereka bentuk perkhidmatan yang lebih memberi kesan kepada penyampaian perkhidmatan yang cekap dan berkesan kepada pelanggan.
3. Hasil kajian akan memberi maklumat kepada pihak pengurusan berkuasa tempatan mengenai amalan operasi perkhidmatan yang dilaksanakan telah memberi penambahbaikan kepada prestasi. Selain itu langkah-langkah pembetulan boleh diambil hasil daripada kajian ini untuk memperbaiki amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan ini.
4. Hasil kajian akan membantu pihak pengurusan berkuasa tempatan menilai semula amalan pembangunan sumber manusia yang dilaksanakan dalam organisasi yang memberi pengaruh kepada prestasi pihak berkuasa tempatan.

1.7 Definisi Operasi Pemboleh ubah Kajian

1.7.1 Amalan Operasi Perkhidmatan

Dalam kajian ini amalan didefinisikan sebagai proses, sistem dan tingkah laku yang wujud di dalam organisasi (Morita & Flynn, 1997; Markland, 1999). Manakala

Brannick, de-Burca, Fynes-Roche dan Ennis (2002) mentakrifkan amalan sebagai proses yang diwujudkan untuk menjalankan dan memperbaiki perkhidmatan. Oleh itu kajian ini mendefinisikan amalan operasi perkhidmatan sebagai proses, sistem dan tingkah laku yang diamalkan oleh pengurusan organisasi berkaitan dengan operasi perkhidmatan. Di dalam amalan operasi perkhidmatan ini ia mengandungi tiga dimensi iaitu amalan kepimpinan, amalan budaya organisasi dan amalan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan.

a) Amalan Kepimpinan

Chen dan Hseah (2008) mendefinisikan amalan kepimpinan sebagai proses yang digunakan oleh pengurus untuk mempengaruhi pekerja bawahannya bekerja ke arah pencapaian matlamat organisasi. Oleh itu kajian ini mendefinisikan amalan kepimpinan sebagai proses dan tingkah laku yang digunakan oleh pengurusan dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan operasi perkhidmatan.

b) Amalan Budaya Organisasi

Budaya organisasi merujuk kepada prinsip, nilai dan kepercayaan yang menjadi asas kepada sistem pengurusan organisasi dengan menjadi amalan pengurusan dan tingkah laku yang akan menjadi contoh dan teladan terhadap prinsip yang diamalkan (Denison, 1990). Manakala Barney (1986) mendefinisikan budaya organisasi sebagai satu himpunan nilai, kepercayaan, andaian dan simbol yang kompleks diterjemahkan melalui cara bagaimana organisasi mengendalikan perniagaannya. Berdasarkan kepada definisi di atas budaya organisasi didefinisikan sebagai amalan perkongsian

nilai, kepercayaan, sikap dan norma yang diamalkan dalam pihak pengurusan dalam operasi perkhidmatan.

c) Amalan Reka bentuk dan Sistem Penyampaian

Amalan reka bentuk dan sistem penyampaian memerlukan organisasi memahami kehendak dan jangkaan pelanggan serta proses perkhidmatan yang memenuhi dan melangkaui jangkaan pelanggan (Coughland & Harbinson, 1998/1999; Slack *et al.*, 2004; Roth & Menor, 2003). Oleh itu kajian ini mendefinisikan amalan reka bentuk dan sistem penyampaian sebagai proses dan sistem penyampaian perkhidmatan yang diamalkan dalam operasi perkhidmatan. Kajian ini menggunakan dimensi yang diutarakan oleh Arias Aranda (2002) yang meliputi sembilan dimensi iaitu jenis susun atur operasi perkhidmatan, orientasi tolak dan tarik dalam operasi perkhidmatan, tahap proses penyampaian yang seragam, kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan, penggunaan teknologi maklumat, hubungan antara bahagian hadapan dan bahagian belakang pejabat, pengkhususan sumber manusia dalam penyampaian perkhidmatan, tahap penyertaan pelanggan dalam penyampaian perkhidmatan dan pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baru.

1.7.2 Prestasi

Prestasi didefinisikan sebagai tahap prestasi yang dinilai dari aspek kewangan, pelanggan, pekerja dan proses dalaman. (Kaplan & Norton, 1996; Khairul Anuar, 2002; Chan 2004; Zulnaidi, 2008). Namun begitu dalam kajian ini prestasi ini merujuk kepada prestasi jabatan yang terdapat dalam organisasi pihak berkuasa

tempatan yang diukur melalui aspek kewangan, pelanggan, pekerja dan proses dalam jabatan.

1.7.3 Amalan pembangunan sumber manusia

Amalan pembangunan sumber manusia adalah proses membangunkan kemahiran pekerja melalui pembangunan organisasi dan latihan secara personal yang bertujuan untuk memperbaiki prestasi (Armstrong, 2006). Dalam kajian ini terdapat tiga dimensi amalan pembangunan sumber manusia yang diutarakan oleh Ellinger *et al.*, (2008) iaitu latihan formal berkaitan dengan perkhidmatan, tunjuk ajar tidak formal dan pemberian kuasa kepada pekerja.

- a) Latihan berkaitan dengan perkhidmatan adalah proses formal dan sistematik yang bertujuan untuk membangunkan kecekapan, pengetahuan, dan kemahiran sumber manusia dalam aspek perkhidmatan organisasi (Davis, Davis & Van Wert, 1998).
- b) Tunjuk ajar tidak formal adalah proses harian yang berterusan melibatkan bimbingan dan sokongan yang diberikan kepada pekerja untuk meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan keupayaan (Orth, Wilkinson & Benfari, 1987).
- c) Pemberian kuasa kepada pekerja merujuk kepada tahap budi bicara pekerja dalam membuat keputusan tentang aktiviti yang berkaitan dengan kerja yang dilakukan (Conger & Kanungo, 1988; Bowen & Lawler, 1992; Lashley, 1995).

1.8 Susun Atur Tesis

Bab pertama membincangkan latar belakang kajian, isu kajian, pernyataan masalah, objektif kajian, persoalan kajian, justifikasi kajian, sumbangan dan signifikan kajian, skop dan kekangan kajian, definisi operasi pemboleh ubah kajian dan akhir sekali susun atur tesis. Bab kedua adalah sorotan literatur kajian yang berkaitan dengan pemboleh ubah kajian iaitu prestasi, amalan operasi perkhidmatan, amalan pembangunan sumber manusia dan teori asas kajian yang digunakan dalam kajian ini dan akhir sekali kerangka kajian serta pembangunan hipotesis.

Bab ketiga membincangkan kaedah penyelidikan yang digunakan merangkumi reka bentuk kajian, pengukuran pemboleh ubah kajian, populasi dan persampelan, prosedur pengumpulan data, reka bentuk soal selidik dan hasil ujian rintis. Teknik ujian statistik untuk analisis data akan diterangkan dalam bahagian akhir bab ini.

Dalam bab keempat adalah berkaitan dengan hasil dan dapatan kajian yang diperolehi melalui analisis yang dilakukan. Analisis ini meliputi analisis deskriptif, analisis faktor, analisis korelasi dan analisis regresi. Sementara itu bab lima adalah perbincangan dan cadangan yang dikemukakan hasil daripada penemuan kajian dilakukan.

BAB II

ULASAN KARYA

2.0 Pengenalan

Bab ini membicarakan prestasi, amalan operasi perkhidmatan dan amalan pembangunan sumber manusia. Dimensi atau setiap pemboleh ubah berkaitan dengan prestasi turut dibincangkan secara terperinci. Seterusnya perbincangan lanjut tentang amalan operasi perkhidmatan dan amalan pembangunan sumber manusia. Perbincangan mengenai hubungan setiap pemboleh ubah kajian dalam melihat hubungan antara amalan operasi perkhidmatan, amalan pembangunan sumber manusia dan prestasi dilakukan. Begitu juga teori asas kajian ini turut dibincangkan dalam bab ini. Akhir sekali kerangka teori dan pembangunan hipotesis diterangkan seterusnya kesimpulan untuk bab ini dikemukakan.

2.1 Prestasi

Perubahan persekitaran yang cepat telah mewujudkan persaingan yang ketat dalam pasaran menyebabkan kebanyakan organisasi mula menyusun semula operasi bagi menangani perubahan tersebut (Collins & Montgomery, 1995). Dengan kata lain, setiap organisasi akan sentiasa menghadapi cabaran dan halangan sama ada berkaitan dengan perubahan undang-undang dan peraturan, perubahan ekonomi dan perubahan cita rasa pelanggan. Oleh itu, sama ada organisasi akan dapat

menjalankan operasinya dengan baik atau sebaliknya bergantung kepada sumber dan keupayaan yang dimiliki (Barney, 1991).

Pengurusan sumber dan keupayaan yang cekap serta berkesan akan menentukan prestasi sesebuah organisasi. Menurut Neely, Gregory dan Platts (1995), prestasi sesebuah organisasi akan dinilai berdasarkan keberkesanan dan kecekapan dalam operasinya dan penting kepada setiap pekerja dan organisasi. Prestasi merujuk kepada multidimensi yang dibina bertujuan untuk mencapai matlamat organisasi dan ia mempunyai hubungan yang kuat dengan matlamat strategik organisasi (Mwita, 2000). Terdapat kajian literatur yang mengkaji mengenai prestasi, namun begitu tidak ada persetujuan bersama dalam mendefinisikan ungkapan ini (Johannessen, Olaisen & Olsen, 1999). Pendapat ini juga selari dengan Hetterman dan Flood (2000) yang menyatakan bahawa pengukuran prestasi ialah sebuah konsep moden yang mempunyai masalah dalam menjelaskan mengenai dua perkara iaitu lingkungan definisi prestasi dan pengukuran yang digunakan. Ini menunjukkan bahawa definisi prestasi sukar untuk dilakukan oleh penyelidik disebabkan oleh tiada persetujuan bersama dalam mendefinisikan ungkapan tersebut.

Menurut Corvellec (2006), prestasi didefinisikan sebagai penggunaan pengukuran yang berasaskan masa untuk memperoleh hasil pada masa hadapan. Sementara itu, Javier (2002) menyatakan bahawa prestasi adalah bersamaan dengan ekonomik, kecekapan dan keberkesanan dalam sesuatu aktiviti atau program yang dilaksanakan dalam sesebuah organisasi. Pengukuran prestasi merujuk kepada tindakan untuk mengukur prestasi organisasi (Radnor & McGuire, 2004). Manakala

Lebas (1995) mendefinisikan pengukuran prestasi adalah pengukuran berdasarkan kepada faktor kunci kejayaan, pengukuran kejayaan yang lepas, pengukuran ringkasan potensi, pengukuran hasil dan pengukuran input. Manakala Fine dan Snyder (1999) mendefinisikan pengukuran prestasi adalah langkah pertama dalam proses pembaikan sistem penyampaian dan ia melibatkan pemilihan, definisi dan penggunaan petunjuk prestasi yang menjelaskan kecekapan dan keberkesanan kaedah penyampaian perkhidmatan. Menurut Griffin (2003), prestasi organisasi digambarkan sebagai kemampuan organisasi memenuhi kehendak pemegang saham dan keperluannya untuk hidup dalam persekitaran. Berdasarkan kepada definisi prestasi yang diberikan oleh penyelidik ini, dapat dirumuskan bahawa definisi yang diberikan oleh penyelidik-penyelidik ini mempunyai pelbagai dimensi dalam mendefinisikan konsep prestasi ini.

Bagi organisasi yang ingin berjaya dalam operasi perniagaannya, ia bergantung kepada kemampuan pengurus untuk membuat keputusan dan maklumat yang ada dalam membuat keputusan (Banker, Devraj, Sinha & Schroeder, 1997). Dengan kata lain, maklumat tentang prestasi adalah penting bagi organisasi dalam membuat keputusan tentang pelaburan yang akan dibuat oleh organisasi.

Oleh itu, pengukuran prestasi merupakan aspek strategik dalam meletakkan organisasi ke arah pencapaian objektifnya (Mayo & Brown, 1999). Menurut Neely (1999), peningkatan persaingan di persekitaran merupakan salah satu sebab perlunya kepada pengukuran prestasi. Justeru itu, organisasi pada hari ini perlu memastikan mereka dapat memberikan perkhidmatan dan barangan yang berkualiti serta

memberikan kepuasan kepada pelanggan mereka. Dengan kata lain, prestasi perlu diukur melalui pencapaian objektif dan matlamat yang telah ditetapkan oleh organisasi.

D'Souza dan Williams (2000), Euske, Lebas dan McNair (1993), Kimball (1997) dan Mayo dan Brown (1999) juga mempunyai pendapat yang sama di mana pengukuran prestasi organisasi perlulah:

- i) Menyokong dan konsisten dengan matlamat, tindakan, budaya dan pekerja dalam organisasi.
- ii) Dipacu oleh pelanggan
- iii) Bersesuaian dengan persekitaran dalaman dan luaran organisasi
- iv) Dibangunkan berdasarkan kepada kombinasi hubungan pihak atasan dan bawahan
- v) Komunikasi dan integrasi secara keseluruhan dalam organisasi
- vi) Menumpukan kepada pengurusan sumber dan input bukannya kepada kos sahaja
- vii) Menekankan kepada orientasi tindakan
- viii) Menyokong individu dalam organisasi dan pembelajaran organisasi.

Kesemua elemen di atas merupakan perkara yang perlu ditekankan dalam pengukuran prestasi, namun begitu pengukuran sebenar yang dilakukan oleh pihak organisasi masih lagi menjadi tanda tanya. Otley (1999) menyatakan pengukuran prestasi bagi sesebuah organisasi mungkin tidak sesuai kepada organisasi yang lain disebabkan oleh perbezaan persekitaran dan ciri-ciri tertentu dalam sesebuah organisasi. Namun begitu, kebanyakan pengukuran yang digunakan memasukkan

ukuran kewangan dan bukan kewangan dalam mengukur prestasi organisasi (Barsky & Flick, 1999; Brown, Churchill & Peter, 1993; D'Souza & Williams, 2000; Kaplan & Norton, 1996; Kaplan, 2001).

Dalam persekitaran yang kompetitif penumpuan kepada satu kaedah pengukuran sahaja adalah tidak mencukupi, organisasi perlu menggunakan kepelbagaian pengukuran secara bersama (Ferdows & De Meyer, 1990; Roth & Van der Velde, 1991; Boyer & Lewis, 2002). Begitu juga dengan pendapat Ricardo dan Wade (2001) menyatakan pengukuran prestasi perlu dilihat dalam bentuk yang lebih luas yang meliputi keberkesanan, kecekapan, ekonomi, kualiti, tingkah laku yang konsisten dan bentuk pengukuran yang normatif. Selain itu, menurut Venkatraman dan Ramanujam (1986), pengukuran kepelbagaian dimensi prestasi memberikan operasional yang lebih komprehensif terhadap prestasi. Dengan itu, dapat dirumuskan bahawa perubahan persekitaran organisasi memerlukan organisasi melakukan pengukuran prestasi dengan lebih komprehensif melibatkan pelbagai dimensi untuk mendapatkan pengukuran prestasi dengan lebih mantap.

Dalam zaman ledakan maklumat, kebanyakan organisasi telah mula menumpukan kepada pengukuran bukan kewangan seperti kepuasan pelanggan, inovasi, pasaran saham, kualiti barangan dan perkhidmatan serta produktiviti (Ittner & Larcker, 1998; Kaplan, 2001). Sementara itu Rumler dan Bache (1995), menyatakan bahawa prestasi sesebuah organisasi boleh diukur melalui tiga perspektif iaitu peringkat organisasi, peringkat proses dan peringkat kerja atau tugas. Pada peringkat organisasi prestasi difokuskan kepada fungsi aktiviti utama

organisasi, manakala pada peringkat proses tumpuan adalah kepada proses kerja jabatan dalam organisasi. Peringkat kerja atau prestasi kerja ditumpukan kepada sumbangan setiap pekerja dalam organisasi untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dalam kajian ini, prestasi diukur melalui peringkat jabatan dalam organisasi pihak berkuasa tempatan yang meliputi aspek kewangan, pelanggan, pekerja dan proses dalaman jabatan.

2.1.1 Prestasi Organisasi

Prestasi sesebuah organisasi berkaitan dengan kejayaan dan kemampuan organisasi untuk bersaing. Ini berdasarkan kepada kajian oleh Murphy, Trailer dan Hill (1996) yang meninjau penggunaan prestasi mendapati terdapat penggunaan 71 pengukuran yang berbeza-beza. Pengukuran kewangan merupakan kaedah tradisional yang digunakan untuk mengukur prestasi. Antara pengukuran kewangan yang digunakan adalah pulangan pelaburan, aliran tunai, pulangan aset, pulangan ekuiti, nisbah harga dan pendapatan setiap pegangan (Sapienza, Smith & Gannon, 1988; Gumbus & Lyons, 2002; Ittner & Larcker, 2003).

Kebanyakan pengurus telah menggunakan pengukuran kewangan seperti kos dan pulangan ke atas pelaburan atau jualan untuk mengukur prestasi organisasi, tetapi ia bersesuaian di dalam persekitaran yang stabil, namun tidak dapat meramal prestasi masa hadapan organisasi terutama dalam era pengetahuan (Knight, 1991). Dengan kata lain, pengukuran kewangan hanya mengukur keberkesanan dan kecekapan dalam operasi dengan menggunakan aspek kewangan dan modal fizikal bagi mewujudkan nilai kepada pemegang saham (Tapanya, 2004). Menurut Philips

(1999) pengukuran kewangan sahaja tidak merangkumi isu yang sesuai dengan kehendak persekitaran semasa organisasi. Namun begitu, prestasi sesebuah organisasi tidak hanya merujuk kepada jumlah keuntungan, penguasaan pasaran yang besar dan barangan dan perkhidmatan yang terbaik, tetapi prestasi sesebuah organisasi dipengaruhi oleh pelbagai faktor yang digabung bersama-sama untuk meningkatkan dan mengurangkan prestasi sesebuah organisasi. Oleh itu pengukuran yang komprehensif terhadap prestasi perlu dilakukan bagi menggambarkan keadaan sebenar prestasi sesebuah organisasi.

Jadual 2.1 merupakan ringkasan kajian lepas mengenai dimensi pengukuran prestasi organisasi yang digunakan. Ringkasan ini menunjukkan bahawa terdapat dua dimensi pengukuran prestasi organisasi yang dilakukan iaitu pengukuran aspek kewangan dan pengukuran bukan aspek kewangan. Antara contoh aspek prestasi kewangan adalah pulangan atas jualan, pulangan atas pelaburan, pulangan atas aset, keuntungan, peningkatan jualan, kos dan sebagainya. Manakala bagi aspek bukan kewangan adalah kepuasan pelanggan, kualiti barangan, inovasi proses dan barangan, kualiti perkhidmatan dan sebagainya.

Jadual 2.1

Ringkasan Dimensi Prestasi dari Kajian Terpilih

Penulis/ Tahun	Dimensi Prestasi
Kaplan dan Norton (1992; 1993)	Perspektif kewangan Perspektif pelanggan Perspektif perniagaan dalaman Perspektif pembangunan dan pembelajaran
Projogo, Losirihongthong, Sohal dan Boon-itt (2007)	Inovasi proses Inovasi barangan
Sum, Kow dan Chen (2004)	Peningkatan jualan tahunan

	<ul style="list-style-type: none"> Peningkatan pasaran Pulangan atas jualan Pulangan atas pelaburan Peningkatan dalam pelaburan
Rosenzweig, Roth dan Dean (2003)	<ul style="list-style-type: none"> Hasil daripada barangan baru Kepuasan pelanggan Peningkatan jualan Pulangan atas aset
Swamidass dan Newell (1987)	<ul style="list-style-type: none"> Pulangan atas aset Pulangan atas jualan Peningkatan dalam jualan
Vickery <i>et al.</i> , (1993)	<ul style="list-style-type: none"> Pulangan atas aset Pulangan atas pelaburan Peningkatan dalam pelaburan Pulangan dalam jualan
Wald <i>et al.</i> , (1994)	<ul style="list-style-type: none"> Penguasaan pasaran Pertumbuhan jualan
Evans, (2007)	<ul style="list-style-type: none"> Penguasaan pasaran Kepuasan pelanggan Kewangan
Brah <i>et al.</i> , (2002)	<ul style="list-style-type: none"> Prestasi pembekal Kualiti perkhidmatan pekerja Kualiti barangan Kepuasan pekerja Kepuasan pelanggan Kualiti proses perkhidmatan/pembuatan
Burca <i>et al.</i> , (2006)	<ul style="list-style-type: none"> Prestasi perkhidmatan – kecekapan perkhidmatan, tindak balas pelanggan, perkhidmatan komprehensif Prestasi perniagaan – pulangan pelaburan, pulangan jualan, pendapatan sebelum cukai dan penguasaan pasaran
Chung dan Lo, (2007)	<ul style="list-style-type: none"> Pengurusan dan operasi perniagaan Peraturan dan struktur organisasi Hasil perkhidmatan, kualiti perkhidmatan Kewangan
Meyer <i>et al.</i> , (1999)	<ul style="list-style-type: none"> Kualiti perkhidmatan dalaman Keberkesanan perkhidmatan Kualiti perkhidmatan Kepuasan pelanggan Kesetiaan pelanggan

	Prestasi perniagaan
Coughlan dan Harbison (1998/99)	Kualiti perkhidmatan Kepuasan pelanggan Pengekalan pelanggan Nilai kewangan Kos
Ahmed, Montagno dan Firenza (1998)	Pemasaran (syer pasaran dan volum jualan), barangan (kualiti barangan, pengenalan barang baru dan kemampuan untuk memperbaiki), ekonomi (pendapatan tahunan, keuntungan dan pulangan atas pelaburan), pekerja (peningkatan kemahiran pekerja, integriti profesional dan fleksibel/adaptabiliti pekerja)
Kaynak (2003)	Pengurusan inventori Kualiti Kewangan Pasaran
Safizadeh, Field dan Ritzman (2003)	Kualiti perkhidmatan Hubungan berkualiti dengan pelanggan Proses yang fleksibel Penyampaian
Carmeli dan Tisher (2004)	Kewangan Kadar pengangguran Pembangunan kerajaan tempatan Migrasi dalaman
Nahm, Vonderembse dan Koufteros (2004)	Pertumbuhan jualan Pulangan atas pelaburan Penguasaan pasaran Kedudukan kompetitif dalam pasaran
Feng <i>et al.</i> , (2008)	Prestasi operasi – produktiviti, kualiti barangan dan kepuasan pelanggan Prestasi perniagaan – kewangan (peningkatan jualan dan keuntungan), Penguasaan pasaran
Krasnikov dan Jayachandran, (2008)	Prestasi pasaran – penguasaan pasaran, keuntungan dan jualan Kecekapan prestasi – pengurangan kos, pengurangan masa dan masa ke pasaran
Che Ros, Kumar dan Ibrahim (2008)	Kualiti barangan, pengurusan inventori, produktiviti pekerja, penggunaan peralatan

	<i>production lead time</i> , pengurangan skrap
Lyte dan Timmerman (2006)	Pulangan atas aset Pelanggan dan akaun baru Imej kualiti perkhidmatan
Su <i>et al.</i> , (2008)	Prestasi kualiti Pertumbuhan jualan Peningkatan pasaran
Letzler dan Kopelman (2008)	Misi dan matlamat Potensi pencapaian
Mohd Rizal (2008)	Kewangan, pelanggan, proses dalaman dan pembelajaran dan pembangunan.

2.1.2 Pengukuran Prestasi Di Sektor Awam

Menurut Radnor dan McGuire (2004), pengukuran prestasi bagi sektor awam diperlukan disebabkan oleh dua faktor, pertama; untuk memperbaiki perkhidmatan sektor awam (melalui peningkatan ekonomi, kecekapan dan keberkesanan dalam sistem penyampaian) dan kedua; untuk memperkukuhkan kebertanggungjawaban agar organisasi lebih bertanggungjawab terhadap sumber yang digunakan dan hasil yang diperoleh daripada penggunaan sumber itu. Sementara itu, Devantri (2000) telah menjalankan kajian mengenai prestasi di agensi kerajaan Malaysia berpendapat, pengukuran prestasi di sektor awam lebih banyak membawa faedah, antaranya mendapatkan maklum balas daripada pelanggan tentang perkhidmatan, mengambil langkah pembaikan dan perancangan terhadap pencapaian prestasi bagi sesebuah agensi kerajaan.

Namun begitu, masih wujud masalah untuk mengukur prestasi sektor awam ini (Greatbanks & Tapp, 2007). Kebanyakan permasalahan dan kesusahan berkaitan

pengukuran prestasi di sektor awam wujud akibat daripada kerangka pengukuran yang diambil daripada sektor swasta (Greatbanks & Tapp, 2007). Selain itu, menurut Adcroft dan Wills (2005) yang menegaskan bahawa aspek teknikal dan isu pengurusan menyebabkan sistem pengukuran prestasi dalam sektor swasta tidak bersesuaian dengan tujuannya di dalam sektor awam. Aspek teknikal dan isu pengurusan merujuk kepada objektif sektor awam dan swasta yang berbeza di mana pengukuran prestasi dalam sektor swasta lebih menumpukan kepada aspek hasil pengeluaran berbanding dengan sektor awam dinilai dengan perkhidmatan yang diberikan kepada pelanggan.

Selain itu masalah yang wujud untuk mengukur prestasi di sektor awam juga disebabkan oleh konflik di antara pemegang saham (Lawton, McKeivitt & Millar., 2000; Wisnieski & Stewart, 2004; Mettanen, 2005). Pemegang saham bagi sektor awam ini adalah penduduk setempat, pelanggan, pengguna perkhidmatan, pihak media, pemimpin politik, kerajaan pusat, agensi penguat kuasa, pengurus dan pekerja (Wisniedki & Stewart, 2004). Kesemua pemegang saham ini mempunyai minat dan kepentingan tersendiri dalam organisasi awam yang menyukarkan pengukuran dibuat berkaitan dengan prestasi sektor awam.

Namun begitu, menurut Woods dan Grubnic (2008) secara umumnya terdapat model pengukuran prestasi multi dimensi yang berpotensi untuk sektor awam. Di Amerika dan Kanada penggunaan pengukuran yang berkaitan dengan prestasi kewangan, kepuasan pelanggan, kecekapan operasi, perubahan dan inovasi dan prestasi pekerja telah banyak digunakan untuk mengukur prestasi sektor awam

(Chan, 2004). Penekanan kepada pengukuran prestasi menggunakan pengukuran multi dimensi bertujuan untuk memberikan gambaran secara keseluruhan pencapaian sesebuah organisasi terhadap matlamat yang ditetapkan.

Secara umumnya, pengukuran prestasi sektor awam di Malaysia adalah berasaskan kepada Sistem Penilaian Prestasi Perkhidmatan Awam Malaysia dan Petunjuk-petunjuk Utama Prestasi yang telah diguna pakai bagi keseluruhan jentera pentadbiran kerajaan persekutuan atau negeri. Sistem ini merupakan pendekatan yang komprehensif bertujuan untuk meningkatkan prestasi sektor awam negara. Matlamat sistem ini adalah untuk menaik taraf perkhidmatan awam melalui pelaksanaan sistem penilaian yang baru berasaskan ganjaran terhadap prestasi (Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam, 1992). Objektif sistem penilaian ini adalah pengurusan sumber secara efektif dengan menumpukan kepada sumber manusia dalam organisasi dan merangsang potensi untuk menyumbang kepada kejayaan organisasi (Lee, 2008). Selain itu fungsi utama sistem penilaian ini adalah sebagai sistem pengurusan dan pemantau agar semua aktiviti mengikut visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan. Namun begitu, sistem ini mempunyai batasannya kerana dasar ini dibuat di peringkat persekutuan dan dilaksanakan di peringkat agensi atau jabatan terutamanya berkaitan dengan kecekapan penggunaan sumber untuk memberikan perkhidmatan kepada pelanggan.

Pada April 2005 pihak kerajaan telah mengeluarkan pekeliling (Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam, Bil. 2, 2005) mengenai garis panduan pengukuran prestasi di agensi-agensi kerajaan. Pengukuran prestasi yang digunakan berdasarkan

kepada Petunjuk-Petunjuk Utama Prestasi. Pengukuran yang digunakan adalah petunjuk-petunjuk utama prestasi berdasarkan kepada proses semasa setiap agensi dengan menetapkan sasaran prestasi sebagai asas membuat pengukuran prestasi. Sasaran prestasi ditetapkan dengan mengambil kira keupayaan proses yang meliputi aliran kerja, keperluan sumber manusia, kewangan, peralatan, infrastruktur dan persekitaran dalam memberikan perkhidmatan kepada pelanggan. Selain itu kehendak pelanggan luaran juga diambil kira dengan melihat kepada kehendak, jangka harap dan maklum balas daripada pelanggan. Pengukuran prestasi ini dibuat secara berterusan yang bertujuan untuk meningkatkan kecemerlangan penyampaian perkhidmatan agensi kerajaan kepada pelanggan.

2.1.3 Pengukuran Prestasi Pihak Berkuasa Tempatan

Peningkatan kesedaran dan harapan komuniti masyarakat terhadap kualiti dan perkhidmatan pihak berkuasa tempatan memerlukan pihak berkuasa tempatan menilai pengukuran prestasi mereka (Ibrahim & Salleh, 2006). Kaedah utama yang digunakan oleh pihak kerajaan dalam mengukur prestasi pihak berkuasa tempatan adalah (i) petunjuk prestasi, (ii) audit dan (iii) pemeriksaan (Andrew, Boyne, Law & Walker, 2005). Pengurusan prestasi merupakan strategi untuk memperbaiki penyampaian perkhidmatan bagi mencapai kecekapan operasi dan menjadi aktiviti utama pihak berkuasa tempatan.

Menurut Kloot dan Martin (2000) dalam menyelidik prestasi pihak berkuasa tempatan terdapat dua aspek penting perlu dipertimbangkan. Pertama, pihak

berkuasa tempatan adalah organisasi awam yang mempunyai pelbagai jenis pemegang saham yang berbeza kepentingan. Mereka ini adalah kerajaan persekutuan, kerajaan negeri, pembayar cukai, komuniti masyarakat, organisasi awam yang lain, komuniti perniagaan, pelanggan dan pengguna perkhidmatan pihak berkuasa tempatan, pekerja, pembekal dan pemimpin politik. Kedua, tumpuan pihak berkuasa tempatan adalah komuniti masyarakat dan bukannya menumpukan kepada kumpulan tertentu sahaja. Justeru itu, setiap dasar, peraturan, perkhidmatan atau keputusan yang diambil akan memberi kesan kepada komuniti masyarakat dan bukannya kepada pengguna yang menggunakan perkhidmatan yang disediakan oleh pihak berkuasa tempatan sahaja.

Berdasarkan kepada kepelbagaian pemegang saham yang berkepentingan dalam organisasi, Weerakon (1996) telah membangunkan kerangka pelbagai model prestasi untuk mengukur prestasi sesebuah organisasi yang melibatkan empat dimensi untuk mengukur prestasi organisasi iaitu prestasi motivasi, prestasi pasaran, prestasi produktiviti dan prestasi masyarakat. Dimensi pengukuran prestasi ini telah digunakan oleh Lai dan Cheng (2005) dalam mengkaji hubungan antara amalan pengurusan kualiti dengan prestasi organisasi.

Pengukuran prestasi secara umumnya mempunyai dua pendekatan sama ada menggunakan pendekatan pengukuran objektif atau pengukuran subjektif. Namun dalam kajian ini pengukuran subjektif digunakan memandangkan pihak berkuasa tempatan mempunyai banyak dimensi prestasi yang kritikal untuk menentukan kejayaan organisasi berkenaan berbanding dengan pengukuran objektif. Kanji (2002)

telah menggariskan empat aspek dalam mengukur prestasi organisasi, (i) memaksimumkan nilai pemegang saham, (ii) mencapai kecemerlangan proses, (iii) memperbaiki pembelajaran organisasi dan (iv) menggembirakan pelanggan. Beliau juga membangunkan Indeks Kecemerlangan Perniagaan yang bertujuan mengukur kepuasan pemegang saham di dalam organisasi bagi mendapatkan penilaian yang komprehensif berkaitan dengan prestasi organisasi. Sa dan Kanji (2003) telah menggunakan model pengukuran prestasi ini dalam kajian mereka terhadap pihak berkuasa tempatan di Portugal.

Empat aspek pengukuran prestasi yang digariskan oleh Kanji (2002) adalah menyamai dengan pengukuran yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (1996). Pengukuran yang digunakan oleh Kaplan dan Norton juga menggunakan empat dimensi iaitu kewangan, pelanggan, proses dalaman dan pertumbuhan dan pembelajaran yang dikenali sebagai *Balanced Scorecard*. Jadual 2.2 menunjukkan perspektif *Balanced Scorecard*.

Jadual 2.2

Perspektif Dimensi Pengukuran *Balanced Scorecard*

Perspektif	Pengukuran
Kewangan	Pulangan atas pelaburan, nilai tambah ekonomi
Pelanggan	Kepuasan, pengekalan, pegangan pasaran
Proses dalaman	Kualiti, kos, pengenalan barangan baru dan masa
Pertumbuhan dan pembelajaran	Kepuasan pekerja dan kebolehpayaan sistem maklumat

Sumber : Kaplan dan Norton (1996)

Perspektif kewangan ini bertujuan mengenal pasti bagaimana organisasi dinilai oleh pemegang saham berdasarkan untung rugi organisasi. Manakala perspektif pelanggan ditentukan melalui penilaian pelanggan terhadap organisasi. Sementara itu, perspektif proses dalaman menjelaskan bagaimana operasi organisasi dilakukan untuk memberi kepuasan kepada pelanggan dan pemegang saham. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah perubahan dan penambahbaikan yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai objektif organisasi. Namun begitu menurut Kaplan dan Norton (1996) bagi organisasi kerajaan dan bukan bermotif keuntungan, keperluan komuniti masyarakat merupakan objektif utama berbanding dengan objektif kewangan.

Kajian yang dilakukan oleh Chan (2004) terhadap pihak berkuasa tempatan di Amerika dan Kanada juga menggunakan pendekatan pelbagai dimensi dalam mengukur prestasi berkenaan. Dalam jadual 2.3 menerangkan dimensi kajian yang digunakan oleh beliau. Namun begitu pengukuran yang digunakan ini tidak boleh dilaksanakan secara umum kepada semua pihak berkuasa tempatan.

Jadual 2.3

Pengukuran Prestasi Organisasi

Perspektif	Pengukuran
Kewangan	Kos per unit; penarafan bond; nisbah hutang; hutang standard pengurusan; pendapatan bercukai; meningkatkan cukai tafsiran; kos perkhidmatan bandar sebagai peratusan pendapatan isi rumah; belanjawan; kewangan; pengurusan pejabat dan kewangan
Pelanggan	Kadar keputusan pelanggan; indeks kepuasan pelanggan; penilaian perkhidmatan pelanggan; aduan; peningkatan kepercayaan kepada pemimpin; tahap penyampaian

	perkhidmatan dinilai oleh warga melalui tinjauan telefon; penarafan dalam majalah berkaitan dengan bandar yang baik untuk melakukan perniagaan
Kecekapan Operasi	Produktiviti; masa memberi maklum balas; kitaran masa; kos per kapita; kos per km penyelenggaraan jalan; kos memproses dan merawat air dan pembedungan; perkhidmatan persinggahan; peningkatan kesedaran terhadap program perbandaran dan perkhidmatan
Perubahan dan Inovasi	Indeks kepuasan pekerja, kadar pusing ganti, jumlah jam digunakan; prestasi kontrak; bilangan kejiwaan yang mengundi ancaman dan bandar yang stabil, meningkatkan jumlah pekerjaan dalam bandar
Prestasi Pekerja	Tahap perkhidmatan pelanggan; data rungutan pekerja; peratusan kewangan terhadap latihan; bilangan jabatan yang melaksanakan perancangan latihan tahunan dan mencapai matlamat; mengekalkan peningkatan pekerja berkualiti tinggi; perwakilan wanita dalam peratusan dalam organisasi; penilaian prestasi tahunan.

Sumber : Chan (2004)

Penyelidik lain, Boyne (2002) telah menggunakan lima dimensi ukuran prestasi kerajaan tempatan iaitu hasil (kuantiti dan kualiti), efisiensi (kos setiap unit hasil), hasil perkhidmatan (keberkesanan, kesan, ekuiti dan kos setiap unit hasil), responsif (kepuasan pelanggan, kepuasan komuniti, kepuasan kakitangan) dan hasil demokratik (integriti, penyertaan dan bertanggungjawab). Manakala Yetano (2009) menggunakan kaedah *balance scorecard* dalam mengukur prestasi kerajaan tempatan di Brisbane dan Melbourne.

Pada tahun 2008 Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan telah mengeluarkan pekeliling pengukuran prestasi pihak berkuasa tempatan yang baru iaitu Sistem Penggredan Bintang. Sistem ini merupakan pengukuran prestasi

organisasi sektor awam dan pihak berkuasa tempatan (Fisher & Downes, 2008). Menurut Rusell (2008), pemberian bintang kepada pihak berkuasa tempatan dibuat berdasarkan penilaian prestasi melalui pemeriksaan, petunjuk dan pemantauan maklumat. Pemeriksaan ini melibatkan satu set indikator prestasi yang diberikan penanda aras untuk menilai tahap prestasi perkhidmatan semasa dan aspek pembaikan yang perlu dilakukan (Abd Manaf & Ahmad Marzuki, 2009).

Pengenalan sistem ini dibuat pada bulan April 2008 di mana pihak berkuasa tempatan yang terbaik akan diberikan penilaian lima bintang sementara pihak berkuasa tempatan yang lemah akan diberikan satu bintang. Pihak berkuasa tempatan yang cemerlang akan diberikan insentif dalam bentuk kewangan manakala pihak berkuasa yang lemah akan dipantau prestasi mereka oleh kerajaan negeri dan Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan Malaysia (Jabatan Kerajaan Tempatan, 2008). Jawatankuasa penilai akan menggreedkan pihak berkuasa tempatan berdasarkan kepada pelbagai kategori. Penarafan lima bintang diberikan bagi pihak berkuasa tempatan mencapai markah 90 hingga 100 markah, diikuti dengan empat bintang dengan markah 75 hingga 89, tiga bintang untuk markah 60 hingga 74, dua bintang bagi markah 46 hingga 59 dan satu bintang bagi pihak berkuasa tempatan yang memperoleh markah 45 ke bawah (Jabatan Kerajaan Tempatan, 2008). Pemberian bintang ini berdasarkan kepada empat teras utama iaitu pengurusan organisasi, teras pengurusan, perkhidmatan pelanggan dan penglibatan komuniti. Pemberian markah adalah 30 peratus berkaitan dengan pengurusan organisasi yang melibatkan keberkesanan kepimpinan dan pengurusan kewangan pihak berkuasa tempatan, sementara itu 70 peratus berkaitan dengan penyampaian perkhidmatan yang melibatkan komuniti dan pelanggan organisasi (Jabatan Kerajaan Tempatan,

2008). Jadual 2.4 adalah ringkasan penyelidikan terpilih dimensi pengukuran prestasi yang telah dilakukan terhadap pihak berkuasa tempatan.

Jadual 2.4

Ringkasan Dimensi Pengukuran Prestasi Pihak Berkuasa Tempatan

Penyelidik/Tahun	Lokasi Kajian	Dimensi Prestasi
Greatbanks dan Tapp (2007)	Dunedin City Council	Kewangan, pelanggan, operasi dan pembangunan
Wisniewski dan Olafsson (2004)	Kerajaan tempatan	Kewangan, pelanggan, proses dalaman dan pembelajaran dan pembangunan
Thuy dan Dairymple	Kerajaan tempatan di Victoria, Australia	Kewangan, kualiti perkhidmatan, pengurusan bahan buangan, perancangan perbandaran dan pengurusan tempat letak kereta dan kebersihan perbandaran
Chan (2004)	Perbandaran di Amerika dan Kanada	Kewangan, kecekapan operasi, kepuasan pelanggan, prestasi pekerja dan inovasi
Melkers dan Willoughby (2005)	Kerajaan tempatan di Amerika	Ketelusan, kepadatan dan kematangan
Yetano (2009)	Perbandaran Brisbane dan Melbourne	Kewangan, komuniti, proses dalaman dan pembangunan dan pengurusan modal intelektual
Sullivan dan Estes (2007)	Kerajaan tempatan Fulton Contry, Georgia	Kompeten, kebolehpercayaan, kesopanan, kesempurnaan dan bertindak balas
Pollanen (2005)	Perbandaran di Kanada	Kecekapan dan keberkesanan perkhidmatan
Khairul Anuar (2002)	Pihak Berkuasa Tempatan di Semenanjung Malaysia	Kewangan (penjanaan hasil dan penjimatan kos), bukan kewangan – sumber manusia (adaptabiliti, integriti profesional, bukan kewangan – pemasaran (masa penghantaran).

Zulnaidi (2008)	Pihak Berkuasa Tempatan di Semenanjung Malaysia	Kewangan, pelanggan, proses dalam dan pekerja.
-----------------	--	---

Berdasarkan kepada tinjauan literatur berkaitan dengan prestasi organisasi, persoalan yang wujud bukan hanya melibatkan dimensi yang diperlukan bagi mengukur prestasi tersebut tetapi juga persoalan bagaimana untuk mengoperasi dimensi prestasi organisasi tersebut. Sekiranya data yang diperlukan diterbitkan untuk tatapan umum seperti keuntungan syarikat, pulangan atas pelaburan dan pulangan atas aset, penyelidik boleh mendapatkan data tersebut secara langsung daripada penerbitan tersebut. Namun begitu, sekiranya data prestasi yang diperlukan tidak diterbitkan seperti tahap motivasi pekerja, tahap kepuasan pelanggan dan tahap penjimatan kos operasi memerlukan penyelidik mendapatkan data tersebut melalui penilaian penarafan sendiri. Oleh itu dalam kajian ini penilaian penarafan sendiri digunakan untuk mendapatkan data yang berkaitan dengan prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan.

2.1.4 Penilaian Penarafan Sendiri

Berdasarkan literatur amalan operasi dan amalan pembangunan sumber manusia, pengoperasian yang digunakan bagi mengukur prestasi didominasi oleh penilaian penarafan sendiri (contohnya Flynn *et al.*, 1995; Agus *et al.*, 2000; Arias Aranda, 2003; Cua *et al.*, 2001). Dengan menggunakan penarafan sendiri setiap individu akan memberikan indikasi atau maklum balas terhadap prestasi kumpulan, pasukan, unit, jabatan dan organisasi yang diwakili oleh mereka. Penggunaan

pengukuran subjektif ini menurut Merchant (1981) telah diterima pakai memandangkan pengukuran bukan kewangan sukar dilakukan melalui pengukuran objektif kerana data tersebut sukar diperoleh dan didokumenkan.

Berdasarkan kepada perbincangan dalam bahagian sebelumnya terdapat banyak dimensi pengukuran prestasi yang digunakan berasaskan kepada penilaian persepsi responden. Oleh itu dalam kajian ini empat dimensi yang digunakan untuk mengukur prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan iaitu kewangan, pelanggan, pekerja dan proses dalaman. Menurut Kanji (2002), keempat-empat dimensi ini memberikan gambaran yang menyeluruh terhadap prestasi. Pendekatan yang digunakan ini penting untuk menggambarkan penilaian yang lengkap bagi keseluruhan prestasi. Oleh itu, tinjauan literatur yang menyeluruh bagi setiap item berdasarkan dimensi prestasi dilakukan.

Isu berkaitan dengan keunikan perkhidmatan sektor awam, kepelbagaian pengukuran prestasi sektor awam, perbezaan dan pelbagai jenis pemegang saham dalam organisasi pihak berkuasa tempatan telah diambil kira dalam memilih item yang digunakan untuk mengukur prestasi pihak berkuasa tempatan ini. Isu ini ditegaskan oleh Nazariah (2003) yang menyatakan ciri-ciri utama prestasi organisasi sektor awam adalah kepelbagaian pemegang saham yang mempunyai keinginan yang berbeza, kepelbagaian prestasi organisasi dilaksanakan antaranya belanjawan dan dasar, peningkatan pengharapan masyarakat terhadap perkhidmatan yang cemerlang dan tumpuan kepada kecemerlangan proses dan operasi dalaman dalam organisasi. Oleh itu, dengan menggunakan keempat-empat dimensi pengukuran

prestasi ini akan dapat memberikan gambaran keseluruhan prestasi organisasi yang dikaji dalam kajian ini dengan lebih baik bagi menggambarkan keadaan sebenar prestasi organisasi kajian.

2.2 Strategi Operasi

Untuk memahami amalan operasi perkhidmatan, pengetahuan mengenai strategi operasi perlu diteliti terlebih dahulu. Ini kerana amalan operasi merupakan sub bidang kepada strategi operasi (Wu, 2007). Kebanyakan ahli akademik dan pengamal dalam bidang pengurusan operasi mempunyai pandangan dan pendapat yang berbeza mengenai strategi operasi. Ini kerana strategi dilihat sebagai sesuatu perancangan jangka panjang, skop kawalan yang luas dan melibatkan pengurusan atasan sahaja.

Strategi merupakan visi bersama yang menyatukan organisasi, keputusan bersama dan membawa organisasi ke arah yang betul (Russell & Taylor, 2003). Manakala operasi merujuk kepada proses yang kompleks, menyeluruh, berkaitan dengan operasi seharian dan lebih kepada peringkat bawahan organisasi (Slack, 2005). Strategi operasi merujuk kepada penggunaan fungsi tertentu dalam pembuatan sebagai senjata persaingan (Skinner, 1969). Manakala Hayes dan Wheelwright (1984) mendefinisikan strategi operasi atau strategi fungsi sebagai bentuk keputusan yang selari dengan fungsi pengeluaran yang menghubungkannya dengan strategi perniagaan. Hill (1987) menyatakan strategi operasi merupakan koordinasi untuk mencapai keselarian antara keupayaan fungsi dan polisi di dalam organisasi.

Sementara itu, Swamidass dan Newell (1987) mendefinisikan strategi operasi sebagai alat digunakan secara berkesan untuk kekuatan pembuatan serta senjata persaingan untuk mencapai matlamat perniagaan dan korporat. Cox dan Blackstone (1998) mendefinisikan strategi operasi sebagai keputusan bersama yang bertindak terhadap formulasi dan penggunaan sumber pembuatan dalam proses pembuatan. Namun begitu, persetujuan dibuat bahawa strategi operasi ini memberikan kelebihan dan mengekalkan persaingan kepada organisasi (Skinner, 1969; Hayes & Pisano, 1996). Ini menunjukkan bahawa dalam mendefinisikan strategi operasi penekanan yang diberikan adalah keupayaan mengintegrasikan proses dan sumber pengeluaran bagi mencapai kelebihan persaingan dan meningkatkan prestasi organisasi.

Walaupun begitu menurut Dangayach dan Deshmukh (2001) untuk menjadikan strategi operasi berkesan, strategi operasi ini perlu menyokong kesemua strategi perniagaan dalam organisasi bagi memberikan kelebihan persaingan. Oleh itu, rumusan yang dapat dibuat adalah strategi operasi merujuk kepada integrasi keseluruhan fungsi dan strategi perniagaan dengan menggunakan sumber operasi untuk memberikan kelebihan persaingan kepada organisasi.

Strategi operasi telah mula mendapat perhatian para penyelidik dan ahli akademik selepas Wickham Skinner mengadakan seminarnya yang bertajuk "*Manufacturing missing link in corporate strategy*" pada tahun 1969. Menurut beliau peranan strategi operasi perlu jelas kepada pihak operasi, pengurusan atasan dan semua unit dalam organisasi kerana setiap bahagian tersebut mempunyai kepentingan strategik yang saling memerlukan antara satu sama lain (Skinner, 1969).

Strategi operasi ini menggunakan keutamaan tertentu sebagai senjata untuk bersaing seperti kos, kualiti, fleksibiliti dan masa penyampaian.

Selepas itu strategi operasi ini terus berkembang dan bermula pada tahun 1970-an strategi ini telah mula bertapak dalam sektor perkhidmatan (Slack, 2005). Begitu juga dalam tahun 1980an di mana konsep pelanggan telah diperluaskan dalam pengurusan operasi dengan melihat hubungan antara pengeluar dan pelanggan telah diterima pakai (Knod & Schonberger, 2001). Konsep ini terus berkembang ke dalam bidang-bidang yang lain seperti bidang kewangan, pemasaran dan gelagat organisasi (Johnston, 1994). Ini menunjukkan bahawa pengurusan operasi tidak hanya tertumpu kepada bidang pembuatan sahaja tetapi juga telah dilaksanakan dalam bidang perkhidmatan.

Sementara itu, Dangayach dan Deshmukh (2001) telah membuat tinjauan literatur mengenai strategi operasi di mana kebanyakan kajian yang dilakukan adalah dalam bidang pembuatan. Mereka telah menyenaraikan nama-nama yang terlibat dalam strategi operasi ini seperti Hayes dan Wheelwright (1984), Hill (1987), Swamidass dan Newell (1987) dan Cox dan Blackstone (1998). Sebagai contoh Hayes dan Wheelwright telah mendefinisikan strategi operasi sebagai urutan keputusan iaitu membolehkan organisasi mencapai kehendak struktur dan infrastruktur pembuatan dan keupayaan yang khusus untuk mencapai kelebihan persaingan. Kesemua ini menunjukkan bahawa strategi operasi merupakan keputusan operasi yang dibuat untuk mencapai matlamat organisasi. Keadaan ini juga menggambarkan strategi operasi merupakan perancangan jangka panjang dalam

pengeluaran barangan dan perkhidmatan dan rangka kerja bagi menjalankan fungsi operasi untuk mencapai objektif perniagaan (Gaither & Frazier, 2002). Begitu juga dengan pendapat Reid dan Sanders (2002) yang menyatakan peranan strategi operasi adalah untuk menyediakan perancangan kepada fungsi operasi supaya dapat menggunakan sebaik mungkin sumber yang dimiliki oleh organisasi.

Menurut Knod dan Schonberger (2001) strategi operasi perlu memenuhi dua kehendak operasi iaitu pertama, menyatakan hubungan fungsi operasi dengan pengurusan strategi organisasi terhadap input, proses penukaran input kepada hasil. Kedua, membantu pengurusan operasi beroperasi dalam organisasi seperti pengurusan pekerja dan kumpulan pekerja dalam rantaian pengeluaran untuk memberikan nilai tambah. Ini menunjukkan bahawa strategi operasi ini perlu mengintegrasikan kesemua elemen struktur dan infrastruktur bagi mencapai kelebihan persaingan di persekitaran.

Secara khususnya strategi operasi ini adalah mengandungi elemen struktur dan infrastruktur untuk organisasi membuat keputusan (Hill, 1987). Menurut Davis *et al.*, (2003) elemen struktur adalah lokasi fasiliti, keupayaan sumber, integrasi vertikal dan pemilihan proses pengeluaran barangan dan perkhidmatan. Manakala elemen infrastruktur adalah berkaitan dengan sumber manusia, kualiti, perancangan dan kawalan dan struktur organisasi. Kesemua elemen ini perlu digembleng bersama untuk memberikan nilai tambah terhadap barangan dan perkhidmatan yang dikeluarkan oleh organisasi. Seterusnya memberi kelebihan kepada organisasi untuk bersaing dalam pasaran.

Selain itu, perbincangan mengenai strategi operasi ini dapat dikategorikan kepada dua aspek iaitu aspek proses dan aspek kandungan, berdasarkan kepada hasil tinjauan 260 kertas kajian oleh Dangayach dan Deshmukh (2001). Dalam aspek kandungan mereka telah menyenaraikan keutamaan persaingan sebagai isu utama yang meliputi kos, kualiti, penyampaian, kepantasan penyerahan, fleksibiliti dan inovasi. Selain itu, isu berkaitan dengan keupayaan pengeluaran, pemilihan strategik, amalan terbaik dan pengukuran prestasi juga telah dikenal pasti adalah aspek kandungan strategi operasi. Manakala bagi aspek proses pula melibatkan corak atau prosedur strategi operasi dibentuk, dibangunkan dan dilaksanakan dalam operasi sesebuah organisasi. Namun begitu, dalam kajian ini tumpuan adalah aspek kandungan kerana dalam strategi operasi melibatkan isu-isu sumber dan keupayaan, amalan terbaik dan pengukuran prestasi.

Menurut Haksever *et al.*, (2000), pengurusan operasi dalam bidang perkhidmatan dan pengeluaran adalah berbeza. Reid dan Sanders (2002) menyatakan terdapat dua perbezaan ketara mengenai organisasi pembuatan dan organisasi perkhidmatan iaitu (i) pengeluaran barangan dan (ii) tahap hubungan dengan pelanggan. Organisasi pengeluaran berfungsi mengeluarkan barangan nyata dan dapat disimpan dalam inventori manakala organisasi perkhidmatan memberikan perkhidmatan tidak nyata dan tidak boleh disimpan. Selain itu, organisasi pembuatan tidak mempunyai hubungan langsung dengan pelanggan manakala organisasi perkhidmatan mempunyai hubungan langsung dengan pelanggan mereka (Reid dan Sanders, 2002).

Selain itu, Silverstro, Fitzgerald, Johnston dan Voss (1992) telah mengklasifikasikan proses dalam operasi perkhidmatan kepada perkhidmatan profesional, himpunan perkhidmatan dan *service shop*. Organisasi perkhidmatan profesional merujuk kepada jumlah perkhidmatan yang kurang, tahap pengkhususan kerja yang tinggi, berorientasi proses, jumlah masa yang lama dalam proses perkhidmatan dan nilai tambah berlaku dalam aktiviti hadapan pejabat. Manakala himpunan perkhidmatan melibatkan jumlah pelanggan yang ramai, masa pertemuan yang singkat dan tahap pengkhususan yang rendah. Seterusnya *service shop* adalah berada di antara perkhidmatan profesional dan himpunan perkhidmatan.

Selari dengan perubahan corak ekonomi sekarang ini yang lebih menumpukan kepada sektor perkhidmatan, terdapat kajian dalam bidang strategi operasi dalam bidang perkhidmatan ini yang telah dilakukan. Antara kajian secara empirikal yang dilakukan menggunakan strategi operasi dalam bidang perkhidmatan adalah Roth (1993) dan Roth dan van der Velde (1991) yang menggunakan keutamaan persaingan dan pengukuran prestasi multi dimensi dalam kajian mereka dengan menggunakan bank perdagangan sebagai unit kajian. Begitu juga Roth dan Jackson (1995) yang mengkaji hubungan antara keupayaan operasi dengan kualiti perkhidmatan dan prestasi bagi 135 buah bank perdagangan. Sementara itu, Arias Aranda (2003) juga telah melakukan kajian hubungan strategi operasi perkhidmatan dengan prestasi organisasi terhadap sektor perkhidmatan terpilih. Namun begitu, walaupun terdapat kajian strategi operasi telah dilakukan dalam sektor perkhidmatan tetapi kajian dalam bidang ini masih lagi perlu dilakukan dalam sektor-sektor perkhidmatan yang terpilih antaranya sektor perkhidmatan awam dan organisasi perkhidmatan yang tidak bermatlamatkan keuntungan.

2.3 Amalan Operasi

Terdapat banyak kajian literatur yang mengkaji amalan operasi secara empirikal (Cua *et al.*, 2001; Dean & Snell, 1996; Flynn *et al.*, 1995b; Samson & Ford, 2000; Swink *et al.*, 2005). Berdasarkan kepada kajian yang dilakukan menunjukkan bahawa amalan operasi akan meningkatkan prestasi sama ada pada peringkat operasi dan juga organisasi secara keseluruhannya. Keadaan ini menunjukkan bahawa amalan operasi adalah penting kepada sesebuah organisasi dan penting untuk memahami amalan operasi ini dengan lebih mendalam lagi.

2.3.1 Kajian Semasa Amalan Operasi

Walaupun konstruk amalan operasi telah banyak digunakan dalam literatur dan kepentingannya dalam strategi operasi sesebuah organisasi yang bermula selepas konsep amalan pembuatan bertaraf dunia sekitar tahun 1980an. Namun begitu konstruk ini tidak didefinisikan secara konsisten oleh penyelidik yang lepas. Kebanyakan pengkaji menganggap konstruk tersebut telah diketahui secara umum dan sesetengah literatur tidak mendefinisikan konstruk ini (Bolden, Waterson, Warr, Clegg & Wall, 1997; Christiansen, Berry, Bruun & Ward, 2003; Clegg, Axtell, Damodaran, Farbey *et al.*, 1996). Namun begitu kebanyakan amalan operasi telah didefinisikan melalui contoh yang digunakan (Guisinger & Ghorashi, 2004; Nahm, Vonderembse & Koufteros, 2004; Sakakibara, Flynn, Schroeder & Moris, 1997). Di antara contoh yang dikemukakan adalah:

Amalan pembuatan berasaskan masa digunakan untuk memberikan maklum balas yang cepat terhadap kehendak pelanggan dan amalan ini adalah pembuatan selular, usaha pembaikan kualiti, penyelenggaraan pencegahan dan tolakan pengeluaran (Nahm *et al.*, 2004).

Syarikat tangkas didefinisikan sebagai lima amalan tangkas yang lazim diamalkan antaranya memperbaiki hubungan dengan pembekal, membentuk hubungan strategik dengan rakan niaga, mengamalkan teknologi termaju, mewujudkan firma maya dan memasuki pasaran baru (Guisinger & Ghorashi, 2004).

Keadaan ini menunjukkan bahawa dalam mendefinisikan konsep amalan operasi sukar dilakukan dan kebanyakan literatur yang dikaji mendefinisikan konsep ini hanya melalui contoh yang diberikan.

Dalam mengkaji amalan operasi, peranan yang dimainkan oleh amalan ini adalah tidak jelas disebabkan oleh amalan ini dirujuk dalam keadaan yang berbeza-beza dan pada peringkat yang berlainan. Kebanyakan amalan operasi ini dinilai pada peringkat bawah yang merupakan aktiviti yang berasingan tidak bergantung dengan aktiviti lain untuk mencapai matlamat yang spesifik organisasi. Contohnya adalah penggunaan kawalan proses berstatistik yang menggunakan alatan statistik untuk memerhati prestasi pengeluaran, meramal kerosakan barangan yang menyebabkan barangan ditolak dan mengenal pasti sama ada proses semasa di bawah kawalan pengeluaran. Kesemua proses ini adalah untuk mencapai pengawalan kualiti barangan dan perkhidmatan dalam proses operasi pengeluaran.

Walaupun begitu amalan operasi ini juga dirujuk kepada peringkat pertengahan dalam operasi pengeluaran barangan dan perkhidmatan. Contohnya amalan hanya pada masa yang dikaji oleh Flynn *et al.*, (1995) mempunyai empat dimensi iaitu kawalan *Kanban*, pengurangan saiz lot, mengurangkan masa *set-up* dan jadual hanya

pada masa. Di samping itu amalan pengeluaran *lean* dan pembuatan tangkas turut dikaji pada peringkat ini oleh penyelidik (Narasimhan, Swink & Kim, 2006; Shah & Ward, 2003) di mana kedua-dua amalan ini dirujuk sebagai amalan sistem atau kumpulan amalan yang diamalkan dalam organisasi.

Selain itu juga, banyak kajian yang dijalankan menggunakan amalan operasi ini seperti amalan hanya pada masa (Fullerton *et al.*, 2003; Sakakibara *et al.*, 1997; White, Pearson & Wilson, 1999), amalan pengurusan kualiti menyeluruh (Flynn *et al.*, 1995; Powel, 1995; Khairul Anuar, 2002; Zulnaidi, 2008), amalan teknologi pembuatan termaju terhadap prestasi (Gupta & Whitehouse, 2001; Kotha & Swamidass, 2000). Selain itu, ada penyelidik menggunakan amalan operasi ini bersama-sama bagi mengkaji hubungan dengan prestasi. Antara kajian ini adalah Cua *et al.*, (2001) yang menggabungkan amalan hanya pada masa, pengurusan kualiti menyeluruh dan amalan penyelenggaraan pencegahan menyeluruh terhadap prestasi organisasi. Sementara itu, Challis *et al.*, (2005) mengkaji pengaruh amalan integrasi pembuatan yang meliputi amalan pembuatan termaju, amalan hanya pada masa dan pengurusan kualiti menyeluruh terhadap prestasi pembuatan. Hasil daripada pelaksanaan amalan operasi ini telah dapat meningkatkan dan menambah baik prestasi operasi dan organisasi secara keseluruhan organisasi kajian. Jadual 2.5 menunjukkan literatur amalan operasi yang dikaji dan mempunyai hubung kait dengan prestasi organisasi kajian.

Jadual 2.5

Ringkasan Kajian Terpilih Amalan Operasi

Penyelidik & Tahun	Amalan Operasi
Brah, Tee dan Rao (2002)	Pengurusan kualiti menyeluruh – faktor tingkah laku (komitmen pengurusan atasan, fokus pelanggan, fokus sumber manusia dan fokus kualiti) dan teknik dan alatan (perancangan korporat, fokus proses, analisis dan maklumat)
Flynn, Schroeder dan Sakakibara (1995)	Amalan pengurusan kualiti (kawalan kualiti, proses reka bentuk produk, pengurusan sumber manusia, hubungan dengan pembekal, hubungan dengan pelanggan, pengurusan proses)
Flynn, Sakakibara dan Schroeder (1995)	Amalan hanya pada masa (kawalan Kanban, pengurangan lot saiz, pengurangan masa <i>set-up</i> , penjadualan hanya pada masa), Pengurusan kualiti menyeluruh (kawalan proses berstatistik, reka bentuk produk, tumpuan pelanggan) dan Amalan infrastruktur (maklumat, persekitaran kilang, sokongan pengurusan, hubungan dengan pembekal dan pengurusan sumber manusia)
Voss, Ahlstrom dan Blackmon (1997)	Penanda aras, orientasi pembelajaran
Morita dan Flynn (1997)	Amalan operasi dan sistem (sistem cadangan, kitaran kualiti, pengurusan kualiti menyeluruh, hanya pada masa, inventori, kawalan proses berstatistik dan aktiviti berasaskan kos) dan amalan tingkah laku dan pengurusan (pemusatan, pasukan fungsian silang, inovasi intensif)
Sakakibara, Flynn, Schroeder dan Morris (1997)	Amalan hanya pada masa (pengurangan masa <i>set-up</i> , penjadualan penyelenggaraan fleksibel, susun atur peralatan, <i>kanban</i> , hubungan dengan pembekal), amalan infrastruktur (pengurusan kualiti, pengurusan sumber manusia, ciri-ciri organisasi, reka bentuk barangan)
Kathuria dan Partovi (1999)	Amalan pembangunan sumber manusia (jaringan, pembangunan pasukan, sokongan, mentor, inspirasi, pengiktirafan dan penghargaan) (amalan kepimpinan – perundingan dan delegasi) (amalan berorientasi kerja – perancangan, penjelasan, penyelesaian masalah, pemantauan dan makluman)

Jayaram, Droge dan Vickery (1999)	Amalan pengurusan sumber manusia (komitmen pengurusan atasan, matlamat komunikasi, latihan pekerja, pasukan fungsian silang, latihan silang, autonomi pekerja, pengkayaan kerja, komunikasi terbuka dan hubungan majikan dan pekerja)
Samson dan Ford (2000)	Amalan pembuatan (perancangan, struktur pembuatan, operasi kilang, kepimpinan, amalan sumber manusia, tumpuan pelanggan, proses kualiti, penanda aras dan teknologi).
Cua, McKone dan Schroeder (2001)	Amalan pengurusan kualiti menyeluruh (reka bentuk produk, proses pengurusan, pengurusan kualiti pembekal, penglibatan pelanggan), amalan hanya pada masa (pengurangan masa <i>set-up</i> , pengeluaran sistem tarik, masa penyampaian pelanggan, susun atur alatan, penjadualan harian), pencegahan penyelenggaraan menyeluruh, amalan sumber manusia dan orientasi strategik (kepimpinan komited, perancangan strategik, pasukan fungsian silang, penglibatan pekerja dan maklumat dan maklum balas)
Christiansen, Berry, Bruun dan Ward (2003)	Amalan hanya pada masa, pengurusan kualiti menyeluruh, pencegahan penyelenggaraan menyeluruh, pengurusan sumber manusia
Shah dan Ward (2003)	Amalan pembuatan <i>lean</i>
Ahmad dan Schroeder (2003)	Amalan pengurusan sumber manusia (keselamatan pekerja, pemilihan pekerja, kerja berpasukan dan pemusatan, insentif dan pampasan, latihan intensif, perkongsian maklumat kewangan dan prestasi)
Yusoff (2004)	Amalan pembuatan terbaik (komitmen pengurusan, kepuasan pelanggan, persaingan global, amalan kualiti, pengurusan vendor dan bahan, operasi fleksibel, inovasi dan teknologi, kawalan fasiliti)
Narasimhan, Swink dan Kim (2005)	Amalan operasi pembuatan (teknologi pembuatan termaju, integrasi pembangunan teknologi, pengurusan strategik pembekal, kawalan proses berstatistik, budaya kualiti, operasi hanya pada masa, orientasi pembuatan pelanggan)
Feng, Projogo, Tan dan Sohal (2006)	Amalan pengurusan kualiti menyeluruh (kepimpinan, perancangan strategik, tumpuan pelanggan, maklumat dan analisis, pengurusan pekerja, pengurusan proses, kualiti

produk dan inovasi produk)

Birdi, Clegg, Patterson, Robinson, Stride, Wall dan Wood (2008)	Amalan pengurusan sumber manusia (pemberian kuasa kepada pekerja, latihan dan kerja berasaskan pasukan) amalan pengurusan operasi (pengurusan kualiti menyeluruh, pengeluaran hanya pada masa, teknologi pembuatan termaju dan perkongsian rantaian pembekal)
Chen dan Huang (2009)	Amalan strategik sumber manusia (latihan, kakitangan, penyertaan, penilaian prestasi, pampasan).

2.4 Hubungan antara Amalan dan Prestasi

Konsep hubungan amalan dan prestasi perlu difahami terlebih dahulu dalam mengkaji amalan operasi perkhidmatan dan prestasi sesebuah organisasi. Kajian mengenai hubungan antara amalan dan prestasi telah membuka banyak ruang kajian kepada penyelidik dalam bidang strategi operasi. Terdapat dua faktor yang menjurus kepada kajian dalam melihat hubungan ini dilakukan. Pertama, terdapat banyak kajian mengenai penanda aras telah dilakukan iaitu amalan terbaik dalam mencapai kelebihan persaingan dengan mengandaikan bahawa terdapat hubungan yang kuat antara amalan dengan prestasi organisasi. Kedua, terdapat tekanan daripada pemegang saham untuk meningkatkan produktiviti dan perkhidmatan telah memaksa organisasi untuk menilai tentang pelaburan dalam amalan operasi yang dilakukan. Oleh itu, adalah wajar dilakukan kajian mengenai hubungan antara amalan dan prestasi.

Kebanyakan kajian hubungan amalan dan prestasi ini dilakukan dalam bidang pembuatan antaranya Flynn *et al.*, (1995a) mengkaji mengenai hubungan antara amalan pengurusan kualiti dan prestasi kualiti. Flynn, Schroeder dan

Sakakibara (1995b) juga mendapati bahawa amalan hanya pada masa mempunyai hubungan yang positif terhadap prestasi hanya pada masa, begitu juga amalan infrastruktur telah memberi hubungan yang positif dengan prestasi hanya pada masa. Selain itu, terdapat kajian dilakukan dalam melihat amalan secara lebih khusus dengan prestasi. Antaranya Young (1992) melihat amalan secara lebih khusus adalah kadar penggunaan hanya pada masa, kualiti penyampaian yang tinggi dan kadar penggunaan sistem kawalan dengan prestasi organisasi. Oleh itu dapat dirumuskan bahawa pelaksanaan amalan operasi dalam sesebuah organisasi bertujuan untuk meningkatkan prestasi sesebuah organisasi. Menurut Voss *et al.*, (1995) dan Collins *et al.*, (1996) menyatakan bahawa penyerapan amalan terbaik akan menyumbang kepada prestasi yang tinggi kepada sesebuah organisasi.

Namun begitu, dalam literatur yang mengkaji hubungan antara amalan dan prestasi secara empirikal dalam sektor yang berkaitan dengan perkhidmatan masih lagi kurang. Reid dan Sanders (2002) menyatakan bahawa definisi yang sama amalan operasi dalam bidang pembuatan boleh dilaksanakan dalam bidang perkhidmatan. Oleh itu kajian ini mengkaji hubungan antara aspek khusus amalan operasi perkhidmatan dan prestasi yang masih lagi tidak difahami hubungannya dalam sektor perkhidmatan awam.

2.5 Amalan Operasi Perkhidmatan

Menurut Morita dan Flynn (1997) amalan merupakan tingkah laku dan sistem yang wujud di dalam organisasi. Sehubungan dengan itu, untuk memahami konsep

amalan operasi perkhidmatan ini, amalan yang diamalkan atau dilaksanakan di dalam organisasi perlu dikenal pasti kerana amalan ini merupakan strategi operasi organisasi berkenaan. Pendekatan ini bersesuaian Mintzeberg dan Waters (1985) yang menyatakan bahawa strategi merupakan "corak tindakan yang dilaksanakan dan bukannya keputusan". Dalam bidang strategi operasi ini terdapat dua pendekatan yang digunakan dalam membina kerangka strategi iaitu berdasarkan kepada amalan dan berdasarkan kepada keputusan.

Kebanyakan kajian mencadangkan bahawa kerangka kajian operasi lebih sesuai menggunakan pendekatan amalan berbanding dengan pendekatan keputusan (Christiansen *et al.*, 2003). Dengan memberi tumpuan kepada amalan yang digunakan dalam organisasi, amalan tersebut merupakan strategi operasi yang digunakan oleh organisasi untuk memperbaiki prestasi sesebuah organisasi (Bozarth & McDermott, 1997). Terdapat beberapa penyelidik yang menggunakan amalan dan bukan strategi dalam bidang pengurusan operasi dalam kajian mereka antaranya Mohd Rizal (2008), Wu (2007), Collins dan Cordon (1998) dan Mills, Neely, Platts dan Gregory (1998). Menurut Heskett *et al.*, (1990), Roth dan van der Velde (1991), Roth dan Jackson (1995), Pullman, Verma dan Goodale (2001), amalan operasi perkhidmatan adalah berkaitan dengan penjajaran dan penyesuaian antara operasi dan pemasaran dalam persekitaran perkhidmatan. Oleh itu kajian ini akan menggunakan pendekatan amalan operasi dalam memperkatakan strategi operasi bagi sektor perkhidmatan ini selaras dengan saranan Christiansen *et al.*, (2003).

Perkembangan sektor perkhidmatan dalam persekitaran ekonomi tidak lagi dinafikan kepentingannya, namun begitu tidak terdapat paradigma yang kuat untuk menyokong amalan operasi perkhidmatan di dalam sektor ini. Menurut Menor, Roth dan Mason (2001) ketiadaan atau kekurangan paradigma yang dominan untuk amalan operasi bagi sektor perkhidmatan ini disebabkan oleh tiga faktor. Pertama, kekurangan persetujuan dalam literatur terhadap definisi dan klasifikasi terhadap amalan operasi perkhidmatan. Kedua, amalan operasi perkhidmatan masih lagi di peringkat awal dan kajian empirikal masih lagi berkurangan dalam sektor perkhidmatan berbanding dengan sektor pembuatan. Ketiga, hubungan antara amalan operasi perkhidmatan, konteks kajian dan prestasi masih lagi tidak difahami secara umum. Roth dan Menor (2003) menyatakan perspektif strategi operasi diperlukan untuk menentukan secara teori dan amalan bagi membolehkan organisasi menggunakan secara berkesan operasi untuk memberikan perkhidmatan kepada pelanggan dalam masa yang tepat. Berdasarkan kepada kekurangan dan halangan di atas, kajian secara empirikal terhadap amalan operasi perkhidmatan perlu dilakukan untuk memberi kefahaman secara teori dan praktikal.

Menurut Haksever *et al.*, (2000), tujuan utama amalan operasi perkhidmatan adalah untuk mewujudkan nilai kepada pelanggan daripada segi kos, kualiti, harga dan masa penyampaian perkhidmatan. Oleh itu, untuk mencapai objektif tersebut amalan operasi merupakan proses pengurusan yang terdapat dalam organisasi perlu digembleng untuk mewujudkan nilai tersebut kepada pelanggan (Meyer *et al.*, 1999). Ini menunjukkan bahawa dengan menggembeling kesemua proses operasi dan sistem yang terdapat dalam organisasi akan mewujudkan nilai perkhidmatan kepada pelanggan yang seterusnya memberi pengaruh kepada prestasi organisasi.

Kemampuan organisasi perkhidmatan untuk bersaing dan hidup dalam persekitaran bergantung kepada nilai perkhidmatan yang diberikan kepada pelanggan, pekerja, pembekal dan pemegang saham. Nilai ini merujuk kepada kemampuan sesuatu barangan dan perkhidmatan memenuhi dan memuaskan serta memberi faedah kepada pelanggan (Haksever *et al.*, 2000). Menurut Paarlberg (2007), nilai wujud melalui interaksi antara penerima dan pengeluar perkhidmatan melalui pekerja. Peranan yang dimainkan oleh pekerja adalah pengantara di antara pelanggan organisasi dan organisasi yang akan mewujudkan nilai kepada pelanggan. Ini menunjukkan bahawa pekerja memainkan peranan yang penting dalam proses penyampaian perkhidmatan organisasi dengan mewujudkan nilai perkhidmatan kepada pelanggan.

Sementara itu, Arias Aranda (2002) dalam kajiannya telah membahagikan amalan operasi kepada tiga bahagian dengan merujuk kepada amalan berorientasikan proses, amalan berorientasikan pelanggan dan amalan berorientasikan perkhidmatan. Amalan berorientasikan proses ini melibatkan proses susun atur operasi perkhidmatan, aktiviti perkhidmatan yang seragam dan penggunaan teknologi maklumat bertujuan mengurangkan pengurangan kos. Manakala amalan berorientasikan pelanggan melibatkan penyampaian perkhidmatan dilakukan di tempat yang ditetapkan atau boleh berubah-ubah mengikut kehendak pelanggan, perkhidmatan yang disediakan mengikut kehendak pelanggan dan pelaburan dalam teknologi bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Sementara itu, amalan berorientasikan perkhidmatan melibatkan pembahagian aktiviti bahagian hadapan dan bahagian belakang pejabat semasa penyampaian perkhidmatan dilakukan,

penawaran perkhidmatan yang dilakukan oleh organisasi dan promosi perkhidmatan dilakukan untuk menarik pelanggan terhadap perkhidmatan yang ditawarkan.

Berdasarkan kepada orientasi amalan yang dikemukakan oleh Arias Aranda (2002) menunjukkan bahawa penekanan yang diberikan hanya kepada struktur sahaja yang melibatkan sistem, fasiliti dan proses penyampaian perkhidmatan yang dilakukan. Namun aspek infrastruktur seperti sumber manusia, kualiti, perancangan dan kawalan tidak diketengahkan. Oleh itu kedua-dua aspek tersebut perlu digabungkan bersama-sama bagi mencapai prestasi yang diharapkan oleh organisasi.

Secara umumnya, amalan operasi yang digunakan di dalam bidang pembuatan boleh juga digunakan di dalam sektor perkhidmatan (Reid & Sanders, 2002). Namun begitu, perbezaannya adalah di dalam perkhidmatan amalan operasi yang terlibat adalah melibatkan operasi perkhidmatan yang diberikan kepada pelanggan, manakala dalam bidang pengeluaran melibatkan operasi pembuatan barangan. Di antara contoh amalan yang terdapat dalam organisasi pembuatan adalah susun atur kemudahan sama ada ia adalah tetap atau boleh diubah-ubah. Keadaan ini juga boleh digunakan dalam sektor perkhidmatan dalam menyediakan perkhidmatan kepada pelanggan.

Selari dengan kajian literatur yang dibuat dalam bidang pembuatan dan perkhidmatan (Arias Aranda, 2002; Cox & Blackstone, 1998; Davis *et al.*, 2003; Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2001; Gither & Frazier, 2002; Haksever *et al.*, 2000;

Hayes & Wheelwright, 1984, Skinner, 1969; Swamidass & Newell, 1987), kajian ini mendefinisikan amalan operasi perkhidmatan sebagai proses, sistem, dan tingkah laku yang diamalkan oleh pengurusan organisasi berkaitan dengan operasi perkhidmatan. Oleh itu kajian ini akan mengkaji amalan operasi perkhidmatan di sektor perkhidmatan terpilih bagi mengisi ruang dalam literatur berkaitan dengan amalan operasi perkhidmatan.

2.5.1 Dimensi Amalan Operasi Perkhidmatan

Tinjauan literatur yang lepas mengenai amalan operasi perkhidmatan masih lagi kurang dilakukan oleh penyelidik (Menor *et al.*, 2001). Kebanyakan kerangka kajian amalan operasi perkhidmatan diambil daripada sektor pembuatan (Bozarth & McDermott, 1997) dan perlaksanaan dalam sektor perkhidmatan menimbulkan persoalan sama ada kerangka tersebut sesuai ataupun tidak kepada sektor ini. Menurut Reid dan Sanders (2002), konsep operasi pembuatan boleh juga dilaksanakan dalam sektor perkhidmatan tetapi isu keunikan sektor perkhidmatan perlu diambil kira.

Menurut Fitzsimmons dan Fitzsimmons (2001), terdapat perbezaan antara operasi perkhidmatan dan operasi pembuatan dalam sesebuah organisasi. Pertama, pelanggan terlibat secara langsung dalam proses perkhidmatan, kedua, perkhidmatan diwujudkan dan digunakan secara serentak oleh pelanggan, ketiga, perkhidmatan tidak tahan lama disebabkan perkhidmatan tidak boleh disimpan dan akan hilang jika tidak digunakan, keempat, perkhidmatan tidak wujud dalam bentuk yang dapat

dilihat oleh deria kerana perkhidmatan adalah idea dan konsep bukannya barang yang dapat dirasai oleh deria dan, kelima, kepelbagaian jenis perkhidmatan kepada pelanggan. Oleh kerana wujud perbezaan ini, pelaksanaan amalan operasi pembuatan ke dalam sektor perkhidmatan perlu dilakukan secara berhati-hati. Ini kerana tidak semua amalan operasi dalam bidang pembuatan sesuai dilaksanakan dalam sektor perkhidmatan.

Contohnya dalam perkhidmatan, penglibatan pelanggan dalam proses pengeluaran perkhidmatan, memerlukan organisasi memberikan maklum balas yang cepat dan berkesan kepada pelanggan. Oleh itu, amalan pemberian kuasa kepada pekerja di dalam organisasi perkhidmatan untuk memberikan perkhidmatan kepada pelanggan perlu ditekankan oleh organisasi (Paulin *et al.*, 1999). Walaupun begitu, perbezaan ini tidaklah begitu ketara bagi kedua-dua sektor ini. Keadaan ini disebabkan ada sektor perkhidmatan yang mengeluarkan barangan kepada pelanggan mereka, namun begitu terdapat juga sektor pembuatan yang tidak hanya mengeluarkan barangan kepada pelanggan mereka tetapi juga menawarkan perkhidmatan kepada pelanggan (Reid & Sanders, 2002). Sebagai contoh Syarikat Dell tidak hanya mengeluarkan komputer tetapi juga menyediakan perkhidmatan selepas pembelian kepada pelanggan mereka. Begitu juga dengan industri perhotelan, industri ini tidak hanya menawarkan perkhidmatan kepada pelanggan mereka tetapi juga menawarkan barangan kepada pelanggan terutamanya makanan dan minuman kepada pelanggan mereka. Walau bagaimanapun terdapat satu persamaan di antara semua sektor perkhidmatan yang ada dalam persekitaran iaitu pengalaman yang berharga diperoleh oleh pelanggan hasil daripada penawaran perkhidmatan yang diberikan (Chon & Sparrowe, 1995).

Dalam kajian yang dilakukan oleh Arias Aranda (2002) mengenai strategi operasi perkhidmatan, beliau telah membuat kategori bagi strategi operasi perkhidmatan ini berdasarkan kepada (i) berorientasi proses, (ii) berorientasikan pelanggan dan, (iii) berorientasikan perkhidmatan. Beliau telah membentuk sembilan elemen asas strategi operasi perkhidmatan antaranya jenis susun atur operasi perkhidmatan, orientasi tolak/tarik dalam penyampaian perkhidmatan, tahap penyampaian perkhidmatan yang seragam, kepelbagaian perkhidmatan yang ditawarkan, penggunaan teknologi maklumat, hubungan aktiviti bahagian hadapan dan aktiviti bahagian belakang pejabat, pengkhususan sumber manusia dalam proses penyampaian, tahap penyertaan pelanggan dalam proses penyampaian perkhidmatan dan pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baru.

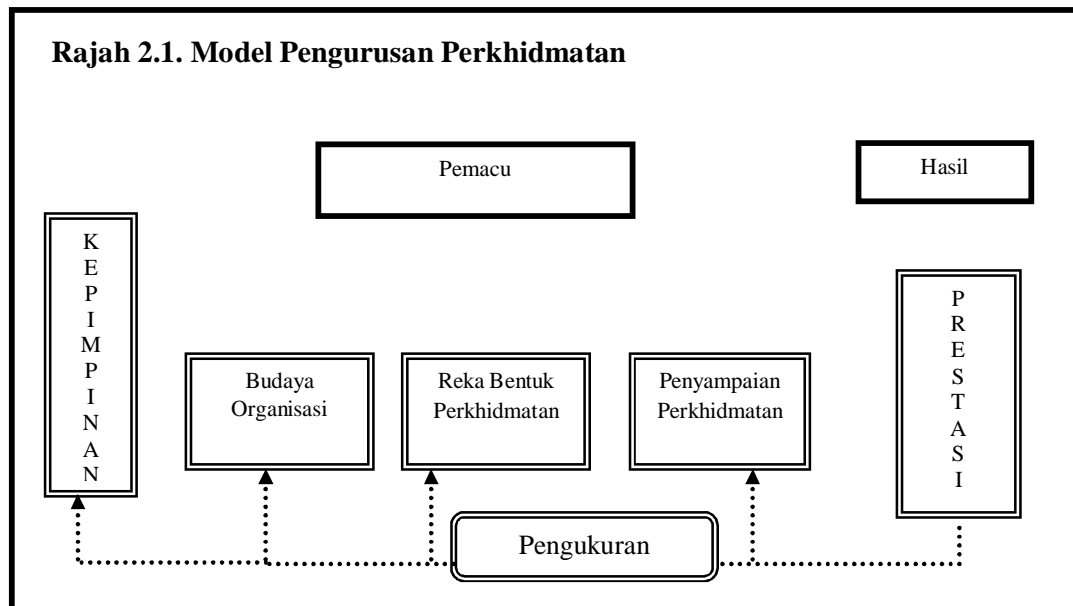
Perbincangan lanjut berkaitan dengan elemen ini dalam bahagian yang seterusnya. Elemen-elemen yang dikemukakan oleh Arias Aranda (2002) ini lebih memfokuskan kepada sistem dan proses perkhidmatan tetapi kurang menekankan kepada aspek sumber manusia dan organisasi yang merupakan elemen penting dalam organisasi perkhidmatan. Beliau telah menyenaraikan aspek susun atur operasi perkhidmatan, proses penyampaian perkhidmatan, tahap proses perkhidmatan yang standard, penggunaan teknologi maklumat, pembangunan dan mereka bentuk perkhidmatan yang baru tanpa menekankan aspek sumber manusia seperti kepimpinan dan infrastruktur organisasi seperti budaya organisasi. Penekanan kepada aspek sumber manusia dan organisasi ini telah dikenal pasti oleh Skinner (1969) dalam strategi operasi tetapi aspek ini amat kurang dimasukkan dalam kajian strategi operasi.

Hasil daripada kekurangan ini Armistead dan Clark (1993) telah mencadangkan bahawa untuk membentuk strategi operasi perkhidmatan, hubungan antara aspek strategi perkhidmatan, sistem operasi dan sumber manusia dalam perkhidmatan perlu digabung bersama-sama. Begitu juga dengan Fitzsimmons dan Fitzsimmons (2001) turut mencadangkan bahawa strategi operasi dalam perkhidmatan perlu mempertimbangkan aspek struktur dan pengurusan. Salah satu aspek pengurusan yang berkaitan dengan pertemuan perkhidmatan adalah budaya organisasi (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2001). Mereka menegaskan bahawa akibat daripada penyertaan yang aktif daripada pelanggan dalam penyampaian perkhidmatan, budaya organisasi akan membantu menentukan nilai yang perlu ditekankan kepada pelanggan semasa penyampaian perkhidmatan dilakukan. Ini menunjukkan bahawa budaya organisasi memainkan peranan dalam operasi penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan yang seterusnya menyumbang kepada peningkatan prestasi organisasi.

Sementara itu, Frei (2008) turut mencadangkan bahawa organisasi perlu mengintegrasikan empat elemen utama untuk menjadikan organisasi perkhidmatan cemerlang iaitu perkhidmatan yang ditawarkan memenuhi kehendak dan kemahuan pelanggan, mewujudkan mekanisme situasi menang-menang dalam bentuk penjimatan operasi dan nilai tambah kepada pelanggan, sistem pengurusan sumber manusia (pekerja) yang cekap dan sistem pengurusan pelanggan yang berkesan. Berdasarkan kepada kesemua elemen Frei (2008) ini, ia menekankan kepada aspek sumber manusia dan sistem dalam memberikan perkhidmatan kepada pelanggan yang seterusnya menyumbang kepada peningkatan prestasi.

Di samping itu, Ingram (1997) juga menegaskan bahawa dalam bidang hospitaliti, proses operasi dan sumber manusia adalah pemacu kepada peningkatan prestasi sesebuah organisasi. Begitu juga tinjauan literatur oleh Dangayach dan Deshmukh (2001) turut mencadangkan isu infrastruktur iaitu budaya organisasi perlu dimasukkan dalam kajian strategi operasi. Begitu juga dengan Wu (2007) turut mencadangkan bahawa aspek budaya organisasi perlu diketengahkan dalam mengkaji amalan operasi. Oleh itu, kajian ini memasukkan budaya organisasi sebagai tambahan kepada sistem dan proses operasi perkhidmatan membentuk amalan operasi perkhidmatan.

Dalam bidang pengurusan perkhidmatan "Model Pengurusan Perkhidmatan" adalah model yang menggabungkan aspek sistem dan proses serta organisasi yang menggambarkan amalan operasi perkhidmatan. Ini disokong oleh Meyer *et al.*, (1999) yang menyatakan amalan operasi adalah proses pengurusan yang terdapat dalam sesebuah organisasi. Model pengurusan perkhidmatan telah diperkenalkan oleh Voss dan Johnston pada tahun 1995 berasaskan kepada model kajian yang dilakukan oleh mereka dalam sektor perkhidmatan dengan mengambil kira model rantaian keuntungan perkhidmatan oleh Heskett *et al.*, (1994).



Sumber : Coughlan dan Harbinson (1998/1999)

Rajah 2.1 merupakan model pengurusan perkhidmatan yang menggabungkan amalan dalam pengurusan perkhidmatan dan prestasi perkhidmatan. Model ini berasaskan kepada amalan terbaik dalam pengurusan perkhidmatan yang akan meningkatkan prestasi perkhidmatan yang secara tidak langsung akan meningkatkan prestasi perniagaan sesebuah organisasi. Ia menggabungkan sekumpulan faktor yang akan menghasilkan kepuasan kepada pelanggan dan menambah nilai kepada perkhidmatan seterusnya meningkatkan prestasi perkhidmatan dengan lebih cemerlang. Amalan terbaik ini merupakan proses yang diwujudkan oleh organisasi untuk memperbaiki operasi perkhidmatan yang dijalankan. Proses ini adalah aspek dalaman organisasi seperti budaya organisasi, reka bentuk perkhidmatan dan sistem penyampaian perkhidmatan. Dalam model ini kepimpinan memainkan peranan sebagai faktor pemacu kepada reka bentuk perkhidmatan, penyampaian dan pengukuran proses serta pembangunan budaya berorientasikan pelanggan dan perkhidmatan. Penyampaian perkhidmatan memerlukan reka bentuk dan pembangunan proses penyampaian perkhidmatan yang berpotensi memuaskan hati

pelanggan, kos yang rendah dan dapat memotivasi pekerja. Kesemua aspek tersebut akan membantu organisasi perkhidmatan mencapai prestasi perkhidmatan yang baik seterusnya meningkatkan prestasi perniagaan.

Selari dengan amalan operasi perkhidmatan yang dibincangkan pada awal bab ini, model kajian ini mengandungi empat dimensi iaitu (i) amalan kepimpinan, (ii) amalan budaya organisasi, (iii) amalan reka bentuk perkhidmatan dan, (iv) amalan sistem penyampaian perkhidmatan (Coughlan & Harbinson, 1998/1999). Berdasarkan kepada penyusunan yang dilakukan oleh Arias Aranda (2002) berkaitan dengan operasi perkhidmatan, dalam kajian ini reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan telah digabungkan menjadi amalan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan. Menurut Haksever *et al.*, (2000), amalan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan juga dikenali sebagai sistem penyampaian perkhidmatan dalam operasi perkhidmatan. Oleh itu kajian ini menggunakan model pengurusan perkhidmatan sebagai amalan operasi perkhidmatan dalam mengkaji hubungannya dengan prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan.

Pemilihan model pengurusan perkhidmatan ini dibuat berdasarkan kepada, pertama; model ini adalah model perkhidmatan yang telah lama dibangunkan di Eropah oleh Voss dan Johnson (1995) dan telah dikaji di Ireland berkaitan dengan amalan perkhidmatan dan prestasi (Coughlan & Harbison, 1998/1999), organisasi di United Kingdom dan pemenang Anugerah Kualiti di Eropah (Brannick, de-Burca, Fynes, Roche & Ennis, 2002), sektor perhotelan (Mohd Rizal, 2008). Kedua; model ini menggabungkan elemen *soft* (kepimpinan dan budaya organisasi) dan *hard* (reka

bentuk perkhidmatan dan penyampaian perkhidmatan) dalam satu model, di mana menurut Barney (1991) kedua-dua elemen ini perlu digabungkan untuk memberi kelebihan dan peningkatan prestasi organisasi. Begitu juga dengan Collins, Cordon dan Julien (1996) dalam kajiannya mendapati bahawa organisasi tidak akan dapat mencapai prestasi yang tinggi dalam jangka panjang sekiranya menumpukan kepada satu elemen sahaja. Ketiga; model ini juga mengetengahkan elemen infrastruktur iaitu budaya organisasi di mana Dangayach dan Deshmunkh (2001) dan Wu (2007), menyatakan elemen budaya organisasi perlu dimasukkan dalam kajian amalan operasi untuk melihat pengaruhnya kepada prestasi organisasi. Oleh itu, berdasarkan kepada kajian dan literatur kajian lepas menunjukkan bahawa model ini merupakan model yang mantap dengan menggabungkan kesemua elemen yang perlu dalam amalan operasi perkhidmatan sesebuah organisasi. Perbincangan lanjut mengenai ketiga-tiga dimensi kajian ini adalah seperti berikut:

2.5.1.1 Dimensi I: Amalan Kepimpinan

Terdapat banyak kajian yang dilakukan untuk mengkaji peranan kepimpinan dalam memberi pengaruh kepada prestasi dalam industri, firma bermotifkan keuntungan dan juga organisasi kerajaan dan bukan bermotif kewangan (Goleman, McKee & Boyatzis, 2002; Kamensky & Morales, 2005). Menurut Bass (1990), pemimpin merupakan faktor yang kritikal dalam menentukan kejayaan dan kegagalan sesebuah organisasi. Pendapat ini menunjukkan bahawa pemimpin memainkan peranan penting dalam organisasi untuk menentukan jatuh atau banggunya sesebuah organisasi. Begitu juga dengan Tichy dan Cohen (2003) yang menyatakan pemimpin adalah teras kepada kejayaan sesebuah organisasi. Manakala

Yulk (2008) menyatakan bahawa pemimpin merupakan pelengkap kepada kajian dalam sesebuah organisasi. Ini menunjukkan bahawa kepimpinan memainkan peranan dalam mempengaruhi dan meningkatkan prestasi sesebuah organisasi.

Terdapat banyak konsep dan definisi kepimpinan telah dikemukakan oleh penyelidik (Vroom & Jago, 2007) antaranya kepimpinan merupakan proses mempengaruhi dan mengarahkan orang ke arah pencapaian matlamat dan objektif organisasi. Terdapat tiga ciri kepimpinan iaitu (i) ada pengikut yang sanggup mematuhi arahan ketua, (ii) kuasa – ketua mempunyai lebih banyak kuasa dan keupayaan atau kaedah berbanding dengan pengikutnya dan (iii) pengaruh – ketua berupaya menggunakan bentuk kuasa yang berlainan untuk memujuk pengikutnya (Chin, 2007). Berdasarkan kepada definisi dan ciri kepimpinan yang dikemukakan menunjukkan bahawa kepimpinan memainkan peranan yang penting kepada organisasi dalam memberi pengaruh kepada pengikut dan keseluruhan pencapaian matlamat organisasi.

Dalam kajian yang lepas, kepimpinan telah dikenal pasti sebagai penentu kepada peningkatan prestasi organisasi (Castanias & Helfat, 1991; Heskett *et al.*, 1994; Coughland & Harbinson, 1998/1999; Fahy, 2000). Begitu juga dalam rantaian keuntungan perkhidmatan, kepimpinan memainkan peranan dalam kejayaan rantaian tersebut (Heskett, 1994). Sementara itu, dalam model pengurusan perkhidmatan, kepimpinan memainkan peranan penting dalam peningkatan prestasi (Coughland & Harbinson, 1998/1999). Kesemua kajian ini mendapati bahawa amalan kepimpinan dalam organisasi memainkan peranan penting dalam mempengaruhi prestasi

organisasi. Pendapat ini ditegaskan oleh Prabu *et al.*, (2002) yang menyatakan bahawa amalan kepimpinan merupakan kunci kepada penghasilan yang tinggi dalam organisasi.

Di samping itu, Moore (2000) menyatakan bahawa pemimpin memainkan peranan dalam mewujudkan nilai dan mengarah kepada pencapaian matlamat sosial masyarakat bagi agensi kerajaan dan bukan bermotif keuntungan. Beliau juga menegaskan bahawa pemimpin dalam agensi kerajaan dan bukan bermotif keuntungan perlu menumpukan kepada usaha mewujudkan nilai awam dan kemampuan operasi dalam penyampaian perkhidmatan kepada masyarakat. Nilai awam ini merujuk kepada memenuhi kehendak dan jangkaan pelanggan terhadap perkhidmatan yang diberikan. Ini kerana menurut Ferris dan Rowland (1981) yang menegaskan bahawa tingkah laku pemimpin akan mempengaruhi persepsi pekerja terhadap kerja yang akan memberi kesan kepada sikap pekerja terhadap kerja dan prestasi.

Manakala Bowen dan Ford (2004) pula menyatakan bahawa pemimpin dalam organisasi hospitaliti memerlukan tiga perkara dalam pengurusan hospitaliti iaitu 1) kemahiran yang unik seperti kemahiran kepimpinan dan ketegasan, 2) kemampuan untuk bertindak balas dengan cepat terhadap permintaan pelanggan dan 3) kemahiran interpersonal. Kajian juga mendapati bahawa pengurusan atasan yang berkualiti merupakan sumber yang berpotensi untuk mengekalkan kelebihan persaingan kepada organisasi (Castanias & Helfat, 1991) dan keberkesanan perkhidmatan (Armistead & Kiely, 2003).

Dalam bidang pengurusan kualiti, penekanan kepada aspek kepimpinan turut dititikberatkan bagi menjayakan program kualiti yang dilaksanakan dalam organisasi. Menurut Kanji (1998), kepimpinan merupakan isu utama dalam pengurusan kualiti dan tanpa kepimpinan pengurusan atasan akan menyebabkan usaha pengurusan kualiti dalam organisasi akan menemui kegagalan. Melalui kepimpinan juga, pihak pengurusan atasan boleh membentuk pemikiran dan mendekati ahli organisasi terhadap program kualiti yang dilaksanakan dalam organisasi. Begitu juga menurut Wang *et al.*, (2005) yang menjelaskan bahawa kepimpinan adalah faktor utama dalam mempengaruhi prestasi organisasi, pengurus dan pekerja. Dalam kajian yang dilakukan oleh Chung-Herrera *et al.*, (2003) mendapati bahawa kemampuan pengurus berhadapan dengan ketidaktentuan adalah penting kepada pengurus perkhidmatan.

Dalam kajian literatur mengenai kepimpinan dalam organisasi yang tidak menumpukan kepada keuntungan dan sektor awam. Tumpuan amalan kepimpinan adalah penyertaan dalam pengurusan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan prestasi organisasi dan kepuasan pekerja (Kim, 2002). Manakala Graham (1991) mengakui bahawa tanggungjawab pemimpin bukan hanya untuk mencapai matlamat organisasi dan pembangunan sumber manusia tetapi juga bertanggungjawab kepada pemegang saham organisasi. Komitmen pengurus terhadap penyampaian perkhidmatan yang cemerlang adalah penting kerana ia membawa organisasi ke arah pencapaian objektif organisasi. Tingkah laku pemimpin di tempat kerja akan memberi kesan kepada kualiti perkhidmatan dan prestasi organisasi (Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Earlschlesinger, 1994; Church, 1995).

Sehubungan dengan itu, dapat dirumuskan bahawa peranan yang dimainkan oleh pemimpin dalam organisasi adalah penting dalam memberikan dan meningkatkan prestasi kepada organisasi. Berdasarkan kepada perenggan di atas amalan kepimpinan didefinisikan sebagai proses dan tingkah laku yang digunakan oleh pengurusan dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan operasi perkhidmatan jabatan pihak berkuasa tempatan. Oleh itu, kepimpinan adalah aspek yang dikaji dalam amalan operasi perkhidmatan dalam kajian ini.

2.5.1.2 Dimensi II: Amalan Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai satu himpunan nilai, kepercayaan, andaian dan simbol yang kompleks diterjemahkan melalui cara bagaimana organisasi mengendalikan perniagaannya (Barney, 1986). Manakala Peters dan Waterman (1982) menyatakan bahawa budaya organisasi adalah set kompleks yang terdiri daripada nilai, kepercayaan, andaian dan simbol yang memacu organisasi di dalam perniagaan. Menurut Hofstede, Neuijen, Ohayu dan Sanders (1980) budaya organisasi adalah himpunan program di dalam minda manusia yang membezakan antara ahli sesebuah organisasi dengan bukan ahlinya. Ini termasuklah kepercayaan bersama, nilai sepunya dan amalan yang membezakan suatu organisasi dengan organisasi yang lain.

Selain itu Irani, Beskese dan Love (2004) mendefinisikan budaya organisasi adalah satu set norma bersama yang akan menentukan tingkah laku orang yang ada di dalam organisasi. Manakala Chin (2007) menyatakan budaya organisasi merujuk

kepada satu set nilai, kepercayaan, sikap dan norma yang dikongsi bersama oleh semua ahli sesebuah organisasi. Ciri atau inti pati budaya sesebuah organisasi adalah (i) inovasi dan mengambil risiko (ii) mengambil perhatian terperinci, (iii) menumpukan kepada hasil, (iv) menumpukan kepada orang, (v) mementingkan usaha kerja berpasukan dan (vi) agresif dan stabil. Berdasarkan kepada definisi budaya organisasi yang dikemukakan menunjukkan bahawa budaya organisasi ini menjadi asas kepada kewujudan nilai dan norma yang dikongsi bersama antara ahli-ahli dalam organisasi dan seterusnya menentukan tingkah laku ahli di dalam organisasi tersebut.

Menurut Paulin *et al.*, (1999), budaya organisasi mempunyai kaitan yang signifikan terhadap keberkesanan perkhidmatan organisasi dan keupayaan organisasi untuk bersaing (Corbett & Rastrick, 2000; Najmi & Kehoe, 2000; Pool, 2000; Zairi, Letza & Oakland, 1994). Kekuatan budaya organisasi merupakan kelebihan persaingan organisasi (Martin-de-Castro *et al.*, 2006) kerana budaya merupakan sumber dan keupayaan kepada organisasi (Barney, 1986). Menurut Peters dan Watrman (1982), bagi organisasi yang mempunyai budaya organisasi yang kuat adalah contoh pengurusan yang cemerlang. Teori berasaskan sumber menjelaskan bahawa corak budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas prestasi organisasi dan seterusnya memberikan kelebihan persaingan (Barney, 1991). Kesemua kajian ini menegaskan bahawa budaya organisasi memainkan peranan dalam meningkatkan prestasi seterusnya menyumbang kepada kelebihan persaingan kepada organisasi.

Menurut Martin-de-Castro *et al.*, (2006) organisasi yang berjaya mencapai produktiviti yang tinggi melalui pekerja secara asasnya mempunyai budaya organisasi yang menyokong dan menilai sumbangan pekerja mereka. Gordon (1991) pula menyatakan bahawa keadaan semula jadi sesebuah industri itu dipengaruhi oleh budaya organisasi yang diterapkan ke dalam ahli dalam organisasi. Amalan budaya organisasi pula menurut Erez dan Gati (2004) merujuk kepada cara bagaimana pengurus mengendalikan sesuatu dalam organisasi yang menggambarkan sesuatu ideologi atau falsafah. Contohnya adalah komunikasi dari atas ke bawah memberi kesan hubungan antara pihak atasan dengan pihak bawahan organisasi seterusnya mengelakkan penilaian yang negatif oleh pihak bawahan. Kebanyakan kajian yang dilakukan lebih menumpukan kepada hubungan nilai dengan prestasi organisasi (Salzaina, 2004; Zila, 2001; Denison & Mishra, 1995).

Oleh itu, kajian ini menggunakan budaya organisasi sebagai dimensi kepada amalan operasi perkhidmatan yang merupakan sumber dalaman organisasi untuk memperbaiki prestasi. Menurut Dangayach dan Deshmukh (2001) dan Wu (2007), budaya organisasi perlu dikaji lagi dalam amalan operasi. Denison dan Mishra (1995) menyatakan bahawa perkongsian amalan merupakan teras kepada budaya organisasi bukannya kepada perkongsian nilai. Menurut Lakhe dan Mohanty (1994) yang menyatakan bahawa pembaikan dalam budaya kerja dan komunikasi dalaman akan menyumbang kepada kepuasan pelanggan dalaman dan luaran adalah penting kepada pertumbuhan pasaran dan keuntungan dalam jangka masa panjang kepada organisasi. Selain itu budaya organisasi akan memudahkan pengaliran maklumat dan memupuk keharmonian antara ahli dalam organisasi (Karathanos, 1998).

Manakala Fang dan Wang (2006) menyatakan bahawa kajian budaya organisasi masih lagi kurang dalam bidang strategi operasi. Wu (2007) turut mencadangkan budaya organisasi perlu dimasukkan dalam amalan operasi untuk melihat kesanya terhadap prestasi. Begitu juga dengan pendapat Wilderom dan Berg (1998) menegaskan bahawa bukti empirikal untuk melihat kesan amalan budaya organisasi terhadap prestasi masih lagi terbatas dan ia membuka ruang untuk kajian empirikal terhadap budaya organisasi dan prestasi. Oleh itu amalan budaya organisasi merupakan elemen dalam amalan operasi perkhidmatan untuk melihat hubungannya dengan prestasi organisasi. Dalam kajian yang lepas telah menunjukkan bahawa prestasi sesebuah organisasi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi. Justeru itu, dalam kajian ini budaya organisasi didefinisikan sebagai amalan perkongsian nilai, kepercayaan, sikap dan norma yang diamalkan jabatan dalam operasi perkhidmatan pihak berkuasa tempatan.

2.5.1.3 Dimensi III: Amalan Reka Bentuk dan Sistem Penyampaian Perkhidmatan

Amalan reka bentuk dan penyampaian perkhidmatan juga dikenali sebagai sistem penyampaian perkhidmatan (Haskever *et al.*, 2000). Reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan perlulah direka untuk memenuhi kehendak pelanggan dengan lebih cekap dan berkesan. Heskett (1987) menyatakan dalam proses mereka bentuk sistem penyampaian perkhidmatan perlu memasukkan peranan manusia, teknologi, fasiliti, susun atur dan proses yang menjalankan perkhidmatan. Integrasi kesemua sumber organisasi dalam mereka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan adalah untuk memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada

pelanggan. Menurut Goldstein (2003) tumpuan organisasi perkhidmatan adalah kecekapan operasi yang akan memberi keselesaan kepada pelanggan dan meminimumkan masa terhadap perkhidmatan diberikan kepada pelanggan. Ini menunjukkan bahawa amalan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan memainkan peranan dalam operasi perkhidmatan yang akan memberi tanggapan baik atau buruk pelanggan terhadap perkhidmatan yang diberikan oleh organisasi perkhidmatan.

Sementara itu, Roth dan Menor (2003) menyatakan bahawa operasi pengurusan perkhidmatan adalah bidang yang mengkaji reka bentuk, penyampaian dan penilaian terhadap perkhidmatan. Reka bentuk dan penyampaian perkhidmatan perlu memahami kehendak pelanggan dan pembangunan proses perkhidmatan yang dapat memberi kepuasan kepada pelanggan (Coughlan & Harbinson, 1998/1999). Ini kerana reka bentuk perkhidmatan merupakan kepentingan strategik organisasi yang akan menukar strategi kepada operasi perkhidmatan organisasi (Roth & Menor, 2003). Menurut Heskett (1987) keberkesanan strategi operasi bergantung kepada pilihan reka bentuk yang tepat. Oleh itu setiap reka bentuk perkhidmatan perlulah memahami kehendak pelanggan dan aspek strategik yang perlu ditekankan oleh organisasi perkhidmatan.

Manakala Goldstein *et al.*, (2002) menyatakan bahawa reka bentuk perkhidmatan digunakan untuk menjelaskan perancangan dan integrasi yang diperlukan untuk menyampaikan perkhidmatan kepada pelanggan dengan lebih berkesan. Dengan kata lain reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan

meliputi kelengkapan, pembekal, proses, program, prosedur dan peraturan organisasi yang diintegrasikan bersama-sama untuk memberikan perkhidmatan yang cekap dan berkesan kepada pelanggan. Kesemua elemen ini menurut Roth dan Menor (2003) merupakan asas untuk membangunkan keupayaan persaingan kepada organisasi. Oleh itu, dalam kajian ini amalan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan didefinisikan sebagai proses dan sistem penyampaian perkhidmatan yang diamalkan dalam jabatan berkaitan dengan operasi perkhidmatan pihak berkuasa tempatan.

Berdasarkan kepada penerangan di atas mengenai amalan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan dapat dirumuskan sebagai amalan yang dilaksanakan oleh organisasi yang berkaitan dengan operasi penyampaian perkhidmatan yang diberikan kepada pelanggan. Menurut Haksever *et al.*, (2000), kebanyakan konsep perkhidmatan boleh ditiru oleh pesaing dalam persekitaran tetapi sistem penyampaian perkhidmatan sukar untuk ditiru dan merupakan halangan kepada pesaing. Johnston dan Clark (2008) menyatakan bahawa perubahan dalam sistem penyampaian perkhidmatan akan memperbaiki pengalaman pelanggan terhadap perkhidmatan dan juga gambaran kos kepada organisasi yang seterusnya memberi kesan kepada prestasi kewangan organisasi. Pembaikan dalam sistem penyampaian perlu ditekankan untuk meningkatkan persepsi terhadap perkhidmatan yang akan meningkatkan kepuasan pelanggan seterusnya memberi kesan langsung dan positif kepada prestasi kewangan organisasi (Johnston & Clark, 2008). Justeru itu, penekanan kepada aspek sistem penyampaian perkhidmatan yang cekap dan berkesan dalam penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan secara tidak langsung menyumbang kepada peningkatan prestasi organisasi.

Dalam kajian ini, sembilan dimensi reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan yang telah digunakan oleh Arias Aranda (2002) digunakan dalam kajian ini. Pemilihan dimensi Arias Aranda dibuat kerana dimensi beliau lebih komprehensif daripada model pengurusan perkhidmatan oleh Coughland dan Harbinson (1998/1999). Elemen-elemen ini adalah :

a) Jenis susun atur operasi perkhidmatan

Susun atur adalah penting kepada sesebuah organisasi perkhidmatan kerana ia mempengaruhi kecekapan sesuatu operasi yang berdasarkan kepada kapasiti, proses, fleksibiliti, kos, kualiti kerja, perhubungan pelanggan dan imej sesebuah operasi (Suhaiza, Zailani, Hanizan & Shahimi, 2001). Menurut Voss, Roth dan Chase (2008) elemen ini juga dikenali dengan *stageware* yang merupakan elemen infrastruktur yang meliputi susun atur fasiliti, teknologi proses dan aliran kedudukan fizikal (Bitner, 1992).

Susun atur yang efektif akan memudahkan aliran untuk bahan, manusia dan maklumat dalam proses penyampaian perkhidmatan. Grove dan Fisk (1992) menyatakan elemen *stageware* merupakan elemen terpenting bagi susun atur fizikal organisasi perkhidmatan. Terdapat dua jenis susun atur operasi perkhidmatan iaitu susun atur tetap dan susun atur fleksibel. Susun atur tetap adalah proses penyampaian perkhidmatan dilaksanakan mengikut masa dan tempat menurut susunannya. Manakala susun atur fleksibel adalah proses penyampaian perkhidmatan dilakukan tanpa mengikut urutan dan masa yang ditetapkan. Oleh itu kajian ini

mendefinisikan susun atur operasi perkhidmatan sebagai amalan jenis susun atur operasi perkhidmatan yang diamalkan oleh jabatan pihak berkuasa tempatan dalam sistem penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan.

b) Orientasi tolak/tarik dalam proses penyampaian perkhidmatan

Orientasi tolak/tarik ini merupakan proses yang menentukan falsafah pengeluaran dalam penyampaian perkhidmatan. Bagi orientasi tarik organisasi menimbangkan kehendak pelanggan mereka di dalam membangunkan aktiviti perkhidmatan mereka. Manakala orientasi tolak pula organisasi menekankan kepada pelaburan yang dibuat terhadap proses perkhidmatan supaya dapat memuaskan permintaan pelanggan. Berdasarkan kepada perenggan di atas orientasi tolak/tarik ini didefinisikan sebagai amalan orientasi perkhidmatan yang diamalkan oleh jabatan pihak berkuasa tempatan dalam sistem penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan.

c) Tahap proses penyampaian perkhidmatan yang seragam

Dimensi ini merujuk kepada tahap prosedur kerja dibangunkan dalam sistem penyampaian perkhidmatan. Prosedur kerja juga akan mempengaruhi tahap pemberian kuasa kepada pekerja dalam melaksanakan tugas mereka. Tujuan dibangunkan prosedur kerja yang seragam adalah untuk meminimumkan kecenderungan untuk berubah di dalam proses penyampaian perkhidmatan dan prosedur tersebut dibangunkan mengikut tugas yang spesifik. Menurut Safizadeh *et al.*, (2003) proses yang seragam dan automasi akan meningkatkan kecekapan dan

keberkesanan operasi perkhidmatan. Dengan itu, definisi tahap proses penyampaian perkhidmatan yang seragam adalah amalan proses penyampaian perkhidmatan yang seragam diamalkan jabatan pihak berkuasa tempatan dalam sistem penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan.

d) Kepelbagaian perkhidmatan yang ditawarkan

Kepelbagaian perkhidmatan yang ditawarkan merujuk kepada ukuran kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan kepada pelanggan yang mendapatkan perkhidmatan. Kepelbagaian ini akan dapat menentukan segmen pelanggan yang melanggan bagi mendapatkan perkhidmatan, sama ada ramai atau kurangnya pelanggan melanggan perkhidmatan yang ditawarkan. Oleh itu, kepelbagaian perkhidmatan yang ditawarkan didefinisikan sebagai amalan proses penyampaian perkhidmatan yang menawarkan pelbagai perkhidmatan oleh jabatan pihak berkuasa dalam sistem penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan.

e) Penggunaan teknologi maklumat

Penggunaan teknologi maklumat ini dibuat berdasarkan kepada dua tujuan utama iaitu sama ada untuk mengurangkan kos pengeluaran ataupun sebagai penambahbaikan perkhidmatan melalui teknologi. Pengurangan kos perkhidmatan dilakukan dengan menggantikan sumber manusia dengan teknologi maklumat, begitu juga dengan penambahbaikan proses dilakukan dengan teknologi untuk mengetahui tahap kualiti penyampaian perkhidmatan dan keandalan kualiti. Menurut Safizadeh *et al.*, (2003), jaringan komputer memainkan peranan penting antara

aktiviti bahagian hadapan dan aktiviti bahagian belakang pejabat dan memberi kuasa kepada pekerja untuk menyesuaikan dengan kehendak pelanggan.

Begitu juga dengan Kellogg dan Nie (1995) yang menyatakan teknologi maklumat membantu organisasi perkhidmatan menawarkan perkhidmatan dengan lebih khusus. Sementara itu Brynjolfsson (1993) menyatakan faedah daripada penggunaan teknologi maklumat adalah dapat memperbaiki kualiti, perkhidmatan pelanggan, kepantasan perkhidmatan dan maklum balas yang tidak dapat diukur dengan statistik tetapi melalui penggunaan teknologi maklumat. Organisasi yang dapat menggunakan sepenuhnya keupayaan teknologi merupakan komponen kritikal dalam sistem perkhidmatan akan dapat mencipta dan menyampai nilai yang lebih cecap dan berkesan kepada pelanggan. Berdasarkan kepada perenggan di atas penggunaan teknologi maklumat didefinisikan sebagai amalan penggunaan teknologi maklumat dalam sistem penyampaian perkhidmatan yang diamalkan oleh jabatan pihak berkuasa tempatan.

f) Hubungan aktiviti bahagian hadapan dan belakang pejabat

Ungkapan aktiviti bahagian hadapan dan belakang pejabat digunakan merujuk kepada bahagian yang berbeza dalam organisasi perkhidmatan (Yasin & Yavas, 2001). Menurut Johnston dan Clark (2008), bahagian hadapan pejabat adalah pertemuan antara penyedia perkhidmatan dan pelanggan atau pengguna. Bahagian ini merupakan sebahagian daripada proses penyampaian dan proses ini melibatkan pelanggan secara langsung dan pelanggan mengalaminya sendiri dalam

perkhidmatan tersebut. Manakala operasi bahagian belakang pejabat dilakukan tanpa pelanggan atau pelanggan tidak terlibat dalam proses perkhidmatan tersebut.

Aktiviti bahagian hadapan pejabat adalah aktiviti perhubungan pekerja atau penyedia perkhidmatan dengan pelanggan dan penglibatan mereka dalam proses penyampaian perkhidmatan akan memberi kesan kepada keberkesanan dan kecekapan dalam operasi perkhidmatan (Safizadeh *et al.*, 2003). Antara contoh aktiviti bahagian hadapan pejabat adalah proses memohon lesen perniagaan pihak berkuasa tempatan di mana pelanggan perlu hadir untuk membuat permohonan. Manakala bahagian aktiviti belakang pejabat adalah semua operasi dan aktiviti yang perlu diambil selepas oleh pihak jabatan berkaitan dengan permohonan tersebut tanpa ada interaksi dengan pelanggan.

Secara umumnya, aktiviti bahagian hadapan pejabat dilakukan dengan kehadiran pelanggan dalam proses perkhidmatan dan sebaliknya bagi aktiviti bahagian belakang pejabat. Keadaan ini memberi kesan kepada pelanggan mengenai penyampaian perkhidmatan yang diberikan. Ini kerana keadaan aktiviti bahagian hadapan dan belakang pejabat yang berbeza atau terpisah menyukarkan pelanggan untuk mendapatkan maklumat terutamanya untuk bahagian belakang pejabat.

Namun begitu, sekiranya aktiviti ini tidak terpisah aktiviti kedua-dua bahagian ini akan menjadi lebih cekap dan berkesan kerana pertukaran maklumat berlaku dengan lebih cepat dan mudah tanpa ada sebarang halangan fizikal yang

berlaku. Huete dan Roth (1988) dalam kajiannya menunjukkan bukti empirikal bahawa hubungan dengan pelanggan akan memberi kesan kepada kepuasan terhadap perkhidmatan dan penyampaian. Objektif proses bahagian belakang pejabat adalah untuk membantu pekerja bahagian hadapan pejabat melakukan kerja dengan lebih berkesan untuk memberikan perkhidmatan kepada pelanggan (Safizadeh *et al.*, 2003). Menurut Dorsch, Yasin dan Czuchry (1997), keseluruhan prestasi organisasi dipengaruhi sistem operasi kedua-dua bahagian aktiviti perkhidmatan ini.

Oleh itu, untuk memperbaiki keseluruhan prestasi, sistem operasi kedua-dua bahagian ini perlu digabung dan diselaraskan kerana ia berkaitan dengan kualiti perkhidmatan, kecekapan perkhidmatan dan kebolehpayaan organisasi menyediakan perkhidmatan dengan berkesan (Gomes, Yasin & Lisboa, 2007). Dengan itu amalan di atas didefinisikan sebagai amalan hubungan bahagian hadapan dan belakang pejabat diamalkan dalam jabatan pihak berkuasa tempatan dalam sistem penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan. Berdasarkan kepada pendapat penyelidik yang lepas menunjukkan bahawa aktiviti bahagian hadapan dan bahagian belakang pejabat memainkan peranan dalam operasi perkhidmatan yang diberikan kepada pelanggan seterusnya menyumbang kepada peningkatan kualiti perkhidmatan yang diberikan kepada pelanggan.

g) Pengkhususan sumber manusia dalam proses penyampaian

Pengkhususan sumber manusia akan menentukan keupayaan sumber manusia untuk memberikan perkhidmatan yang lebih pelbagai dan berbeza mengikut

kemampuan masing-masing. Oleh itu pekerja boleh menumpukan kepada sesuatu tugas atau pelbagai tugas sama ada secara keseluruhan ataupun sebahagian tugas tersebut sahaja. Kepelbagaian kebolehan pekerja akan memudahkan mereka untuk menghadapi perubahan persekitaran. Ini kerana semakin tinggi tahap pengkhususan pekerja akan menjadikan mereka lebih cekap dan tegas dalam melakukan tugas mereka. Oleh itu kajian ini mendefinisikan pengkhususan sumber manusia dalam proses penyampaian sebagai amalan pengkhususan sumber manusia yang diamalkan jabatan pihak berkuasa tempatan dalam sistem penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan.

h) Tahap penyertaan pelanggan dalam proses penyampaian perkhidmatan

Tahap penyertaan pelanggan merujuk kepada hubungan atau interaksi yang wujud antara pelanggan dengan penyedia perkhidmatan dalam proses penyampaian perkhidmatan. Pelanggan boleh melakukan pertukaran maklumat dengan penyedia perkhidmatan dalam proses penyampaian perkhidmatan yang secara tidak langsung menyumbang kepada pengurangan kos operasi pengeluaran kepada organisasi. Selain itu pelanggan boleh membantu organisasi melakukan tugas semasa proses penyampaian perkhidmatan dilakukan. Keadaan ini membantu aktiviti penyampaian menjadi lebih cekap dan berkesan serta mengurangkan kos. Ini kerana pelanggan sendiri melakukan aktiviti yang boleh dikendalikan mereka tanpa penyedia perkhidmatan melakukan aktiviti tersebut. Amalan ini didefinisikan sebagai amalan penyertaan pelanggan dalam proses penyampaian perkhidmatan yang diamalkan oleh jabatan pihak berkuasa tempatan.

i) Pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baru

Pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baru merupakan satu proses menyediakan suatu prosedur sistem penyampaian yang baru atau pun membuat pelaburan terhadap sumber yang khusus bagi melancarkan sistem penyampaian perkhidmatan organisasi. Keadaan ini menunjukkan bahawa organisasi berusaha untuk melakukan inovasi terhadap proses yang sedia ada ataupun menyediakan perkhidmatan yang baru kepada pelanggan. Oleh itu pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baru didefinisikan amalan pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baru dalam jabatan pihak berkuasa tempatan berkaitan dengan sistem penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan.

Berdasarkan kepada perbincangan yang dibuat oleh Arias Aranda (2002), Jadual 2.6 digunakan untuk menentukan dimensi amalan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan yang digunakan di dalam jabatan pihak berkuasa tempatan. Kesemua dimensi yang dikemukakan ini menunjukkan bahawa ia berperanan dalam menambahbaik kualiti perkhidmatan yang diberikan kepada pelanggan seterusnya menyumbang kepada peningkatan prestasi organisasi dan memberikan kelebihan persaingan kepada organisasi perkhidmatan.

Jadual 2.6

Dimensi Reka Bentuk dan Sistem Penyampaian Perkhidmatan

Pemboleh ubah	Nilai min hampir 1	Nilai min hampir 5
Susun atur perkhidmatan	Susun atur fleksibel	Susun atur tetap
Orientasi tolak/tarik	Orientasi tarik	Orientasi tolak
Tahap standard	Standard rendah	Standard tinggi
Pelbagai perkhidmatan ditawarkan	Terbatas	Luas
Penggunaan teknologi maklumat	Pembaikan perkhidmatan	Pengurangan kos
Aktiviti hadapan dan belakang pejabat	Bersama	Berpisah
Pengkhususan sumber manusia	Pelbagai	Khusus
Penyertaan pelanggan	Pengurangan kos	Pembaikan perkhidmatan
Pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan baru	Rendah	Tinggi

(Sumber : Arias Aranda, 2002)

Dalam menentukan tahap amalan reka bentuk dan penyampaian perkhidmatan yang diamalkan oleh pihak berkuasa tempatan, Jadual 2.6 digunakan untuk menentukan tahap amalan tersebut. Contohnya adalah sekiranya nilai min susun atur perkhidmatan hampir dengan nilai 1, pihak organisasi dinasihatkan untuk menggunakan susun atur perkhidmatan fleksibel dan bukannya susun atur yang tetap. Begitu juga dengan nilai min hampir 1 untuk orientasi tolak tarik menunjukkan bahawa orientasi tarik diterapkan dalam proses penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan. Begitu juga dengan dimensi yang lain di mana sekiranya salah satu dimensi tersebut menghampiri nilai 1 menunjukkan pihak berkuasa tempatan perlu menggunakan dimensi tersebut sebagai amalan operasi penyampaian perkhidmatan.

Penilaian dibuat berdasarkan kepada skala *Likert* satu hingga lima yang digunakan dalam soal selidik dan diukur persetujuannya oleh ketua jabatan atau pengarah jabatan organisasi pihak berkuasa tempatan. Item yang dikaji akan mengukur tahap amalan operasi perkhidmatan yang ada dalam organisasi pihak berkuasa tempatan.

2.6 Hubungan Amalan Operasi Perkhidmatan dan Prestasi

Berdasarkan daripada kajian yang lepas menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang kuat antara amalan operasi dengan prestasi organisasi (Christiansen *et al.*, 2003; Verma & Young, 2000). Collins, Cordon dan Julien (1996) telah mengkaji secara sistematik hubungan antara pelbagai amalan utama dan prestasi organisasi mendapati bahawa organisasi dapat mengekalkan prestasi dengan menggunakan satu atau lebih amalan. Oleh itu, mereka mencadangkan agar amalan operasi perlu diterapkan dalam semua fungsi untuk mendapatkan prestasi yang diharapkan. Flynn *et al.*, (1995) menekankan kepada amalan infrastruktur (pembangunan sumber manusia) yang terdapat dalam program hanya pada masa dan pengurusan kualiti menyeluruh adalah penting kepada prestasi hanya pada masa. Clegg *et al.*, (1996) mendapati 80 peratus kegagalan pelaburan dalam teknologi maklumat untuk mencapai prestasi yang diharapkan bukan disebabkan oleh kelemahan teknologi tetapi kegagalan memberi perhatian kepada sumber manusia dan faktor organisasi.

Begitu juga dengan kajian Coughland dan Harbinson (1998/1999) terhadap model pengurusan perkhidmatan merupakan amalan terbaik menunjukkan hubungan

dengan peningkatan prestasi organisasi. Kajian oleh Mohd Rizal (2008) juga mendapati bahawa amalan operasi perkhidmatan mempunyai hubungan dengan peningkatan prestasi organisasi. Secara umumnya amalan pengurusan terbaik mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi organisasi (Morita & Flynn, 1997). Dengan kata lain, amalan operasi perkhidmatan juga mempunyai kesan terhadap prestasi sesebuah organisasi.

Namun begitu, hasil daripada kajian literatur yang dilakukan menunjukkan amalan operasi yang dilaksanakan dalam organisasi menunjukkan hubungan yang tidak signifikan dengan prestasi operasi dan organisasi. Antara kajian tersebut adalah Balakrishnan, Linsmeiser dan Venkatachalan (1997) yang mengkaji pelaksanaan amalan hanya pada masa terhadap prestasi kewangan organisasi (pulangan atas aset). Keputusan kajian mereka mendapati bahawa pelaksanaan amalan hanya pada masa tidak mempunyai hubungan dengan peningkatan pulangan ke atas aset organisasi. Sementara itu, Wilson dan Collier (2000) dalam kajian mereka terhadap organisasi yang melaksanakan *Malcom Bridge National Quality Award (MBNQA)*, mendapati bahawa amalan kepimpinan dalam kualiti tidak mempunyai hubungan dengan prestasi kewangan syarikat. Begitu juga dengan kajian oleh Benner dan Veloso (2008) terhadap organisasi yang melaksanakan *ISO 9000*. Hasil kajian menunjukkan bahawa pelaksanaan *ISO 9000* dalam organisasi tidak mempunyai hubungan dengan prestasi kewangan organisasi.

Jadual 2.7 adalah ringkasan kajian terpilih hubungan amalan operasi dan prestasi organisasi kajian oleh penyelidik yang lepas. Hubungan amalan operasi dan

prestasi yang ditunjukkan dalam jadual di bawah menunjukkan hubungan yang tidak konsisten di mana bagi sesetengah amalan operasi menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan manakala dalam kajian lain berkaitan dengan amalan operasi menunjukkan tiada hubungan dengan prestasi.

Jadual 2.7

Ringkasan Kajian Empirikal Hubungan Amalan Operasi dan Prestasi

Penyelidik & Tahun	Deskripsi kajian	Sampel kajian	Saiz sampel	Hasil kajian
Ozcelik, Langton dan Aldrich (2008)	Mengkaji sama ada amalan kepimpinan memberikan kesan kepada iklim emosi yang positif dan prestasi organisasi	Usahawan di Kanada	229	Amalan kepimpinan melalui iklim emosi positif mempunyai hubungan positif dengan prestasi organisasi
Cordero, Walsh dan Kirchhoff (2009)	Mengkaji hubungan kompeten tenaga kerja, penyerapan teknologi (pengurusan kualiti dan hanya pada masa) dan teknologi pembuatan termaju dengan prestasi pembuatan	Industri pembuatan USA	117	Kompeten tenaga kerja akan meningkatkan keberkesanan dan fleksibiliti pembuatan. Teknologi pembuatan termaju sebahagian meningkatkan keberkesanan pembuatan dan fleksibiliti. Teknologi organisasi meningkatkan keberkesanan pembuatan dan partial mengurangkan fleksibiliti.
Ketokivi dan Schroeder (2004)	Kajian empirikal hubungan amalan pembuatan (kerjasama fungsian silang reka bentuk untuk pembuatan, hanya pada masa, prosedur kawalan statistik, latihan silang, peralatan, hubungan rantaian pembekal) dan prestasi dalam	Industri pembuatan di Jerman, Itali, Jepun, UK dan USA	164	Hubungan signifikan antara amalan utama dengan prestasi.

industri pembuatan.				
Wu (2007)	Mengkaji hubungan antara amalan operasi dengan prestasi operasi dalam sektor pembuatan dan perkhidmatan	Industri pembuatan dan perkhidmatan di USA	134	Amalan operasi yang dilaksanakan mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi operasi
Mohd Rizal (2008)	Mengkaji hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi organisasi (BSC) di sektor perhotelan	Industri perhotelan di Malaysia	88	Amalan operasi perkhidmatan iaitu kepimpinan, orientasi tarik, reka bentuk perkhidmatan dan susun atur mempunyai hubungan signifikan dengan prestasi organisasi
Birdi <i>et al.</i> , (2008)	Kajian empirikal kesan amalan sumber manusia dan pengurusan operasi terhadap produktiviti organisasi	Syarikat pembuatan di UK	308	Amalan sumber manusia mempunyai hubungan yang signifikan dengan produktiviti organisasi, tetapi amalan pengurusan operasi tidak mempunyai hubungan langsung dengan peningkatan produktiviti organisasi
Percival dan Cozzarin (2010)	Kajian empirikal amalan pembuatan dan hubungannya dengan keuntungan dan produktiviti pekerja seterusnya kelebihan persaingan kepada organisasi	Industri kimia, elektronik, perabot, mesin, logam dan bukan logam, plastik, tekstil, automobil dan perkayuan di Kanada	2273	Amalan pembuatan yang dikaji mempunyai kesan yang signifikan kepada keuntungan syarikat, peningkatan produktiviti pekerja seterusnya menyumbang kepada kelebihan persaingan kepada organisasi.
Boulay (2008)	Mengkaji hubungan antara amalan kerja fleksibel dengan prestasi organisasi	Kajian organisasi kebangsaan	516	Hasil kajian mendapati bahawa amalan kerja fleksibel tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi organisasi
Wilson dan	Menguji teori dan pelaksanaan	Organisasi yang	101	Kajian mendapati bahawa kepimpinan dalam

Collier (2000)	<i>MBNQA</i> dengan prestasi organisasi	mempunyai kriteria <i>MBNQA</i>		pelaksanaan <i>MBNQA</i> tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi kewangan organisasi.
Benner dan Veloso (2008)	Mengkaji hubungan pelaksanaan <i>ISO 9000</i> terhadap prestasi kewangan syarikat	Organisasi pembekal alatan industri	75	Hasil kajian menunjukkan bahawa organisasi yang mengamalkan <i>ISO 9000</i> tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi kewangan syarikat
Balakrishnan, Linsmeiser dan Venkatachalan (1996)	Mengkaji organisasi yang melaksanakan amalan hanya pada masa dan hubungannya dengan meningkatkan pulangan terhadap aset	Industri pembuatan	45	Hasil kajian menunjukkan tidak terdapat hubungan antara pelaksanaan amalan hanya pada masa dalam organisasi dengan prestasi kewangan.
Parzinger dan Nath (2000)	Mengkaji hubungan antara pelaksanaan amalan pengurusan kualiti menyeluruh dengan prestasi kualiti perisian	Organisasi yang mempunyai program formal pembangunan kualiti perisian	145	Pelaksanaan pengurusan kualiti menyeluruh tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan perubahan kos dalam kualiti
Callen, Fader dan Krinsky (2000)	Kajian keratan rentas secara kuantitatif dan kualitatif terhadap amalan hanya pada masa dalam industri pembuatan	Kilang elektronik dan peralatan permotoran	100	Amalan hanya pada masa tidak mempunyai hubungan dengan kualiti barangan, kawalan kualiti dan kos tetap organisasi
Sakakibara, Flynn, Schroeder dan Morris (1997)	Mengkaji impak pelaksanaan hanya pada masa terhadap prestasi pembuatan	Organisasi komponen pengangkutan, elektronik dan pemesinan	822 pengurus	Kajian mendapati tidak terdapat hubungan yang signifikan antara hanya pada masa dengan prestasi pembuatan tetapi mempunyai hubungan signifikan melalui amalan infrastruktur.
Feng, Prajogo, Tan dan Sohal	Mengkaji perbandingan antara	Organisasi yang	254	Hasil kajian mendapati kepimpinan dan

(2006)	pelaksanaan pengurusan kualiti menyeluruh terhadap Australia dan Singapura terhadap prestasi kualiti dan inovasi	mengamalkan pengurusan kualiti dan inovasi di Australia dan Singapura	pengurus	pengurusan sumber manusia mempunyai hubungan dengan prestasi inovasi tetapi tidak kepada prestasi kualiti. Manakala fokus kepada pelanggan dan proses pengurusan mempunyai hubungan dengan prestasi kualiti tetapi tidak ada hubungan dengan prestasi inovasi.
Birdi <i>et al.</i> , (2008)	Kajian mengenai integrasi pengurusan sumber manusia dan amalan pengurusan operasi terhadap produktiviti organisasi	Organisasi yang mengamalkan amalan sumber manusia dan pengurusan operasi	308	Hasil kajian mendapati amalan pengurusan sumber manusia mempunyai hubungan dengan produktiviti tetapi amalan pengurusan operasi tidak mempunyai hubungan dengan produktiviti organisasi.

2.7 Amalan Pembangunan Sumber Manusia

Asas teori pemboleh ubah penyederhana ini juga adalah teori berasaskan sumber. Teori ini menekankan kepada bagaimana menggunakan sekumpulan sumber dan keupayaan oleh pihak pengurusan dan pekerja untuk mencapai kelebihan persaingan (Barney 1991; Wernerfelt 1984). Menurut Ahuja (2000) pemahaman mengenai bagaimana sesebuah organisasi menggunakan sumber dalaman dan mengapa sesebuah organisasi boleh berjaya dan ada juga yang gagal memerlukan organisasi menganalisis bagaimana keupayaan sumber manusia berhubung di antara satu sama lain, begitu juga dengan bagaimana perubahan salah satu elemen tersebut mempengaruhi elemen yang lain. Ini menunjukkan bahawa sumber manusia memainkan peranan penting dalam sesebuah organisasi yang akan menentukan prestasi sesebuah organisasi.

Terdapat beberapa definisi yang diberikan oleh penyelidik terhadap pembangunan sumber manusia ini. Antaranya Jacobs dan Washington (2003) menyatakan pembangunan sumber manusia adalah susunan perancangan bersepadu yang disediakan dalam tempoh masa yang tertentu untuk memastikan semua individu dalam organisasi mempunyai kompetensi untuk melakukan kerja mereka berdasarkan potensi sebenar untuk menyokong ke arah mencapai matlamat organisasi. Pembangunan sumber manusia juga didefinisikan sebagai proses penambahbaikan prestasi organisasi dan pembelajaran individu melalui kesempurnaan sumber manusia hasil daripada pembangunan sumber manusia, pembangunan organisasi dan pembangunan kerjaya (Jacobs, 2006). Pembangunan sumber manusia adalah proses membangun dan meningkatkan kemahiran pekerja melalui pembangunan organisasi, latihan dan pembangunan pekerja yang bertujuan untuk menambah baik prestasi organisasi (Swanson, 2001). Kesemua pendapat tersebut menegaskan bahawa pentingnya pembangunan sumber manusia dalam organisasi dalam mewujudkan sumber manusia yang kompeten dan terlatih dalam melaksanakan tugas harian mereka dalam organisasi.

Tidak dapat dinafikan bahawa amalan sumber manusia dalam organisasi merupakan salah satu keupayaan organisasi yang terpenting sebagai aset strategik kepada setiap organisasi (Mavondo & Farrell, 2003) dan sebagai sumber yang unik kepada kelebihan persaingan (Becker & Gerhart, 1996) serta elemen terpenting bagi mewujudkan nilai kepada pelanggan (Band, 1991). Manakala Lado dan Wilson (1994) menyatakan bahawa sumber manusia merupakan sumber yang sukar untuk ditiru dan ditukar ganti merupakan kelebihan persaingan yang dimiliki oleh organisasi.

Sementara itu, Ellinger *et al.*, (2008) menegaskan teori berasaskan sumber menyatakan bahawa input sumber manusia seperti sikap, tingkah laku dan kepintaran adalah penting dalam menentukan prestasi sesebuah organisasi. Dalam operasi perkhidmatan, organisasi perlu mempengaruhi pekerja menerima dan bertindak terhadap kehendak pelanggan dalam proses penyampaian perkhidmatan. Bagi pekerja yang ingin kepada penghargaan organisasi, mereka perlu memahami kehendak organisasi dan melengkapkan diri mereka dengan kemahiran dan pengetahuan yang perlu untuk memudahkan mereka berinteraksi secara berkesan dengan pelanggan (Kelley, 1992).

Menurut Goldstein (2003), pembangunan pekerja, reka bentuk kerja dan pelaburan dalam latihan untuk meningkatkan kepuasan kerja merupakan elemen terpenting dalam strategi perkhidmatan sesebuah organisasi. Organisasi perkhidmatan perlu memberi keutamaan dan penekanan kepada pembangunan sumber manusia kerana sumber manusia memainkan peranan penting dalam proses penyampaian perkhidmatan. Namun begitu, dalam literatur pengurusan operasi perhatian amat kurang diberikan kepada peranan sumber manusia dalam penyampaian dan reka bentuk perkhidmatan dalam organisasi (Cook *et al.*, 2002), manakala dalam literatur pengurusan sumber manusia kurang menumpukan aspek pelanggan dalaman dalam organisasi perkhidmatan (Schneider, 1994). Walaupun kajian menunjukkan bahawa peranan sumber manusia penting dalam operasi sesebuah organisasi namun penekanan kurang diberikan dalam aspek ini dalam bidang pengurusan operasi.

Sementara itu, Schneider, White dan Paul (1998) menyatakan bahawa amalan pengurusan sumber manusia dalam rangkaian perkhidmatan merupakan asas kepada budaya perkhidmatan organisasi. Budaya perkhidmatan wujud hasil daripada kefahaman sumber manusia memahami amalan dan prosedur yang memudahkan proses penyampaian perkhidmatan dengan lebih cemerlang (Schneider & Bowen, 1993; Schneider, Wheeler & Cox, 1992). Justeru itu, sumber manusia perlu diuruskan dengan sebaik mungkin dengan membekalkan sistem dan polisi yang membina bagi menyokong perkhidmatan yang cemerlang (Schneider & Bowen, 1993).

Sementara Ellinger *et al.*, (2008) menyatakan bahawa amalan pembangunan sumber manusia merupakan alatan penting yang menekankan kepada asas nilai dan kepercayaan bagi memperteguh tumpuan pekerja kepada pelanggan dalam memberikan perkhidmatan. Kajian oleh Goldstein (2003) juga mendapati bahawa pelaburan dalam pembangunan sumber manusia memberikan kesan yang signifikan terhadap kepuasan kerja pekerja dan peningkatan prestasi organisasi. Banyak kajian yang dijalankan menyatakan amalan sumber manusia mempunyai pengaruh yang signifikan kepada keberkesanan pemasaran seterusnya prestasi organisasi melalui kemahiran pekerja yang merupakan aset yang terpenting (Delery & Doty, 1996; Ferris *et al.*, 1998; Huselid *et al.*, 1997; Richard & Johnson, 2001; Mavondo *et al.*, 2005).

Menurut Arif, Junaidah dan Ahmad (2006), pengurusan organisasi yang berkesan akan memberi penekanan kepada pembangunan sumber manusia yang

mana sumber manusia bukan dianggap sebagai barangan komoditi yang boleh diambil dan dipecah mengikut keperluan organisasi. Keadaan ini menunjukkan bahawa amalan pembangunan sumber manusia dalam organisasi memainkan peranan penting kepada kehidupan sesebuah organisasi untuk bersaing. Menurut DeGeus (1997) dan Currie (1998), terdapat banyak model kajian mengenai amalan pembangunan sumber manusia jika dilaksanakan akan memberi kesan kepada prestasi sumber manusia dan organisasi yang seterusnya menyumbang kepada kelebihan persaingan.

Kajian literatur menunjukkan bahawa amalan pembangunan sumber manusia dalam organisasi mempunyai kesan langsung terhadap produktiviti dan prestasi organisasi. Antaranya Huselid (1995) yang telah mengkaji 3452 organisasi yang mewakili pelbagai industri, mendapati bahawa amalan sumber manusia yang baik mempunyai hubungan dengan peningkatan jualan, perluasan pasaran dan peningkatan keuntungan. Begitu juga dengan kajian Bilmes, Linda, Wetzeker dan Xhonneux (1997) terhadap 248 organisasi di Jerman mendapati terdapat hubungan yang kuat antara pelaburan terhadap sumber manusia dan prestasi penguasaan pasaran organisasi. Mereka juga mendapati bahawa organisasi yang tidak menekankan kepada sumber manusia sebagai strategi jangka panjang mempunyai prestasi yang kurang memuaskan. Selain itu Preffer (1998) telah membuat tinjauan dalam beberapa kajian yang mempunyai operasi perkhidmatan yang berbeza menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif amalan pembangunan sumber manusia dengan sikap pekerja, perkhidmatan pelanggan, kepuasan pelanggan dan keuntungan syarikat. Berdasarkan kepada dapatan kajian yang lepas menunjukkan

bahawa amalan pembangunan sumber manusia dalam organisasi berupaya memberikan pengaruh yang positif kepada peningkatan prestasi organisasi.

Dalam kajian ini tumpuan dibuat kepada amalan pembangunan sumber manusia yang meliputi latihan berkaitan perkhidmatan, tunjuk ajar tidak formal dan pemberian kuasa kepada pekerja berdasarkan kepada beberapa faktor. Pertama, menurut konsep modal insan dan teori berasaskan sumber, amalan pembangunan sumber manusia akan meningkatkan pengetahuan pekerja yang akan membantu meningkatkan prestasi dan pekerja juga dapat menggunakan pengetahuan tersebut (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000; Lawler, Mohrman & Ledford, 1992; Pfeffer, 1994). Kedua, amalan pembangunan yang dikaji ini mempunyai hubungan dengan amalan operasi iaitu pembuatan *lean* (MacDuffie, 1995). Ketiga, amalan ini adalah amalan yang banyak digunakan dalam tinjauan literatur dan amalan operasi (Wood *et al.*, 2004).

Walaupun terdapat amalan pembangunan sumber manusia yang lain seperti pengkayaan kerja, reka bentuk kerja dan kerjaya memainkan peranan dalam mempengaruhi prestasi organisasi. Namun dalam kajian ini amalan tersebut tidak bersesuaian dengan konteks kajian ini yang melibatkan pengetahuan iaitu latihan khusus yang dibangunkan dalam organisasi. Keempat, amalan pembangunan sumber manusia ini telah diuji dan dikaji Ellinger *et al.*, (2008) sebagai pemboleh ubah penyederhana dalam kajian mereka mengenai hubungan antara orientasi pasaran dan prestasi organisasi. Kajian yang dilakukan oleh mereka juga dalam sektor perkhidmatan iaitu sektor perkhidmatan logistik. Berasaskan kepada hujahan ini

pemilihan amalan pembangunan sumber dilakukan untuk menyederhanakan hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan.

Oleh itu, dalam literatur tidak dapat dinafikan bahawa peranan sumber manusia dalam mempengaruhi prestasi organisasi terutama dalam organisasi perkhidmatan. Namun begitu amalan pembangunan sumber manusia yang berkesan akan menjamin kepada keberkesanan perkhidmatan yang diberikan hasil daripada latihan perkhidmatan, tunjuk ajar dan pemberian kuasa kepada pekerja (Ellinger et al., 2008). Lantaran itu, kajian ini menggunakan tiga elemen amalan pembangunan sumber manusia untuk mengenal pasti pengaruh penyederhana terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan. Dalam kajian ini latihan formal berkaitan dengan perkhidmatan, tunjuk ajar tidak formal dan pemberian kuasa kepada pekerja adalah dimensi amalan pembangunan sumber manusia yang dikaji. Kesemua dimensi-dimensi ini diterangkan dalam perenggan berikut.

2.7.1 Latihan berkaitan dengan perkhidmatan

Latihan merupakan pendedahan awal pekerja berkaitan dengan aktiviti penyampaian perkhidmatan yang dilakukan oleh organisasi kepada pekerja. Latihan perkhidmatan dianggap strategi pengurusan untuk menampung permintaan pelanggan yang tinggi dan kehendak pasaran dalam mendapatkan perkhidmatan yang ditawarkan (Harel & Tzafrir, 1999). Kebanyakan aktiviti latihan dilakukan oleh

pihak pengurusan sumber manusia, pusat-pusat latihan dan pengendali atau pakar latihan yang dibayar oleh organisasi untuk memberikan latihan kepada pekerja-pekerja organisasi.

Latihan berkaitan dengan perkhidmatan ditakrifkan sebagai suatu proses formal dan sistematik yang bertujuan untuk membangunkan kecekapan, pengetahuan, dan kemahiran sumber manusia organisasi dalam aspek perkhidmatan organisasi (Davis, Davis & Van Wert, 1998). Latihan perkhidmatan juga merupakan pengantara pihak pengurusan untuk menyampaikan strategi organisasi, nilai baru, peralatan baru dan kaedah yang baru untuk melakukan tugas (Kassicieh & Yourstone, 1998). Oleh itu dapat diteliti bahawa peranan latihan kepada pekerja bukan sahaja untuk membekalkan kemahiran dan pengetahuan kepada pekerja tetapi juga sebagai medium kepada organisasi menyampaikan sebarang perubahan persekitaran dalaman dan luaran serta pengharapan organisasi terhadap pekerja.

Selain itu, latihan juga digunakan untuk menguatkan nilai dan budaya dalam organisasi dan juga sebagai penghubung antara komitmen organisasi dan pekerja (Pfeffer, 1998). Menurut Day (1994), latihan akan meningkatkan motivasi dan keupayaan pekerja dalam menyokong dan mengekalkan tingkah laku yang kondusif bagi kejayaan organisasi. Schlesinger dan Heskett (1991) menegaskan bahawa organisasi perkhidmatan perlu membuat pelaburan terhadap sumber manusia organisasi sama seperti pelaburan terhadap peralatan dan teknologi terutama memberikan latihan kemahiran perkhidmatan supaya dapat meningkatkan

kemampuan untuk memberikan perkhidmatan bagi memenuhi kehendak pelanggan yang semakin kompleks.

Di samping Benoy (1996) menegaskan bahawa sumber manusia yang terlatih dan berdedikasi akan meningkatkan reputasi organisasi daripada aspek pengalaman pelanggan terhadap perkhidmatan dan menyumbang kepada maklum balas yang signifikan terhadap perkhidmatan yang diberikan. Keadaan ini akan dapat mengelakkan organisasi perkhidmatan daripada kehilangan pelanggan akibat daripada ketidakupayaan sumber manusia memberikan perkhidmatan yang berkesan kepada pelanggan. Menurut Lee, Nam, Park dan Lee (2006), pusing ganti pekerja yang tinggi, pekerja baru yang tidak berpengalaman dan moral pekerja yang rendah di kalangan pekerja akan memudaratkan prestasi organisasi semasa penyampaian perkhidmatan dilakukan oleh pekerja. Oleh itu penekanan kepada aspek latihan akan menyuntik motivasi pekerja untuk bekerja dengan lebih baik untuk memberikan perkhidmatan yang berkesan dan cekap kepada pelanggan.

Kajian Bitner, Booms dan Teteault (1990) mendapati bahawa hampir 43 peratus ketidakpuasan terhadap proses perkhidmatan adalah kegagalan pekerja bahagian hadapan dan latihan yang tidak berkesan. Namun begitu, menurut Whiteley (1994), kemahiran untuk menghadapi pelanggan dan kaedah menangani ketidakpuasan pelanggan sering dipandang remeh menyebabkan pekerja bertindak mengikut naluri dalam menangani pelanggan mereka. Oleh itu, pekerja perlu diajar dan dilatih untuk bertindak apabila memberikan perkhidmatan kepada pelanggan. Selain itu, dalam literatur pengurusan kualiti, latihan kualiti turut diberi penekanan di

mana latihan merupakan strategi pengurusan kualiti organisasi yang juga memberi kesan kepada prestasi organisasi (Agus *et al.*, 2000; Powell, 1995). Dengan kata lain, latihan mempunyai kesan yang positif terhadap prestasi organisasi (Schonberger, 1992) dan latihan juga merupakan kunci utama kepada kualiti perkhidmatan (Preffer, 1998). Manakala Barter (1994) mendapati bahawa pelaburan dalam latihan akan meningkatkan produktiviti dalam organisasi.

Menurut Harel dan Tzafrir (1999), terdapat dua cara bagaimana latihan mempengaruhi prestasi organisasi, pertama; latihan meningkatkan kemahiran dan keupayaan penyedia perkhidmatan dalam melaksanakan tugas dan, kedua; akan meningkatkan kepuasan kerja pekerja terhadap tugas dan tempat kerja mereka. Justeru itu aspek latihan berkaitan dengan perkhidmatan merupakan aspek pembangunan yang perlu diberi perhatian oleh organisasi kepada pekerja perkhidmatan. Ini kerana kegagalan organisasi memberikan latihan yang berkesan akan memberi kesan kepada prestasi organisasi dan pekerja dalam menyampaikan perkhidmatan kepada pelanggan dengan lebih cekap dan berkesan. Kesemua kajian dan pendapat yang diberikan oleh penyelidik yang lepas menunjukkan bahawa amalan latihan kepada pekerja berkaitan dengan perkhidmatan organisasi memainkan peranan penting dalam membekal maklumat dan pengetahuan kepada pekerja dalam melaksanakan tugas mereka. Keadaan ini secara langsung akan menyumbang kepada peningkatan prestasi organisasi seterusnya menyumbang kepada kelebihan persaingan kepada organisasi.

2.7.2 Tunjuk ajar tidak formal

Tunjuk ajar adalah proses harian yang berterusan melibatkan bimbingan dan sokongan yang diberikan kepada pekerja untuk meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan keupayaan (Orth, Wilkinson & Benfari, 1987). Manakala Ellinger *et al.*, (2003) mendefinisikan tunjuk ajar merujuk kepada proses tunjuk ajar hari ke hari dan secara langsung untuk membantu pekerja menyelesaikan masalah kerja pekerja. Dengan kata lain tunjuk ajar merupakan aspek latihan secara langsung diberikan kepada pekerja di tempat kerja yang dijalankan secara berterusan dan dalam keadaan tidak formal. Pengajaran dilakukan oleh pihak pengurusan (penyelia atau pegawai kanan) dalam waktu kerja sebagai sebahagian proses hubungan antara penyelia dan pekerja dalam aktiviti latihan sambil bekerja. Pengalaman yang diperoleh daripada proses tunjuk ajar akan menjadi pemudah cara dalam proses pembelajaran tentang pekerjaan (Phillips, 1994).

Menurut Rowold (2008), terdapat banyak organisasi telah melaksanakan amalan tunjuk ajar dalam organisasi sebagai alat pembangunan sumber manusia yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan keupayaan pekerja. Pihak pengurusan akan memberi tunjuk ajar, galakkan dan maklumat penting berkaitan dengan matlamat dan jangka harap organisasi kepada pekerja serta membekalkan sumber dan peralatan kepada pekerja agar dapat melakukan kerja dengan lebih baik (Goleman, 2000). Selain itu pihak pengurusan akan menunjukkan bagaimana melakukan kerja sebaik mungkin, melakukan teknik-teknik kerja yang baru, mendedahkan pekerja dengan peraturan dan maklum balas terhadap reka bentuk perkhidmatan dengan harapan menunjukkan rasa hormat dan bernilai pekerja

kepada organisasi (Crumer, 2001). Semua ini dilakukan oleh organisasi untuk memberi pengetahuan dan kemahiran melalui tunjuk ajar yang tidak formal agar pekerja dapat melaksanakan tugas dalam memberikan perkhidmatan kepada pelanggan dengan lebih berkesan dan cekap.

Menurut Rowold (2008) juga, tidak banyak kajian empirikal yang dijalankan untuk mengkaji hubungan tunjuk ajar memberi kesan kepada prestasi. Kajian empirikal oleh Ellinger *et al.*, (2003), mendapati tunjuk ajar penyelia mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja pekerja dan prestasi kerja. Sementara itu McDermott, Levenson dan Newton (2007) menyatakan bahawa program tunjuk ajar mempunyai hubungan yang signifikan dengan keberkesanan organisasi dengan menambah baik kerja berpasukan dan keupayaan untuk melaksana strategi organisasi. Berdasarkan kepada dapatan kajian yang lepas menunjukkan bahawa amalan tunjuk ajar tidak formal yang dilakukan oleh pihak organisasi kepada pekerja dan kakitangan telah meningkatkan prestasi organisasi.

Walaupun program tunjuk ajar dalam organisasi masih lagi pada peringkat awal dilaksanakan dalam organisasi secara lebih sistematik dan berkesan. Kebanyakan organisasi telah mula menggunakan amalan tunjuk ajar ini secara tidak formal dalam organisasi kepada pekerja mereka dalam melaksanakan kerja mereka. Ini kerana amalan tunjuk ajar ini telah menunjukkan pengaruh yang positif terhadap keseluruhan prestasi organisasi.

2.7.3 Pemberian kuasa kepada pekerja

Pemberian kuasa kepada pekerja merujuk kepada tahap budi bicara pekerja dalam membuat keputusan tentang aktiviti yang berkaitan dengan kerja yang dilakukan (Conger & Kanungo, 1988; Bowen & Lawler, 1992; Lashley, 1995). Dalam proses memberi perkhidmatan, pekerja mesti mempunyai tanggungjawab dan kuasa untuk membuat keputusan berkaitan dengan pelanggan sekiranya pengurus tiada di tempat berkenaan dan kakitangan lain tidak mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan masalah terhadap perkhidmatan yang dikehendaki oleh pelanggan (Gronroos, 1990; Rust, Zahorik & Keiningham, 1996).

Tujuan pemberian kuasa kepada pekerja adalah untuk memberikan kuasa kepada pekerja supaya bertindak dengan cepat terhadap permintaan pelanggan, menjadikan pekerja lebih berbudi bahasa bila berinteraksi dengan pelanggan dan memberikan pendapat kepada organisasi untuk menambah baik perkhidmatan kepada pelanggan (Bowen & Lawler, 1992; Hubrecht & Teare, 1993; Morrison, 1994). Menurut Conger dan Kanungo (1988) pemberian kuasa kepada pekerja memberi kesan kepada ketekunan dan daya usaha pekerja dalam melakukan tugas. Dengan kata lain pemberian kuasa ini membantu pekerja perkhidmatan memberikan maklum balas yang cekap dan berkesan terhadap kehendak pelanggan dengan lebih cepat. Pemberian kuasa adalah penting kepada pekerja perkhidmatan kerana pekerja ini memerlukan fleksibiliti untuk membuat keputusan segera bagi memuaskan hati pelanggan (Hartline dan Ferrell, 1996).

Terdapat bukti empirikal menunjukkan bahawa pemberian kuasa kepada pekerja dan layanan kepada pelanggan mempunyai hubungan signifikan yang positif

dengan kepuasan kerja pekerja (O'Hara, Boles & Johnston, 1991; Bowen & Lawler, 1992; Menguc, 1996). Sementara itu, Strenberg (1992) mengakui bahawa pemberian kuasa kepada pekerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap sikap dan tingkah laku pekerja. Pekerja yang berhubung dengan pelanggan lebih berbudi bahasa dalam melaksanakan tugas mereka, meningkatkan kepuasan kerja pekerja dan mengurangkan tekanan kepada mereka semasa bekerja (Conger & Kanungo, 1988; Gist & Mitchell, 1992; Hartline & Ferrell, 1996). Bateson (1995) pula menyatakan pemberian kuasa akan menyebabkan pekerja lebih berorientasikan pelanggan, lebih responsif, bertanggungjawab dan moral serta imej pekerja turut meningkat.

Manakala Lashley (1995) menyatakan pemberian kuasa kepada pekerja mempunyai beberapa faedah antaranya, lebih responsif terhadap perkhidmatan yang diberikan, aduan pelanggan ditangani dengan lebih cepat, kakitangan akan lebih bermotivasi dan kualiti perkhidmatan turut meningkat. Begitu juga dengan Hellriegel *et al.*, (1999) yang menyatakan dengan membenarkan pekerja perkhidmatan menggunakan kebijaksanaan dalam melayani pelanggan memberikan pengaruh yang positif terhadap keinginan asas manusia, kesetiaan dan pencapaian sendiri serta menyebabkan pekerja perkhidmatan lebih responsif terhadap pelanggan. Ini menunjukkan bahawa amalan pemberian kuasa kepada pekerja yang diamalkan berupaya memberikan pengaruh yang positif kepada prestasi perkhidmatan yang diberikan kepada pelanggan oleh pekerja.

Daripada literatur menunjukkan bahawa pemberian kuasa kepada pekerja perlu dititikberatkan oleh pengurusan organisasi untuk memudahkan pekerja

melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka dalam perkhidmatan. Menurut Heskett, Sasser dan Schlesinger (1997) menyatakan bahawa pekerja memerlukan keupayaan dan kuasa untuk membuat keputusan terhadap kehendak pelanggan. Oleh itu, amalan ini akan memberikan kesan yang positif kepada organisasi keseluruhannya dan pekerja secara khususnya dalam menjalankan kerja mereka dengan lebih cekap dan berkesan. Sementara itu, Harris, Wheeler dan Kacmar (2009) jika seorang pekerja diberikan tahap pemberian kuasa yang tinggi akan menyebabkan pekerja tersebut dimotivasikan oleh pekerjaannya sendiri, manakala hubungannya dengan penyelia menjadi kurang penting disebabkan pekerjaan tersebut memberikan motivasi seterusnya menghasilkan sumbangan yang lebih positif. Sekiranya pemberian kuasa pada tahap rendah, pekerja akan mencari aspek-aspek lain selain daripada pekerjaan mereka untuk mencari motivasi terhadap pekerjaan mereka akibat daripada tahap pemberian kuasa yang rendah. Berdasarkan kepada hujahan dan dapatan kajian yang lepas dapat dirumuskan bahawa amalan pemberian kuasa kepada pekerja telah menjadikan pekerja lebih bermotivasi dan positif dalam melaksanakan tugas mereka. Ini kerana pihak organisasi memberikan kepercayaan kepada mereka dalam melakukan tugas mereka yang menyumbang kepada peningkatan prestasi organisasi.

2.8 Hubungan Amalan Pembangunan Sumber Manusia dan Prestasi

Menurut Clardy (2008), pembangunan sumber manusia merupakan teras kompetensi kepada organisasi untuk mencapai kelebihan persaingan kepada organisasi berdasarkan kepada sumber dan keupayaan sumber manusia yang ada dalam organisasi. Kebanyakan kajian yang dilakukan oleh penyelidik mendapati

terdapat hubungan yang positif antara pembangunan sumber manusia dan prestasi organisasi (Delery & Doty, 1996; Huselid *et al.*, 1997; Richard & Johnson, 2001; Jacobs dan Washington, 2003; Mavondo *et al.*, 2005). Kajian oleh Huselid (1995) mendapati bahawa amalan pembangunan sumber manusia mempunyai hubungan dengan peningkatan penjualan, perluasan pasaran dan peningkatan keuntungan. Begitu juga dengan kajian Bilmes *et al.*, (1997) mendapati terdapat hubungan yang kuat antara pelaburan amalan pembangunan sumber manusia dengan prestasi dan penguasaan pasaran.

Sementara itu, McDonald dan Smith (1995) telah melakukan kajian terhadap 437 buah syarikat perdagangan untuk melihat hubungan antara amalan pembangunan sumber manusia (program pengurusan prestasi) dengan prestasi perniagaan. Hasil kajian mendapati bahawa sesebuah organisasi yang tidak menekankan kepada pembangunan sumber manusia tidak menunjukkan prestasi yang baik berbanding dengan syarikat yang menekankan kepada pembangunan sumber manusia. Kajian yang dilakukan oleh Koch dan McGrath (1996), terhadap pembangunan sumber manusia dalam kerangka pengurusan sumber manusia dan hubungannya dengan produktiviti terhadap 319 unit perniagaan. Hasil kajian telah menunjukkan bahawa pelaburan dalam pembangunan sumber manusia tidak memberi kesan kepada peningkatan produktiviti. Namun begitu amalan pembangunan sumber manusia memberi kesan kepada produktiviti jika digabungkan dengan pengurusan sumber manusia yang lain seperti perancangan sumber manusia, strategi pemilihan dan pengambilan pekerja. Manakala Birdi, Allan dan Warr (1997), dalam kajian mereka mendapati bahawa kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi mempunyai

hubungan yang signifikan dengan penyertaan pekerja dalam latihan dan aktiviti pembangunan berkaitan dengan kerja pekerja.

Kesimpulannya amalan pembangunan sumber manusia mempunyai hubungan dengan prestasi. Namun begitu hubungan ini bergantung sejauh mana amalan pembangunan sumber manusia ini bergabung dengan aktiviti yang lain masih tidak diketahui hubungannya (Jacobs dan Washington, 2003). Oleh itu kajian ini diharap dapat menjawab peranannya sebagai pemboleh ubah penyederhana hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan yang dikaji. Jadual 2.8 adalah ringkasan kajian empirikal terpilih mengenai hubungan amalan pembangunan sumber manusia dan prestasi organisasi kajian.

Jadual 2.8

Ringkasan Kajian Empirikal Hubungan Amalan Pembangunan Sumber Manusia dan Prestasi

Penyelidik dan Tahun	Deskripsi kajian	Sampel kajian	Saiz sampel	Hasil kajian
Rowold (2008)	Kajian empirikal kesan penyertaan pekerja dalam latihan bukan teknikal, latihan teknikal dan tunjuk ajar terhadap prestasi kerja, penglibatan kerja dan kepuasan kerja	Pekerja pusat panggilan di German	71 orang	Latihan teknikal mempunyai hubungan yang positif dengan penglibatan kerja, begitu juga dengan tunjuk ajar dengan kepuasan kerja.
Ellinger, Ellinger dan Keller (2003)	Kajian mengenai integrasi persepsi antara penyelia dan pekerja mengenai tingkah laku tunjuk ajar penyelia	Pekerja dan penyelia pusat pengagihan di Amerika Syarikat	438 pekerja dan 67 penyelia	Kajian mendapati tingkah laku tunjuk ajar penyelia mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja

		terhadap hubungan dengan kepuasan kerja dan prestasi			dan prestasi
Yeh-Yun Lin (2002)	Kajian empirikal mengenai hubungan pemberian kuasa kepada pekerja dengan demografi dan kepuasan kerja pekerja	Syarikat insurans di Taiwan	300 pekerja		Pemberian kuasa kepada pekerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja
Nikandrou <i>et al.</i> , (2008)	Kajian empirikal hubungan antara latihan pembangunan dengan prestasi	14 negara Eropah	5189 syarikat		Latihan dan pembangunan tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi
Ellinger, Elmadag dan Ellinger (2007)	Kajian empirikal hubungan pemberian kuasa kepada pekerja dengan prestasi pekerja dan komitmen terhadap organisasi.	Pembekal perkhidmatan logistik di Amerika Utara	307		Pemberian kuasa kepada pekerja mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi pekerja dan komitmen terhadap organisasi.

2.9 Teori Asas Kajian

2.9.1 Teori Berasaskan Sumber

Teori berasaskan sumber merupakan kerangka kajian yang mempunyai pengaruh yang kuat bagi memahami kelebihan persaingan yang dimiliki oleh organisasi dan mengekalkan kelebihan tersebut berbanding dengan organisasi lain (Fahy, 2001; Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Penrose (1972) menyatakan bahawa dalam teori berasaskan sumber, organisasi mengandungi sejumlah sumber di dalamnya. Sumber ini adalah sumber fizikal seperti kilang, peralatan, tanah dan sumber semula jadi, bahan mentah, barangan separuh siap dan stok barangan siap.

Selain daripada sumber fizikal, terdapat juga sumber manusia yang merupakan sumber kepada organisasi. Daft (1978) mendefinisikan sumber organisasi adalah semua aset, keupayaan, proses organisasi, hasil organisasi, maklumat, pengetahuan yang dikawal oleh organisasi yang membolehkan organisasi mengguna dan melaksanakan strategi untuk memperbaiki kecekapan dan keberkesannya.

Menurut Barney (1991) pengekal kelebihan persaingan sesuatu organisasi bergantung kepada sumber dan keupayaan yang dimiliki seperti bernilai, luar biasa, tersendiri dan organisasi. Asas teori ini menekankan kepada kekuatan dalaman organisasi sebagai kelebihan persaingan dengan menggunakan aset organisasi, kemahiran, keupayaan dan pengetahuan (Amit dan Schoemaker, 1993; Grant, 1991). Teori ini mengandaikan bahawa organisasi mempunyai sejumlah sumber dan sumber tersebut adalah pelbagai yang boleh diagihkan di dalam firma (Amit dan Shoemaker, 1993; Wernerfelt, 1984). Oleh itu, berasaskan kepada andaian di mana sumber yang dimiliki oleh firma adalah bernilai, luar biasa, sukar diganti dan sukar untuk ditiru akan memberikan kelebihan persaingan kepada organisasi. Sekiranya sumber atau kebolehan tersebut digembleng bersama dengan aktiviti atau sistem yang ada dalam organisasi, ia akan membentuk dan mengekalkan kelebihan persaingan dan meningkatkan prestasi organisasi (Porter, 1991). Sumber dan keupayaan ini membolehkan firma meneroka pasaran baru dan sebagai senjata strategik untuk mencari peluang atau potensi seterusnya mengimbangi ancaman daripada pesaing di persekitaran (Porter, 1996).

Selain itu, Hill *et al.*, (2001) menyatakan bahawa teori berasaskan sumber memperoleh kelebihan persaingan melalui kekuatan sumber dalaman organisasi dan sumber ini merupakan input kepada proses pengeluaran barangan dan perkhidmatan. Namun begitu, sumber ini adalah pelbagai dan banyak penyelidik telah mengklasifikasikan sumber ini kepada beberapa kategori. Antaranya Mills, Platts dan Bourne (2003) menggunakan a) sumber nyata, b) sumber pengetahuan, kemahiran dan pengalaman, c) sumber prosedur dan sistem, d) sumber nilai dan budaya, e) sumber rangkaian atau jaringan dan f) sumber yang mempunyai potensi sebagai keupayaan dinamik. Manakala Fahy (2000) mengenal pasti tiga jenis sumber iaitu sumber nyata, sumber tidak nyata dan keupayaan. Sumber nyata ini meliputi sumber kewangan, organisasi, sumber fizikal dan teknologi. Sementara itu sumber tidak nyata adalah sumber manusia, inovasi dan nama baik organisasi.

Menurut Coates dan McDermott (2002) dan Schroeder *et al.*, (2002) strategi operasi perlu membangunkan keupayaan atau kompetensi dengan menggunakan sumber dalaman organisasi. Keupayaan pula adalah kemampuan organisasi untuk mengurus dan menggembelng sumber yang ada dalam organisasi untuk mencapai matlamat yang ditetapkan. Menurut Amit dan Shoemaker (1993) keupayaan merujuk kepada kemampuan organisasi menguruskan kedudukan sumber yang memberi kesan kepada pencapaian organisasi. Keupayaan ini juga meliputi kerja kumpulan, budaya organisasi, kepercayaan antara pihak pengurusan dan pekerja.

Goll, Johnson dan Rasheed (2006), menyatakan bahawa teori berasaskan sumber menggabungkan sumber yang unik seperti sumber manusia, sumber fizikal

dan sumber organisasi dalam organisasi bagi memperoleh kelebihan persaingan. Dalam bidang pengurusan, aplikasi teori berasaskan sumber turut dikaji antaranya Tena, Llusar dan Puig (2001) yang mengkaji secara khusus mengenai kewujudan hubungan antara amalan pengurusan kualiti menyeluruh dan prestasi mengikut perspektif teori berasaskan sumber. Hasil daripada kajiannya mendapati bahawa pelaksanaan pengurusan kualiti telah menjana kecekapan istimewa yang akhirnya mempengaruhi peningkatan prestasi yang dicerminkan melalui hasil kewangan. Kecekapan istimewa yang berpunca daripada pelaksanaan pengurusan telah menjadi asas untuk bersaing dan penyebab kepada lonjakan prestasi.

Kewujudan sektor awam adalah untuk memberikan perkhidmatan kepada pelanggan berbanding untuk mencapai keuntungan (Collins, 2005) dan pendekatan strategi dalam sektor awam lebih menumpukan kepada memaksimumkan prestasi mereka dengan menumpukan kepada sumber dalaman organisasi (Pablo, Reay, Dewald dan Casebeer, 2007). Pendapat ini disokong oleh Currie dan Proctor (2005) yang menyatakan tumpuan kepada sumber dalaman organisasi mempunyai hubungan dengan prestasi organisasi kerana pengaruh tindakan individu dalam pelbagai peringkat dalam organisasi sektor awam.

Oleh itu, strategi sektor awam perlu menekankan kepada sumber dalaman organisasi untuk meningkatkan prestasi organisasi dan bersesuaian dengan Barney (1991) yang menumpukan kepada sumber dalaman organisasi untuk meningkatkan prestasi organisasi. Teori berasaskan sumber dalaman organisasi (Barney, 1991; Grant, 1996; Peteraf, 1993) merupakan pendekatan yang terbaik untuk menerangkan

pembentukan nilai dalam organisasi sektor awam (Pablo *et al.*, 2007). Pendapat ini turut disokong oleh Matthews dan Shulman (2005) yang menyatakan bahawa teori berasaskan sumber digunakan untuk mewujudkan nilai dalam organisasi sektor awam. Oleh itu, pemilihan teori berasaskan sumber untuk di aplikasi dalam sektor awam kerana ia mendapat sokongan daripada penyelidikan yang lepas.

Namun begitu, teori berasaskan sumber juga mempunyai kelemahan dan halangan yang telah digariskan beberapa penyelidik yang lain. Yeoh dan Roth (1999) menyatakan bahawa hanya beberapa penyelidikan secara empirikal sahaja yang dijalankan tentang kewujudan teori berasaskan sumber, disebabkan oleh kesukaran untuk mengenal pasti dan mengukur pemboleh ubah sumber dan keupayaan yang mana khusus kepada industri dalam kajian tertentu sahaja. Selain itu, Eisenhardt dan Martin (2000) turut menyatakan bahawa teori berasaskan sumber tidak melihat kepada persekitaran yang kompetitif yang merupakan langkah ke belakang kepada organisasi untuk bersaing. Mereka menambah keupayaan organisasi perlu berkembang dan berubah dengan mengenal pasti persekitaran yang tidak stabil dan perubahan proses untuk bersaing. Pendapat ini disokong oleh Teece, Piano dan Shuen (1997) yang menyatakan bahawa organisasi perlu berintegrasi, membangun dan mengatur semula keupayaan dalaman dan luaran organisasi untuk menghadapi perubahan persekitaran organisasi. Pendapat yang diberikan oleh penyelidik ini menunjukkan bahawa teori berasaskan sumber ini mempunyai kelemahan yang tertentu kerana teori ini hanya menekankan kepada kekuatan dalaman organisasi tetapi tidak mengenal pasti persekitaran luaran yang turut memberi kesan kepada prestasi organisasi.

Jadual 2.9 menunjukkan ringkasan sumber dan keupayaan dalam organisasi berdasarkan kepada teori berasaskan sumber. Sumber ini digarap oleh penyelidik-penyelidik yang lepas untuk menjelaskan peranan sumber dan keupayaan ini dalam mempengaruhi dan meningkatkan prestasi sesebuah organisasi.

Jadual 2.9

Ringkasan Teori Berasaskan Sumber

Penyelidik & Tahun	Jenis sumber organisasi
Wenerfelt (1984)	Jenama barangan, teknologi, kemahiran personal, hubungan perniagaan, mesin, kecekapan prosedur dan modal
Dierickx dan Cool (1989)	Aset simpanan, pemampatan masa, kecekapan aset, jalinan, aset, kesamaran sumber.
Barney (1991)	Semua aset, keupayaan, proses dalam organisasi, sifat firma, maklumat dan pengetahuan di mana kesemua aset ini adalah bernilai, sukar (luar biasa), sukar ditiru dan tiada pengganti.
Grant (1991)	Kewangan, fizikal, sumber manusia, teknologi, reputasi dan sumber organisasi.
Peteraf (1993)	Sumber pelbagai, mobiliti tidak sempurna, sukar ditiru dan pengganti yang tidak sempurna
Chaharbaghi dan Lynch (1999)	Lokasi, kompetitif dan strategik
Fahy (2000)	Sumber nyata (kewangan, organisasi, fizikal dan teknologi), sumber tidak nyata (sumber manusia, inovasi dan nama baik) dan keupayaan
Barney (2001a, 2001b)	Bernilai, sukar (luar biasa), sukar ditiru dan tiada pengganti – sumber lazim
Priem dan Butler (2001a, 2001b)	Sumber utama, pengetahuan, nasib dan kombinasi faktor ini – modal, aset, jenama barangan, teknologi, kemahiran personel, mesin, kecekapan prosedur, pengetahuan dan bernilai.
Miller dan Ross (2003)	Sumber yang besar, pragmatik dan keberkesanan

	pengurusan
Mills dan Platts (2003)	Sumber nyata, sumber pengetahuan, kemahiran dan pengalaman, sumber prosedur dan sistem, sumber nilai dan budaya, sumber rangkaian dan jaringan, sumber keupayaan dinamik.
Morgan, Kaleka dan Katsikeas (2004)	Pengalaman, kewangan, skala dan sumber fizikal, pembangunan produk, pembinaan hubungan, keupayaan maklumat, pemimpin kos, pemasaran dan perkhidmatan berbeza, berasaskan barangan dan perkhidmatan, kelebihan berasaskan kos, ekonomik, pengedar dan pengguna akhir.
King (2007)	Perancangan, kompleksiti, jaringan hubungan, temporal, jarak ruang, budaya, motivasi dan kognitif.
Sirmon, Hitt dan Ireland (2007)	Aspek pengurusan sumber (sumber struktur, himpunan sumber dan pencungkilan sumber) signifikan kepada penciptaan nilai.
Eisenhardt dan Martin (2000); Harrison <i>et al.</i> , (2001), Hoopes <i>et al.</i> , (2003), Ireland, Hitt & Sirmon (2003), Mills <i>et al.</i> , (2003), Morgan <i>et al.</i> , (2004)	Sumber nyata – sumber manusia, sumber fizikal, organisasi, kewangan Sumber tidak nyata – reputasi, peraturan, lokasi, fungsi, sosial dan budaya

2.9.2 Justifikasi memilih teori berasaskan sumber

Dalam perenggan di atas telah diterangkan mengenai teras kepada teori ini adalah berdasarkan kepada sumber dalaman organisasi. Sumber ini meliputi sumber nyata, sumber tidak nyata dan keupayaan yang terdapat di dalam organisasi. Oleh itu, kajian ini akan menumpukan kepada sumber tidak nyata dan keupayaan kerana ia merupakan kelebihan persaingan yang dimiliki oleh organisasi dan sukar untuk ditiru dan ditukar ganti dengan sumber yang lain. Sumber ini terdapat dalam organisasi yang merupakan amalan operasi perkhidmatan (keimpinan, budaya

organisasi dan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan) dan amalan pembangunan sumber manusia.

Menurut Day (1994), sumber dan keupayaan saling bergantung antara satu sama lain di mana keupayaan merupakan pelekat atau penyambung yang membawa sumber bersama-sama dan membolehkan mereka bergerak selari untuk mewujudkan kelebihan kepada organisasi. Keupayaan memberikan organisasi kelebihan persaingan di persekitaran kerana ia sukar untuk ditiru, sebaliknya sumber boleh ditiru oleh organisasi yang lain yang menyukarkan organisasi untuk mengekalkan kelebihan yang dimiliki oleh organisasi (Peteraf, 1993). Oleh itu, organisasi memerlukan keupayaan kerana ini memberi kelebihan kepada organisasi untuk bersaing dalam persekitaran.

Teori berasaskan sumber ini sesuai digunakan dalam kajian ini berdasarkan kepada terdapat kekurangan kajian empirikal dalam bidang amalan operasi yang melihat sumber ini sebagai proses untuk mencapai kelebihan persaingan (Schroeder *et al.*, 2002; Yeoh & Roth, 1999). Menurut Slack (2005) teori berasaskan sumber merupakan sumber yang penting kepada amalan operasi tetapi ia tidak diintegrasikan dengan strategi operasi. Kajian ini menggunakan amalan operasi perkhidmatan, amalan pembangunan sumber manusia sebagai sumber dan keupayaan untuk meningkatkan prestasi seterusnya memberi kelebihan persaingan kepada organisasi. Oleh itu, keberkesanan organisasi menggunakan sumber dan keupayaan yang ada dalam organisasi akan dapat memperbaiki kelemahan prestasi sesebuah organisasi.

2.10 Kerangka Kajian

Kerangka kajian merupakan gambaran hubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang berkaitan dalam memberikan penerangan kepada permasalahan kajian (Sekaran, 2003). Amalan operasi perkhidmatan berperanan untuk mewujudkan nilai kepada pelanggan daripada segi kos, kualiti, harga, penyampaian yang lancar dan masa yang tepat (Haksever *et al.*, 2000) dan memberi kelebihan persaingan kepada organisasi (Arias Aranda, 2003).

Penekanan kepada amalan operasi perkhidmatan bertujuan untuk memperbaiki prestasi perkhidmatan perlu dilakukan oleh organisasi untuk memberi nilai kepada pelanggan seterusnya menyumbang kepada kelebihan persaingan. Oleh itu, kajian ini akan menumpukan kepada amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan oleh sektor awam khususnya pihak berkuasa tempatan dan bagaimana amalan ini memberi pengaruh kepada prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan ini.

Terdapat banyak pendekatan yang digunakan dalam mengukur prestasi sama ada dengan menggunakan pengukuran kewangan dan bukan kewangan (Kaplan *et al.*, 1996; D'Souza *et al.*, 2000). Begitu juga dengan pengukuran yang menggunakan dimensi ekonomi, keberkesanan dan kecekapan terhadap prestasi organisasi (Boyne, 2002). Ekonomi merujuk kepada tahap perbelanjaan ke atas perkhidmatan yang diukur dengan kos yang terlibat dalam mendapatkan input yang berkualiti contohnya kakitangan, kelengkapan pejabat, peralatan dan premis. Keberkesanan merujuk kepada pencapaian objektif perkhidmatan yang diberikan kepada pelanggan.

Kecekapan merujuk kepada kecekapan teknikal dan kecekapan peruntukan yang diberikan kepada organisasi digunakan secara cekap. Kecekapan teknikal adalah kos setiap unit hasil yang dikeluarkan contohnya peruntukan jumlah jam pembelajaran, manakala kecekapan peruntukan dengan memberi maklum balas terhadap kehendak pelanggan (Boyne, 2002). Dalam organisasi perkhidmatan prestasi dilihat daripada aspek prestasi organisasi dan prestasi pekerja seperti kualiti perkhidmatan, ketepatan penyampaian perkhidmatan, integriti profesional, kepuasan pelanggan, dan rungutan pelanggan (Babin & Boles, 1996; Khairul Anuar, 2002; Boyne, 2002; Burca *et al.*, 2006; Agus *et al.*, 2007; Zulnaidi, 2008).

Berdasarkan ulasan karya dalam bab ini, terdapat tiga pemboleh ubah utama yang dikaji. Pemboleh ubah ini adalah amalan operasi perkhidmatan (AOP), amalan pembangunan sumber manusia (PSM) dan prestasi (P) seperti dalam Rajah 2.2. Prestasi ini bergantung kepada amalan operasi perkhidmatan yang dilaksanakan dalam jabatan kajian dan penyederhana hubungan ini adalah amalan pembangunan sumber manusia. Menurut teori berasaskan sumber (Barney, 1991), prestasi dipengaruhi oleh sumber dan keupayaan dalaman yang dimiliki oleh organisasi. Dengan kata lain, amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan iaitu (keimpinan, budaya organisasi dan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan) akan meningkatkan prestasi. Oleh itu prestasi dijangka akan dipengaruhi oleh amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan dalam organisasi.

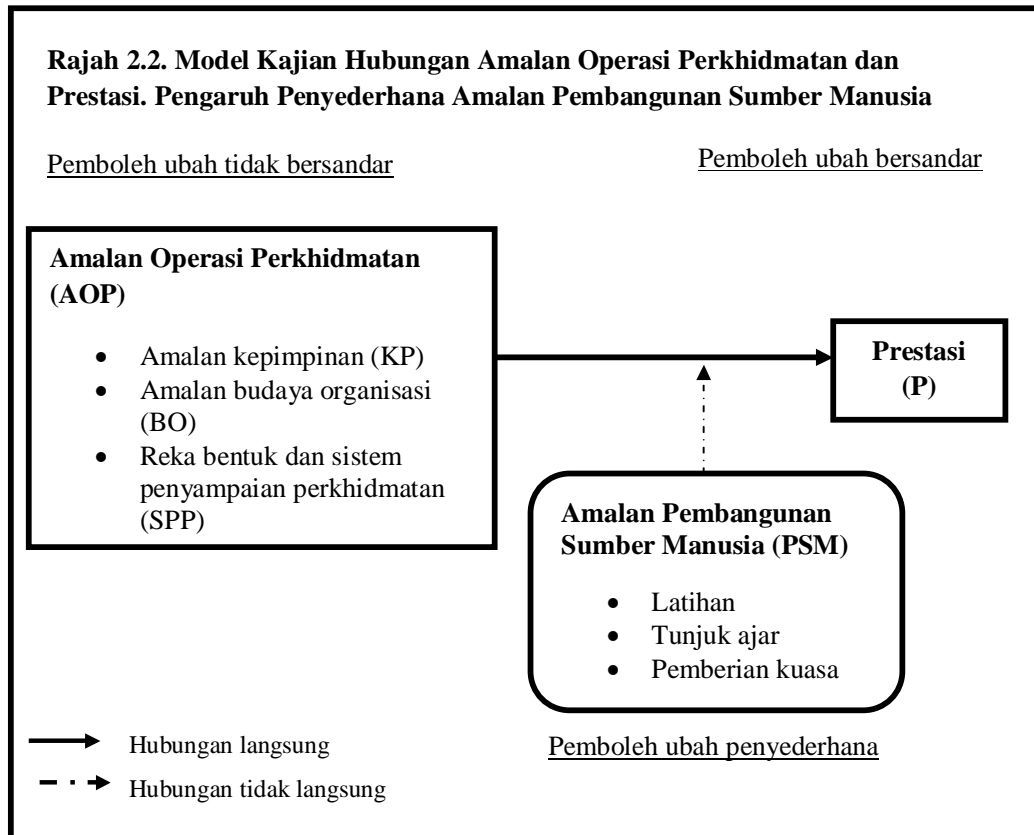
Asas teori pemboleh ubah penyederhana ini adalah teori berasaskan sumber. Teori ini menyatakan bahawa input sumber manusia seperti sikap, tingkah laku dan

kepentingan adalah penting dalam menentukan prestasi sesebuah organisasi (Ellinger *et al.*, 2008). Sumber manusia ini merupakan salah satu keupayaan organisasi yang terpenting sebagai aset strategik kepada organisasi (Mavondo dan Farrell, 2003; Clardy, 2008) dan menyumbang kepada kelebihan persaingan kepada organisasi (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Oleh itu, amalan pembangunan sumber manusia merupakan aspek yang penting bagi organisasi perkhidmatan dengan melengkapkan sumber manusia dengan kemahiran dan pengetahuan bagi memudahkan mereka berinteraksi dengan pelanggan dengan lebih berkesan.

Menurut Wai Yee (2006) peranan sumber manusia dalam amalan operasi masih lagi terbatas untuk diterokai. Begitu juga dengan Glynn *et al.*, (2003) yang menyatakan pemboleh ubah penyederhana tidak banyak dilakukan dalam kajian amalan operasi dan prestasi dalam satu kajian. Sementara itu Wu (2007) menyatakan kebanyakan kajian amalan operasi dan prestasi hanya menggunakan faktor luaran sebagai penyederhana tetapi faktor dalaman kurang dilakukan kajian. Lantaran itu, amalan pembangunan sumber manusia dikonsepskan sebagai mempunyai pengaruh penyederhana dalam hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi. Rumusan ini berdasarkan kepada hujahan di atas dan penyelidikan yang dilakukan oleh Ellinger *et al.*, (2008) yang menggunakan amalan pembangunan sumber manusia ini sebagai penyederhana dalam kajian mereka.

Rajah 2.2. menunjukkan model teoritikal bagi kajian ini. Model ini menunjukkan amalan operasi perkhidmatan yang terdiri daripada amalan kepimpinan, amalan budaya organisasi dan reka bentuk dan sistem penyampaian

perkhidmatan yang berhubung dengan prestasi. Perhubungan ini berdasarkan kepada teori berasaskan sumber yang mana prestasi dipengaruhi oleh sumber dan keupayaan dalaman sesebuah organisasi. Prestasi dapat diperbaiki dengan menggembelng sumber yang ada dalam organisasi sebaik mungkin berbanding dengan pesaing dalam persekitaran.



Sumber: Diadaptasikan daripada Coughland dan Harbinson (1998/1999)

Rumusannya, kerangka konsep kajian ini adalah gabungan aspek amalan operasi perkhidmatan, amalan pembangunan sumber manusia dan prestasi untuk memberi pengaruh kepada pelaksanaan amalan operasi perkhidmatan dalam organisasi. Begitu juga dengan amalan pembangunan sumber manusia yang perlu

ditekankan dan dibangun dalam organisasi bagi menentukan hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan yang dikaji.

2.11 Pembangunan Hipotesis

Hipotesis dibangun bersesuaian dengan kajian yang dijalankan bertujuan untuk menjawab secara khusus persoalan kajian yang dikemukakan dalam kajian ini. Hubungan setiap hipotesis kajian ini adalah dengan melihat hubungan langsung dan tidak langsung seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 2.2. Hubungan utama kajian ini yang akan diuji antaranya (1) amalan operasi perkhidmatan dan prestasi (2) amalan operasi perkhidmatan dan prestasi dengan pemboleh ubah penyederhana amalan pembangunan sumber manusia.

Dalam kajian ini, amalan operasi perkhidmatan mengandungi tiga dimensi iaitu kepimpinan, budaya organisasi dan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan. Dimensi ini adalah sumber dalaman organisasi yang merupakan amalan yang dilaksanakan di dalam organisasi. Manakala bagi amalan pembangunan sumber manusia merupakan keupayaan sumber manusia yang dimiliki oleh organisasi hasil daripada latihan berkaitan perkhidmatan, tunjuk ajar tidak formal dan pemberian kuasa kepada pekerja (Ellinger *et al.*, 2008).

2.11.1 Amalan operasi perkhidmatan dan prestasi

Daripada kajian-kajian yang lepas dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi (Coughlan & Harbinson, 1998/1999; Morita & Flynn, 1997; Christiansen *et al.*, 2003; Verma & Young, 2000). Namun begitu hubungan ini akan dikaji sekali lagi memandangkan dapatan kajian terdahulu menunjukkan hubungan yang tidak konsisten. Pemboleh ubah penyederhana telah dicadangkan oleh Wu (2007) dalam meneliti hubungan ini agar menggunakan faktor dalaman organisasi. Kajian yang dilakukan oleh Ellinger *et al.*, (2008) telah menggunakan amalan pembangunan sumber manusia sebagai penyerhana hubungan antara orientasi pasaran dan prestasi. Oleh itu amalan ini menjadi asas kepada pemboleh ubah penyederhana antara amalan operasi perkhidmatan dan prestasi.

Dimensi kajian ini didapati daripada model pengurusan perkhidmatan yang telah dikaji oleh penyelidik seperti Brannick *et al.*, (2002); Coughlan dan Harbinson, (1998/1999) dan Prabhu *et al.*, (2002). telah mendapati bahawa terdapat hubungan langsung antara aspek amalan pengurusan perkhidmatan iaitu kepimpinan, budaya organisasi dan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan dengan prestasi organisasi. Manakala Lyte dan Timmerman (2006) dalam kajiannya mendapati orientasi perkhidmatan mempunyai hubungan yang positif dengan kualiti perkhidmatan yang diberikan kepada pelanggan. Kajian oleh Mohd Rizal (2008) mendapati bahawa amalan operasi perkhidmatan mempunyai hubungan signifikan dengan prestasi organisasi.

Dalam kajian yang dilakukan oleh Fiedler (1967), Elenkov (2002) dan Chung dan Lo (2007) mendapati bahawa kepimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi organisasi. Dapatan kajian tersebut juga disokong oleh Ozcelik, Langton dan Aldrich (2008) yang mendapati bahawa amalan kepimpinan mempunyai kesan yang signifikan kepada prestasi organisasi dari segi peningkatan keuntungan kasar syarikat. Begitu juga dalam sektor awam peranan pemimpin dalam mengurus penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan (Thach & Thompson, 2007). Selari dengan dapatan ini juga, kajian lain turut mendapati bahawa kepimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap prestasi organisasi (Yulk, 2008; Yulk, 2002; Anonymous, 1996).

Sementara itu, kajian yang dilakukan oleh Wang, Hackett, Wang dan Chen (2005) mendapati kepimpinan mempunyai hubungan dengan prestasi organisasi, pengurus dan pekerja. Begitu juga dengan kajian Vigoda-Gadot (2007) juga mendapati gaya kepimpinan mempunyai hubungan dengan prestasi pekerja. Kajian oleh Abbas dan Yaqoob (2009) mendapati bahawa kepimpinan mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi pekerja. Parry (2003) telah mengkaji secara khusus gaya kepimpinan dalam organisasi sektor awam dan telah mendapati bahawa gaya kepimpinan mempunyai hubungan yang positif dengan inovasi dan keberkesanan organisasi.

Selain itu, kajian yang dilakukan terhadap budaya organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi organisasi (Paulin *et al.*, 1999). Kajian yang dilakukan Nahm *et al.*, (2004) dan Fang dan Wang (2006) mendapati bahawa

budaya organisasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi organisasi. Begitu juga dengan kajian yang dilakukan oleh Denison dan Mishra (1995), Michalisin, Kline dan Smith (2000) dan Heck (2004). Sementara itu, kajian oleh Sureshchandar et al., (2001) yang menyatakan bahawa budaya organisasi memberi kesan yang signifikan kepada keunggulan perkhidmatan kerana budaya membolehkan setiap anggota dalam organisasi menghayati visi dan matlamat organisasi serta mengintegrasikan kesemua fungsi dalam organisasi dalam proses penyampaian perkhidmatan dan seterusnya meningkatkan kualiti perkhidmatan yang diberikan. Selain itu, kajian Sin dan Tse (2000), mendapati bahawa budaya organisasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kepuasan pelanggan daripada aspek perkhidmatan dan kualiti perkhidmatan yang diberikan. Walaupun begitu kajian oleh Paradise-Tarnow (1991) menunjukkan bahawa budaya organisasi mempunyai hubungan negatif yang kuat terhadap prestasi kewangan organisasi.

Dalam kajian yang lepas menunjukkan bahawa reka bentuk dan sistem penyampaian mempunyai hubungan dengan prestasi organisasi (Brannick *et al.*, 2002; Coughlan & Harbinson, 1998/1999; Prabhu *et al.*, 2002). Menurut Roth dan Menor (2003) reka bentuk perkhidmatan adalah isu strategik dan penting kerana reka bentuk membolehkan organisasi menukar strategi kepada operasi. Keberkesanan strategi operasi bergantung kepada pilihan reka bentuk yang betul (Heskett, 1987). Mohr dan Bitner (1995) menyatakan reka bentuk yang baik akan memastikan perkhidmatan dan proses penyampaian yang diterima oleh pelanggan adalah berkualiti dan seterusnya memberi kepuasan kepada pelanggan (Dabholkar dan Overy, 2005). Pendapat ini disokong oleh Shostack (1984) dan Verma, Fitzsimmons, Heineke dan Davis (2002) yang menyatakan reka bentuk yang baik akan

meningkatkan perniagaan dan mengekalkan organisasi untuk bersaing di dalam pasaran. Oleh itu adalah penting bagi pihak organisasi perkhidmatan memberikan penekanan kepada reka bentuk sistem yang dapat memberikan perkhidmatan kepada pelanggan (Brown, Fisk & Bitner, 1994). Selain itu juga perhubungan dan penglibatan pelanggan dalam sistem penyampaian akan memberi kesan kepada keberkesanan dan kecekapan operasi perkhidmatan (Safizadeh *et al.*, 2003).

Manakala bagi aspek reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan (Arias Aranda, 2003), kajian beliau mendapati strategi operasi perkhidmatan iaitu reka bentuk dan sistem penyampaian mempunyai hubungan yang signifikan dan langsung terhadap prestasi organisasi. Hasil kajian beliau mendapati bahawa susun atur fleksibel, orientasi tolak, prosedur standard, penggunaan teknologi, aktiviti hadapan dan belakang pejabat dan pengkhususan sumber manusia mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi kewangan. Sementara itu kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan, penglibatan pelanggan dan pembangunan perkhidmatan baru mempunyai hubungan yang negatif dengan prestasi kewangan. Berdasarkan kepada dapatan-dapatan kajian lepas maka hipotesis kajian ini adalah:

H1 : Amalan operasi perkhidmatan mempunyai hubungan signifikan yang dengan prestasi

Secara lebih khusus hipotesis ini adalah:

H1a(i) : Amalan kepimpinan mempunyai hubungan signifikan dengan prestasi

H1a(ii) : Amalan budaya organisasi mempunyai hubungan signifikan dengan prestasi

H1a(iii) : Amalan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan mempunyai hubungan signifikan dengan prestasi

Secara khusus hipotesis ini adalah;

H1b(i) Jenis susun atur operasi perkhidmatan mempunyai hubungan signifikan dengan prestasi

H1b(ii) Orientasi tolak/tarik dalam operasi perkhidmatan mempunyai hubungan signifikan dengan prestasi

H1b(iii) Tahap proses penyampaian perkhidmatan yang standard mempunyai hubungan signifikan dengan prestasi

H1b(iv) Kepelbagaian perkhidmatan yang ditawarkan mempunyai hubungan signifikan dengan prestasi

H1b(v) Penggunaan teknologi maklumat mempunyai hubungan signifikan dengan prestasi

H1b(vi) Hubungan aktiviti bahagian hadapan dan belakang pejabat mempunyai hubungan signifikan dengan prestasi

H1b(vii) Pengkhususan sumber manusia dalam proses penyampaian mempunyai hubungan signifikan dengan prestasi

H1b(viii) Tahap penyertaan pelanggan dalam proses penyampaian mempunyai hubungan signifikan dengan prestasi

H1b(ix) Pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baru mempunyai hubungan signifikan dengan prestasi

2.11.2 Hubungan amalan operasi perkhidmatan, amalan pembangunan sumber manusia dan prestasi

Kajian empirikal telah menunjukkan bahawa amalan operasi perkhidmatan memberi pengaruh kepada prestasi organisasi (Arias Aranda, 2002; Coughlan & Harbinson, 1998/1999; Morita & Flynn, 1997; Mohd Rizal, 2008), begitu juga dengan amalan pembangunan sumber manusia (Nordhaug, 1998; Sandberg, 2000; Arif *et al.*, 2006). Kajian yang dilakukan oleh Preffer (1998) mendapati bahawa operasi perkhidmatan yang berbeza menunjukkan terdapat hubungan yang positif dengan amalan pembangunan sumber manusia seterusnya mempengaruhi sikap pekerja, perkhidmatan pelanggan, kepuasan pelanggan dan keuntungan syarikat.

Ellinger *et al.*, (2008) dalam kajiannya mendapati bahawa amalan pembangunan sumber manusia menjadi penyederhana hubungan orientasi pasaran dan prestasi organisasi dan pekerja. Secara lebih khusus lagi kajian ini mendapati bahawa tunjuk ajar menjadi penyederhana antara orientasi pasaran dan prestasi organisasi dan pekerja. Manakala latihan berkaitan perkhidmatan hanya menyederhanakan hubungannya dengan prestasi pekerja. Pemberian kuasa kepada pekerja tidak menyederhanakan hubungan orientasi pasaran dan prestasi organisasi dan pekerja.

Oleh itu hipotesis kajian ini adalah:

H2: Tahap amalan pembangunan sumber manusia yang diterima oleh pegawai dan kakitangan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi.

Secara khusus hipotesis ini adalah;

H2a(i): Semakin tinggi tahap latihan berkaitan dengan perkhidmatan yang diterima oleh pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan amalan kepimpinan yang tinggi dengan prestasi.

H2a(ii): Semakin tinggi tahap tunjuk ajar pegawai kanan kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan amalan kepimpinan yang tinggi dengan prestasi.

H2a(iii): Semakin tinggi tahap pemberian kuasa kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan amalan kepimpinan yang tinggi dengan prestasi.

H2b(i): Semakin tinggi tahap latihan berkaitan dengan perkhidmatan yang diterima oleh pekerja dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan amalan budaya organisasi yang tinggi dengan prestasi.

H2b(ii): Semakin tinggi tahap tunjuk ajar pegawai kanan kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan amalan budaya organisasi yang tinggi dengan prestasi.

H2b(iii): Semakin tinggi tahap pemberian kuasa kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan amalan budaya organisasi yang tinggi dengan prestasi.

H2c(i): Semakin tinggi tahap latihan berkaitan perkhidmatan yang diterima oleh pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan yang tinggi dengan prestasi.

H2c(ii): Semakin tinggi tahap tunjuk ajar pegawai kanan kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan yang tinggi dengan prestasi.

H2c(iii): Semakin tinggi tahap pemberian kuasa kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan yang tinggi dengan prestasi.

2.12. Kesimpulan

Bab ini telah membincangkan amalan-amalan dalam operasi perkhidmatan, amalan pembangunan sumber manusia dan prestasi yang bersesuaian dengan kajian ini. Amalan operasi perkhidmatan ini merupakan amalan pengurusan yang diamalkan yang meliputi amalan kepimpinan, amalan budaya organisasi dan amalan reka bentuk dan sistem penyampaian. Selain itu, kajian literatur juga mencadangkan pemboleh ubah penyederhana amalan pembangunan sumber manusia iaitu latihan berkaitan dengan perkhidmatan, tunjuk ajar tidak formal dan pemberian kuasa kepada pekerja dalam menyederhana hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi.

Begitu juga dengan teori berasaskan sumber merupakan teori yang dominan untuk membentuk model kajian ini. Teori ini berasaskan sumber dalaman organisasi yang meliputi sumber manusia, budaya dan sistem penyampaian yang akan memperbaiki prestasi sektor perkhidmatan yang dikaji. Akhir sekali kerangka kajian dikemukakan dalam bab ini bersama-sama dengan hipotesis kajian. Bab yang seterusnya akan membincangkan mengenai kaedah penyelidikan yang digunakan dalam kajian ini.

BAB III

KAEDAH PENYELIDIKAN

3.0 Pengenalan

Bab ini membincangkan mengenai kaedah penyelidikan yang dilakukan. Kaedah penyelidikan adalah alatan dan instrumen yang digunakan untuk mengumpul, menganalisis dan merumuskan hasil kajian daripada data yang diperolehi. Secara khusus bab ini akan membincangkan isu berkaitan dengan data kajian, saiz sampel, prosedur pensampelan, pengumpulan data, reka bentuk soal selidik, pengukuran, kajian rintis, ujian kebolehpercayaan dan kesahan serta prosedur statistik penganalisan data.

3.1 Jenis Kajian

Menurut Leary (2004), secara umumnya kajian dalam bidang sains sosial dapat di kategori kepada empat bahagian iaitu kajian deskriptif, korelasi (hubung kait), eksperimen dan kuasi eksperimen. Kajian ini mengkaji hubungan antara pemboleh ubah kajian seperti dalam model kajian (Rajah 2.2) yang dapat dikategorikan sebagai kajian korelasi. Oleh itu, dalam kajian korelasi ia tidak dapat mendedahkan sama ada satu pemboleh ubah akan memberi kesan kepada pemboleh ubah yang lain. Menurut Sekaran (2003), kajian korelasi biasanya dilakukan dalam keadaan semula jadi dan sekiranya dilakukan di organisasi ia dipanggil kajian lapangan.

Oleh kerana kajian ini menggunakan kajian lapangan untuk mendapatkan data dan mengenal pasti hubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian, kajian ini dapat dikategorikan sebagai kajian lapangan berorientasikan kuantitatif (Kerlinger & Lee, 2000). Berdasarkan kepada tinjauan yang dilakukan oleh Zakaria (1999) yang berkaitan dengan kajian lapangan terhadap buku-buku berkaitan dengan kaedah penyelidikan, beliau telah menggariskan beberapa kelebihan yang diperoleh melalui kaedah tinjauan ini. Pertama, maklumat yang diperoleh lebih banyak kerana liputan dan ruang lingkup kajian adalah lebih luas berbanding dengan kaedah kajian yang lain. Kedua, walaupun kaedah tinjauan ini adalah lebih mahal dan kos pengendalian yang tinggi berbanding dengan kaedah uji kaji dalam makmal tetapi jumlah dan kualiti maklumat yang diperolehi adalah lebih bernilai ekonomi. Ini kerana jumlah sampel kajian adalah ramai menyebabkan maklumat yang diperolehi adalah banyak untuk menggambarkan situasi yang dikaji. Ketiga, maklumat yang diperolehi melalui kaedah ini adalah lebih tepat kerana masalah kesilapan pensampelan tidak berlaku.

3.2. Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk kajian merujuk kepada perancangan untuk melakukan penyelidikan dengan memasukkan elemen yang khusus untuk dikaji dan prosedur yang akan digunakan (Sproull, 1995). Manakala Zikmund (2000) menyatakan reka bentuk kajian adalah perancangan yang khusus, kaedah dan prosedur untuk mengumpul dan menganalisis maklumat yang dikehendaki. Reka bentuk kajian ini bertujuan untuk merancang penyelidikan yang dilakukan dengan menggariskan

kaedah dan penganalisan maklumat yang dikehendaki oleh penyelidik bagi menjawab persoalan kajian.

Menurut Sekaran (2003), kajian boleh dilakukan sama ada secara penerokaan, deskriptif atau pengujian hipotesis. Kajian penerokaan dilakukan untuk meneroka ilmu yang baru dan masih lagi kurang maklumat tentangnya. Manakala kajian deskriptif adalah bertujuan untuk mengkaji ciri-ciri yang terdapat dalam sesuatu fenomena. Bagi kajian yang menggunakan pengujian hipotesis, kajian tersebut bertujuan untuk meneliti secara mendalam hubungan antara pemboleh ubah kajian bagi menjawab persoalan kajian. Oleh itu, kajian yang dijalankan ini adalah untuk mencari jawapan kepada persoalan kajian mengenai hubungan yang wujud antara amalan operasi perkhidmatan dan prestasi serta peranan pemboleh ubah penyederhana amalan pembangunan sumber manusia.

Kajian ini menumpukan kepada kajian deskriptif dan pengujian hipotesis yang bertujuan untuk mengkaji hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi. Dalam kajian ini, pemboleh ubah tidak bersandar adalah amalan operasi perkhidmatan yang terdiri daripada tiga dimensi iaitu amalan kepimpinan, amalan budaya organisasi dan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan. Pemboleh ubah bersandar bagi kajian ini adalah prestasi. Manakala bagi pemboleh ubah penyederhana, amalan pembangunan sumber manusia di mana dimensinya adalah latihan berkaitan perkhidmatan, tunjuk ajar tidak formal dan pemberian kuasa kepada pekerja.

3.3 Unit Analisis

Kajian ini menggunakan jabatan yang terdapat di dalam Majlis Bandar raya dan Majlis Perbandaran sebagai unit analisis. Pemilihan jabatan sebagai unit analisis ini bersesuaian dengan pendapat Hepworth (1998) yang menyatakan pengenalan kepada inisiatif baru pengurusan dalam organisasi tidak hanya menumpukan kepada peringkat pengurusan tertinggi sahaja tetapi juga meliputi kesemua setiap peringkat pengurusan. Namun begitu, kebanyakan kajian yang berkaitan dengan strategi operasi hanya melibatkan peringkat organisasi sahaja tetapi tidak melibatkan kajian peringkat jabatan dalam organisasi. Oleh itu kajian cuba mengisi kekurangan literatur dengan mengkaji amalan operasi pada peringkat jabatan dalam organisasi.

Pemilihan jabatan dalam Majlis Bandar raya dan Majlis Perbandaran sebagai sampel kajian disebabkan oleh kedua-dua majlis ini mempunyai saiz yang besar daripada segi jumlah tenaga kerja dan struktur organisasi yang lebih kompleks berbanding dengan Majlis Daerah. Dalam literatur yang lepas, kajian mengenai amalan operasi juga menggunakan organisasi yang besar dalam kajian mereka (Khairul Anuar 2002; Zulnaidi 2008). Sebagai contoh Kahirul Anuar (2002) dan Zulnaidi (2008) menggunakan jabatan dalam organisasi pihak berkuasa tempatan yang mengandungi lebih 30 hingga 50 orang pekerja. Mereka menegaskan bahawa jabatan yang besar mempunyai amalan operasi yang lebih baik daripada jabatan yang kecil. Oleh itu, dalam kajian ini status Majlis (Bandar raya dan Perbandaran) adalah lebih sesuai dan andaian dibuat bahawa Majlis Bandar raya dan Perbandaran mempunyai amalan operasi perkhidmatan yang lebih baik berbanding dengan Majlis Daerah. Dengan menggunakan kriteria pensampelan ini berkemungkinan dapat

menghapuskan Majlis Daerah yang kecil dan mungkin tidak mempunyai amalan operasi perkhidmatan dalam operasi seharian.

Selain itu berdasarkan kepada Sistem Penarafan Bintang yang diperkenalkan pada April 2008 menunjukkan bahawa Majlis Bandar raya dan Perbandaran lebih berjaya berbanding dengan Majlis Daerah. Ini dapat dibuktikan dalam laman sesawang Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan (2010). Keputusan Sistem Penarafan Bintang ini menunjukkan hanya Majlis Bandar raya dan Majlis Perbandaran sahaja memperoleh bintang dalam menentukan prestasi pihak berkuasa tempatan ini bagi tahun 2009. Dewan Bandar raya Kuala Lumpur, Majlis Perbandaran Petaling Jaya, Shah Alam, Johor Bharu, Melaka Bandar raya Bersejarah dan Kuala Terengganu merupakan Majlis Bandar raya yang menerima empat bintang. Manakala hanya tujuh Majlis Perbandaran yang memperoleh empat bintang di mana Negeri Selangor (Majlis Perbandaran Subang Jaya, Kajang dan Klang), Pahang (Majlis Perbandaran Kuantan), Melaka (Majlis Perbandaran Alor Gajah), Johor (Majlis Perbandaran Johor Bharu Tengah) dan Perak (Majlis Perbandaran Manjung). Oleh itu Majlis Bandar raya dan Perbandaran adalah lebih sesuai untuk dilakukan kajian secara empirikal.

Begitu juga dengan laporan MAMPU yang menjelaskan bahawa Majlis Bandar raya dan Perbandaran lebih berjaya dalam operasi perkhidmatan berbanding dengan Majlis Daerah. Selain itu, pendekatan yang menggunakan organisasi yang bersaiz besar sebagai sampel kajian adalah konsisten dengan pendekatan yang digunakan dalam kajian yang lepas (Antony, Leung, Knowles dan Gosh, 2002).

Organisasi besar dipercayai mempunyai amalan operasi perkhidmatan yang lebih baik berbanding dengan organisasi yang kecil. Dengan menumpukan kepada pihak berkuasa tempatan yang mempunyai saiz yang besar akan dapat mengawal pengaruh "saiz" dalam kajian. Dalam kajian lepas menyebut bahawa terdapat perbezaan yang signifikan dalam hubungan amalan operasi dengan prestasi berdasarkan kepada saiz organisasi kajian (Gustafsson dan Nelson, 2003; Madu *et al.*, 1995; Terziovski dan Samson, 1999).

Selain itu, Tayib (1996) dalam kajian beliau terhadap pihak berkuasa tempatan di Malaysia mendapati bahawa Majlis Perbandaran mempunyai amalan pengurusan yang lebih baik berbanding dengan Majlis Daerah. Dengan kata lain, Majlis Daerah adalah tidak sesuai dipilih sebagai sampel kajian dalam kajian ini disebabkan oleh kurang cekap dan berkesan dalam operasi perkhidmatan (Tayib, 1996). Namun begitu, menurut Tayib (1996) walaupun organisasi mempunyai amalan pengurusan yang baik ia tidak menjanjikan kurangnya masalah yang dihadapi oleh organisasi tersebut. Sebagai contoh Tayib (1996) turut menjelaskan bahawa Majlis Perbandaran juga mempunyai banyak masalah berbanding dengan Majlis Daerah yang memerlukan perhatian daripada penyelidik untuk dilakukan kajian.

3.4 Responden Kajian

Kajian ini menyelidiki amalan operasi perkhidmatan yang memberi pengaruh kepada prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan negara ini. Oleh itu, kajian ini

menggunakan ketua jabatan atau pengarah jabatan yang terdapat dalam Majlis Bandar raya dan Perbandaran sebagai responden kajian. Ini berdasarkan kepada Poister dan Streib (1999) yang menyatakan bahawa ketua jabatan atau pengarah jabatan adalah individu yang terlibat secara langsung dalam mengurus dan melaksanakan operasi atau program dalam organisasi pihak berkuasa tempatan, sementara Yang Dipertua lebih menjurus kepada peranan yang tidak nampak contohnya penggubalan dasar, misi dan visi organisasi sahaja. Berdasarkan kepada hujahan ini ketua jabatan atau pengarah jabatan merupakan individu yang boleh mewakili responden dalam kajian ini. Selain itu, mereka juga merupakan individu yang lebih mengetahui mengenai amalan operasi dan prestasi jabatan masing-masing. Skinner (1993) turut menyatakan bahawa menggunakan responden yang betul dan sesuai adalah penting dalam kajian tinjauan kerana responden yang tidak sesuai akan memberikan maklum balas yang tidak tepat dalam kajian dengan menggunakan kaedah tinjauan. Ini juga ditegaskan oleh Kumar, Stern dan Anderson (1993) yang menyatakan bahawa maklum balas yang salah akan berlaku sekiranya peranan responden yang dipilih tidak mempunyai hubungan dengan konsep kajian. Oleh itu, pemilihan ketua jabatan atau pengarah jabatan berkemungkinan adalah individu yang sesuai untuk menjawab kajian ini bagi menggambarkan keadaan sebenar operasi perkhidmatan dan prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan.

Sementara itu, dalam kajian lepas pemilihan ketua jabatan atau pengarah jabatan telah dilakukan oleh penyelidik bagi mewakili prestasi jabatan dalam kajian mereka. Antara kajian adalah Zulnaidi (2009) dan Khairul Anuar (2002) yang menggunakan ketua jabatan atau pengarah jabatan bagi meninjau persepsi mereka terhadap prestasi pihak berkuasa tempatan. Justeru itu pemilihan ketua jabatan dalam

kajian sebagai responden kajian bagi mendapatkan persepsi prestasi dan amalan operasi perkhidmatan pihak berkuasa tempatan adalah selari dengan kajian-kajian yang telah dilakukan sebelum ini terhadap pihak berkuasa tempatan.

3.5. Populasi dan Kerangka Pensampelan

Populasi kajian ini adalah semua jabatan yang terdapat di dalam Majlis Bandar raya dan Majlis Perbandaran di Semenanjung Malaysia. Berdasarkan kepada maklumat terkini yang diperolehi dari laman sesawang Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan terdapat 42 buah pihak berkuasa tempatan yang terdiri daripada Majlis Bandaraya dan Majlis Perbandaran. Majlis Perbandaran Kuala Terengganu merupakan majlis perbandaran terbaru dinaikkan taraf kepada Majlis Bandar raya pada 01 Januari 2008. Manakala Majlis Perbandaran Hang Tuah Jaya merupakan Majlis Perbandaran terbaru telah di naik taraf pada 01 Januari 2010 yang sebelum ini dikenali sebagai Majlis Daerah Hang Tuah Jaya.

Jadual 3.1 merujuk kepada taburan bilangan jabatan di Majlis Bandar raya dan Majlis Perbandaran di Semenanjung Malaysia yang berjumlah 416 buah jabatan dan ia merupakan kerangka pensampelan bagi kajian ini. Kerangka pensampelan ini dibangunkan sendiri oleh penyelidik berasaskan sumber yang boleh dipercayai iaitu Laporan Tahunan Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan Malaysia dan laman sesawang (www.kpkt.gov.my) yang berkaitan dengan jabatan yang terdapat dalam pihak berkuasa tempatan. Kesemua Majlis Bandar raya dan Perbandaran yang dikaji mempunyai laman sesawang tersendiri dengan menyenaraikan jumlah jabatan yang terdapat dalam majlis masing-masing.

Jadual 3.1

Bilangan Jabatan Setiap Majlis Bandar raya dan Majlis Perbandaran Di Semenanjung Malaysia

<i>Bil</i>	<i>Majlis Bandaraya</i>	<i>Bilangan Jabatan</i>
1.	Kuala Lumpur	24
2.	Shah Alam	13
3.	Petaling Jaya	10
4.	Ipoh	9
5.	Melaka	14
6.	Alor Setar	9
7.	Johor Bharu	10
8.	Kuala Terengganu	9
<i>Majlis Perbandaran</i>		
1.	Langkawi Bandaraya Pelancongan*	8
2.	Sungai Petani	11
3.	Kulim	10
4.	Kota Bharu Bandaraya Islam*	11
5.	Alor Gajah	12
6.	Jasin	10
7.	Hang Tuah Jaya	11
8.	Seremban	12
9.	Port Dickson	11
10.	Nilai	11
11.	Kuantan	8
12.	Temerloh	8
13.	Bentong	7
14.	Manjung	10
15.	Taiping	8
16.	Kuala Kangsar	8
17.	Teluk Intan	8
18.	Batu Pahat	7
19.	Johor Bharu Tengah	8
20.	Kluang*	4
21.	Muar	8
22.	Kulai	10
23.	Pasir Gudang	9
24.	Kangar	9
25.	Pulau Pinang*	9
26.	Seberang Perai	11
27.	Ampang Jaya	12
28.	Kajang	8
29.	Klang	16
30.	Selayang	10
31.	Subang Jaya	14
32.	Sepang*	9
33.	Kemaman	11
34.	Dungun	8
<i>Jumlah Keseluruhan Jabatan</i>		<i>416</i>

*Majlis Perbandaran yang terlibat dengan kajian rintis

3.6 Saiz Sampel

Sampel merupakan subset atau sub kumpulan kepada sesuatu populasi kajian. Manakala saiz sampel merupakan jumlah sebenar bilangan yang dipilih sebagai sampel untuk "mewakili" sesuatu populasi yang dikaji (Sekaran, 2003). Untuk menentukan saiz sampel pemilihnya bergantung kepada beberapa faktor antaranya keseragaman unit pensampelan, keyakinan, ketepatan, kuasa statistik, prosedur analisis, kos, masa dan personel (Davis, 2000).

Di bawah ini beberapa paduan yang digunakan bagi menentukan saiz sampel kajian;

i) Jadual penentuan saiz sampel yang disarankan oleh Krejcie dan Morgon (1970).

Berdasarkan kepada jadual saiz sampel yang diutarakan oleh Krejcie dan Morgon (1970), bagi sampel bersaiz 416 bilangan N yang boleh dirujuk ialah $N=420$ dan seterusnya seterusnya S iaitu saiz sampel yang sesuai adalah 201.

ii) Paduan saiz sampel berdasarkan kepada analisis faktor (Arrindell & Van de Ende, 1985; Comrey & Lee, 1992; Hair *et al.*, 2006).

Berdasarkan kajian empirikal yang dijalankan oleh Arrindell dan Van de Ende (1985) mereka mencadangkan bagi mendapatkan penyelesaian faktor yang stabil dalam analisis faktor, saiz sampel yang sesuai adalah 20 kali bilangan faktor yang dijangka. Memandangkan kajian ini menjangkakan (berdasarkan kepada teori dan literatur) terdapat 11 faktor dalam menerangkan konsep amalan operasi perkhidmatan, oleh itu saiz sampel mengikut bilangan ini adalah $20 \times 11 = 220$ sampel.

Selain itu Comrey dan Lee (1992) menyatakan bahawa saiz sampel 50 dianggap sangat lemah, 100 sebagai lemah, 200 sebagai memuaskan, 300 sangat baik, 500 sebagai sangat baik dan 1000 adalah tersangat baik. Manakala Hair *et al.*, (2006) menyarankan agar bilangan cerapan bagi setiap pemboleh ubah perlu dimaksimumkan, di mana bilangan paling minimum yang dicadangkan adalah 5 cerapan per pemboleh ubah. Oleh kerana kajian ini mempunyai 60 item bagi mengukur konsep amalan operasi perkhidmatan, maka bilangan sampel minimum yang dicadangkan mengikut kaedah ini adalah $60 \times 5 = 300$ sampel.

iii) Berdasarkan kepada analisis regresi (Field, 2005; Grenn, 1991).

Field (2005) mencadangkan agar 15 sampel per peramal (pemboleh ubah tidak bersandar) dalam analisis regresi. Memandangkan peramal jangkaan yang akan digunakan dalam kajian ini adalah 11 dimensi amalan operasi perkhidmatan maka saiz sampel yang sesuai adalah $15 \times 11 = 165$ sampel.

Manakala Grenn (1991) mencadangkan kaedah penentuan saiz sampel minimum yang boleh diterima bagi mendapatkan model keseluruhan yang baik adalah dengan menggunakan formula. Formula ini adalah $50 + 8k$ di mana k ialah bilangan pemboleh ubah tidak bersandar. Dengan dalam kajian ini, saiz sampel minimum adalah $50 + 8(11) = 138$ sampel.

Menurut Roscoe (1975) prinsip asas pemilihan sampel di mana saiz sampel lebih besar daripada 30 dan kurang daripada 500 adalah cukup dan sesuai untuk dilakukan kajian. Namun begitu untuk melakukan analisa multivariat saiz sampel perlu sepuluh kali ganda lebih besar daripada bilangan pemboleh ubah dalam kajian. Dengan kata lain kecukupan saiz sampel kajian juga

ditentukan oleh analisis statistik yang hendak dijalankan dalam sesuatu kajian.

Namun begitu, berdasarkan kepada perbincangan dalam bahagian ini dan mengambil kira kebarangkalian tidak mendapat maklum balas serta belanjawan penyelidik dalam kerja lapangan, maka sampel saiz 300 ditentukan dalam kajian ini berdasarkan kepada saranan yang dikemukakan oleh Krejcie dan Morgan (1970), Arrindell dan Van de Ende (1985), Comrey dan Lee (1992), Grenn (1991) Field (2005) dan Hair *et al.*, (2006) .

3.7 Prosedur Pensampelan

Pensampelan adalah proses di mana penyelidik memilih sampel kajian daripada keseluruhan populasi kajian (Leary, 2004). Berdasarkan kepada perbincangan dalam literatur mengenai kaedah penyelidikan, prosedur pensampelan dapat dikategorikan kepada pensampelan kebarangkalian dan bukan kebarangkalian. Dalam kajian ini untuk mewakili sampel kajian kaedah pensampelan kebarangkalian digunakan (Krosnick, 1999). Kaedah pensampelan yang digunakan adalah pensampelan berstrata untuk memilih jumlah sampel yang terdapat dalam pihak berkuasa tempatan di Semenanjung Malaysia.

Secara teorinya, kaedah pensampelan berstrata ini boleh digunakan dalam pelbagai jenis kumpulan seperti umur, jantina, status ekonomi dan lokasi geografi sampel kajian (Beins, 2004). Walaupun objektif kajian ini tidak membezakan maklumat yang diperoleh setiap pihak berkuasa tempatan, namun pensampelan

berstrata adalah kaedah yang paling berkesan bagi kajian ini. Menurut Sekaran (2003) yang menyatakan bahawa di mana setiap kumpulan majmuk dan antara kumpulan yang seragam kaedah pensampelan berstrata lebih sesuai digunakan. Keadaan ini berdasarkan kepada ciri-ciri setiap pihak berkuasa tempatan di Malaysia mempunyai persamaan. Antara ciri-cirinya adalah;

- Menggunakan akta yang sama iaitu Akta Kerajaan Tempatan 1976 (Akta 171).
- Pemantauan dibuat di bawah kementerian yang sama iaitu Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan.
- Mempunyai fungsi, peranan, objektif dan jenis aktiviti yang sama seperti yang terkandung dalam Akta Perancangan Bandar dan Perbandaran (Akta 976) dan Akta Bangunan, Jalan dan Saliran (Akta 1974).
- Perbezaan yang minima dalam setiap struktur organisasi pihak berkuasa tempatan.
- Mempunyai banyak jabatan yang mempunyai objektif, fungsi dan aktiviti yang berbeza setiap pihak berkuasa tempatan, contohnya Jabatan Pengurusan dan Penilaian Harta dan Jabatan Kejuruteraan.

Berdasarkan kepada ciri-ciri pihak berkuasa tempatan ini kaedah pensampelan berstrata digunakan. Kaedah pensampelan berstrata ini digunakan secara meluas oleh penyelidik yang melibatkan skala kajian yang besar (Davis, 2000). Di bawah ini diterangkan mengenai proses pensampelan yang digunakan.

Kesemua jabatan yang terdapat dalam organisasi pihak berkuasa tempatan di senaraikan untuk melihat bilangannya seperti dalam Jadual 3.1. Pada peringkat awal pihak berkuasa tempatan ini akan dikelompokkan mengikut status majlis tersebut sama ada bandar raya atau perbandaran. Jabatan-jabatan yang terdapat di dalam majlis bandar raya telah dipilih sebagai sampel kajian memandangkan jabatan yang terdapat dalam majlis bandar raya adalah kecil bilangannya. Berdasarkan kepada jadual 3.1 jumlah jabatan yang adalah dalam majlis bandar raya ini adalah 98 buah jabatan.

Dalam perbincangan awal, sampel kajian yang diperlukan dalam kajian ini adalah 300. Oleh itu baki sebanyak 202 ($300 - 98$) jabatan diperlukan yang berada dalam majlis perbandaran perlu dipilih untuk dijadikan sampel kajian. Pemilihan terhadap majlis perbandaran ini dibuat melalui kaedah rawak. Kaedah yang biasa digunakan adalah menggunakan jadual nombor atau nama (Leary, 2004). Oleh kerana bilangan majlis perbandaran adalah kecil, prosedur yang dikemukakan oleh Leary (2004) telah digunakan: (i) setiap nama majlis perbandaran telah ditulis di atas kertas, (ii) kemudian semuanya dimasukkan dalam satu kotak dan digoncangkan, dan (iii) nama setiap majlis perbandaran akan dicabut dalam kotak tersebut setiap satu sehingga jumlah sampel yang dikehendaki diperoleh. Hasil cabutan terhadap jabatan dalam majlis perbandaran ini jumlah jabatan yang diperoleh adalah 202 dan jumlah keseluruhan sampel yang akan diambil sebagai kajian ini adalah 300 seperti dalam Jadual 3.2.

Jadual 3.2

Bilangan Jabatan Setiap Majlis Bandar raya dan Majlis Perbandaran Terlibat Dalam Kajian

Majlis Bandar raya	Bilangan Jabatan
Kuala Lumpur	24
Shah Alam	13
Petaling Jaya	10
Ipoh	9
Melaka	14
Alor Setar	9
Johor Baharu	10
Kuala Terengganu	9
Jumlah Jabatan Bandar raya	98
Majlis Perbandaran	
Kulim	10
Sungai Petani	11
Alor Gajah	12
Hang Tuah Jaya	11
Kuantan	8
Temerloh	8
Manjung	10
Taiping	9
Kuala Kangsar	9
Teluk Intan	8
Nilai	11
Port Dickson	12
Kulai	10
Pasir Gudang	10
Johor Baharu Tengah	8
Ampang Jaya	12
Selayang	10
Subang Jaya	14
Dungun	8
Kemanan	11
Jumlah Jabatan Perbandaran	202
Jumlah Keseluruhan Sampel	98+202=300

3.8 Kaedah Pengumpulan Data

Terdapat banyak kaedah yang boleh digunakan untuk mengumpul data seperti kaedah borang soal selidik, borang soal selidik melalui *Internet*, temu bual dan temu bual telefon. Dalam bidang pengurusan operasi kaedah borang soal selidik merupakan kaedah dominan dalam pengumpulan data secara empirikal (Flynn *et al.*, 1990; Scudder & Hill, 1998).

Kelebihan menggunakan kajian melalui kaedah borang soal selidik adalah kadar pulangan borang soal selidik bersemuka adalah tinggi berbanding dengan kaedah penghantaran soal selidik melalui pos yang mempunyai pulangan borang soal selidik yang rendah. Selain itu melalui kaedah borang soal selidik akan dapat menjawab semua persoalan mengenai kekeliruan dan ketidakfahaman tentang soalan kajian kerana penyelidik ada bersama-sama dengan responden. Namun begitu kaedah ini mempunyai halangan tertentu terutamanya melibatkan kos yang tinggi, masa yang panjang dalam pengumpulan data, kadar pulangan soal selidik dan banyak lagi kriteria lain yang diambil kira (Frazer & Lawley, 2000).

Jadual 3.3

Kriteria Pentadbiran Borang Soal Selidik

Kriteria	Pos	Personal (Bersemuka)	Telefon	Internet
Panjang soal selidik	Panjang (4-12 muka surat)	Panjang (30 – 60 minit)	Sederhana (10-30 minit)	Panjang (4-12 muka surat)
Kerumitan soal selidik	Mudah sahaja	Mudah hingga rumit	Mudah sahaja	Mudah sahaja
Kerumitan soalan kajian	Mudah hingga sederhana rumit	Mudah hingga rumit	Mudah sahaja	Mudah hingga sederhana rumit
Hubungan dengan responden	Tiada	Tinggi	Sederhana	Tiada
Kadar pulangan soal selidik	Rendah	Sangat tinggi	Sederhana	Sederhana

Sumber : Frazer & Lawley (2000).

Merujuk kepada jadual di atas kaedah pentadbiran secara personal atau bersemuka merupakan kaedah yang terbaik dalam kriteria yang ditunjukkan.

Sekaran (2003) menyatakan bahawa kaedah pentadbiran secara bersemuka adalah kaedah yang terbaik dilakukan dalam pengumpulan data. Selain itu kelebihan yang diperolehi melalui kaedah bersemuka ini adalah kadar pulangan soal selidik yang tinggi, mengurangkan bias dan faedah bersama hasil daripada hubungan dengan responden (Oppenheim, 2000). Begitu juga penyelidik boleh memberikan penjelasan tentang kekeliruan atau keaburan mengenai soalan kajian serta memberikan maklumat tambahan kepada responden seterusnya membantu penyelidik mengumpul data yang dikehendaki dalam jangka masa yang singkat (Hayes, 2000; Sekaran, 2003). Oleh itu dalam kajian ini penyelidik melakukan kajian melalui kaedah secara personal atau bersemuka berdasarkan kelebihan melalui kaedah ini.

3.9 Instrumen Kajian

3.9.1 Pembentukan Instrumen Kajian

Kaedah bersemuka melalui soal selidik ini menggunakan skala Likert untuk mengukur amalan kepimpinan (KP), amalan budaya organisasi (BO), sistem penyampaian perkhidmatan (SPP), amalan pembangunan sumber manusia (PSM) dan prestasi (P). Setiap item akan diukur berdasarkan kepada 5 skala *Likert* iaitu (1) sangat tidak bersetuju sehingga (5) sangat bersetuju.

Dalam borang soal selidik ini terdapat empat bahagian iaitu: Bahagian A : Amalan Operasi Perkhidmatan, Bahagian B: Amalan Pembangunan Sumber Manusia, Bahagian C: Prestasi Jabatan dan Bahagian D : Maklumat Demografi.

Kesemua bahagian ini dijawab oleh ketua jabatan atau pengarah jabatan setiap organisasi pihak berkuasa tempatan.

3.9.2 Skala Pengukuran Kajian

Menurut Bradburn *et al.*, (2004) dan Krosnick dan Fabrigar (1997), salah satu aspek penting yang perlu dipertimbangkan dalam mereka bentuk soal selidik adalah skala pengukuran yang digunakan. Oleh itu dalam bahagian ini perbincangan difokuskan kepada bilangan mata dalam skala, label skala mata dan skala mata yang diterbalikkan.

Menurut Krosnick (1991), skala yang panjang mempunyai potensi mendapat maklumat yang berguna namun skala mata yang banyak juga boleh mengurangkan kejelasan terhadap maksud yang hendak dikaji dan difahami oleh responden. Oleh itu Krosnick dan Fabrigar (1997) telah mencadangkan panjang skala mata yang paling optimum adalah antara lima mata hingga tujuh mata. Walaupun begitu McKelvie (1978) mendapati dalam kajian keratan rentas kesahan instrumen kajian yang tinggi diperolehi adalah menggunakan skala lima mata berbanding dengan tujuh mata. Oleh itu kajian ini menggunakan skala lima mata bukannya skala tujuh mata.

Manakala pelabelan skala mata juga merupakan aspek yang penting dalam membentuk soal selidik. Krosnick dan Fabrigar (1997) telah mengemukakan dua sebab dengan melabelkan semua skala mata akan meningkatkan kualiti data yang

diperolehi: (i) oleh kerana manusia berinteraksi dan jarang menyatakan maksud yang kompleks dalam bentuk nombor dalam percakapan harian, maka pelabelan nombor lebih berbentuk semula jadi dan kaedah yang mudah untuk responden menyatakan persepsi mereka, (ii) skala mata berbentuk nombor adalah berbentuk semula jadi dan pelabelan terhadap kesemua skala mata akan menjelaskan lagi maksud pada setiap skala mata yang diberi. Sementara itu Dickinson dan Zellinger (1980) mendapati bahawa manusia lebih suka menggunakan skala mata dengan label yang banyak dalam soal selidik. Justeru itu berdasarkan kepada bukti yang dikemukakan oleh Krosnick dan Fabrigar (1997) dan Dickinson dan Zellinger (1980), kajian ini akan menggunakan pelabelan sepenuhnya dalam borang soal selidik yang diberikan kepada responden kajian.

Menurut Grove dan Savich (1979) instrumen kajian yang baik adalah kedudukan skala mata yang digunakan adalah berbentuk terbalik. Format yang digunakan bertujuan untuk mengurangkan kecenderungan respons yang *stereotaip* tanpa memeriksa item kajian dengan lebih teliti. Begitu juga Likert (1967) menyatakan format tersebut akan berupaya mengenal pasti responden yang tidak boleh dipercayai yang hanya memilih nombor satu dalam jujukan bagi kesemua soal selidik. Likert juga mencadangkan bahawa separuh daripada soal selidik perlu dilabelkan dalam bentuk terbalik.

3.10 Pengukuran

Dalam kajian ini pemboleh ubah bersandar adalah prestasi, pemboleh ubah penyederhana adalah amalan pembangunan sumber manusia dan pemboleh ubah tidak bersandar adalah amalan operasi perkhidmatan. Soal selidik ini menggunakan soal selidik tertutup bagi mendapatkan maklumat yang berkaitan dengan pemboleh ubah kajian. Kesemua item kajian menggunakan skala *Likert* lima mata. Di bawah ini diterangkan setiap pemboleh ubah tersebut secara terperinci.

3.10.1 Amalan Operasi Perkhidmatan

Model kajian ini diambil daripada kajian yang dilakukan oleh Coughlan dan Harbinson (1998/1999) iaitu model pengurusan perkhidmatan. Model asal kajian ini adalah daripada Voss dan Johnston (1995). Namun begitu pengubahsuaian telah dilakukan ke atas operasi pengukuran setiap pemboleh ubah tersebut memandangkan versi asal tidak bersesuaian lagi dalam konteks kajian sekarang. Dimensi amalan operasi perkhidmatan ini dapat dibahagikan kepada 3 iaitu (1) amalan kepimpinan, (2) amalan budaya organisasi dan (3) reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan.

Soal selidik amalan kepimpinan telah diadaptasikan daripada Samson dan Ford (2000), Chung-Herrera *et al.*, (2003), Thach dan Thompson (2007) dan Liden *et al.*, (2008) dan digunakan sebagai pengukur kepada dimensi ini. Ia merupakan instrumen yang mengandungi lapan item yang digunakan untuk mengukur tahap amalan kepimpinan dalam organisasi. Setiap item adalah pernyataan dan responden

akan menyatakan sama ada bersetuju atau tidak bersetuju di atas skala *Likert* lima mata yang bermula dengan satu (1) sebagai sangat tidak bersetuju kepada lima (5) sebagai sangat bersetuju. Antara contoh item ini adalah:

No 2. Pihak pengurusan mempunyai pengetahuan strategik untuk bertindak balas terhadap kehendak pelanggan.

Bagi dimensi amalan budaya organisasi soal selidik diadaptasikan daripada Coughlan dan Harbinson (1998/199), Stalk dan Hout (1990) dan Mohd Rizal (2008). Amalan budaya organisasi yang dikemukakan dalam soal selidik ini meliputi keutamaan kepada pelanggan, kualiti, kerja berpasukan, kebajikan pekerja, penghargaan, penyebaran maklumat dan penanda aras. Setiap item adalah pernyataan mengenai budaya organisasi dan responden akan menyatakan sama ada bersetuju atau tidak bersetuju dengan skala *Likert* lima mata yang bermula dengan (1) sebagai sangat tidak bersetuju kepada lima (5) sangat bersetuju. Contoh item ini adalah:

No 11. Semangat kerja berpasukan wujud di kalangan pekerja jabatan ini.

Untuk dimensi reka bentuk dan sistem penyampaian telah diadaptasikan daripada kajian Arias Aranda (2002) dan Mohd Rizal (2008) dengan penyesuaian kepada sektor awam. Dalam dimensi ini terdapat sembilan pemboleh ubah digunakan iaitu susun atur operasi perkhidmatan (SN), orientasi tolak/tarik (OTT), tahap penyampaian perkhidmatan yang seragam (STd), kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan (PL), penggunaan teknologi maklumat (TM), hubungan aktiviti bahagian hadapan dan belakang pejabat (BF), sumber manusia khusus dalam proses

penyampaian (SM), tahap penyertaan pelanggan dalam proses penyampaian (PYP) dan pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan baru (PRB).

Setiap responden dikehendaki menjawab soalan soal selidik mengenai amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan dalam organisasi dengan menggunakan skala *Likert* iaitu skala 1 hingga 5 (sangat tidak bersetuju hingga sangat bersetuju) dengan pernyataan yang diberikan. Setiap soalan amalan operasi perkhidmatan yang dijawab oleh responden akan dianalisis sama ada mereka bersetuju atau tidak dengan pernyataan tersebut. Di antara contoh soal selidik mengenai aspek reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan seperti Jadual 3.4 di bawah.

Jadual 3.4

Contoh dan Item Amalan Reka Bentuk dan Sistem Penyampaian Perkhidmatan

Dimensi	Item
Susun atur operasi perkhidmatan	No 19. Aktiviti penyampaian perkhidmatan dilakukan di tempat yang ditetapkan (bilik runding cara) bukannya mengikut tempat yang bersesuaian/selesa kepada pelanggan.
Orientasi tolak/tarik	No 25. Matlamat promosi perkhidmatan adalah penting untuk penyampaian perkhidmatan sebanyak mungkin berbanding kepuasan pelanggan.
Tahap penyampaian perkhidmatan standard	No 29. Proses penyampaian perkhidmatan adalah diseragamkan untuk mengurangkan perubahan dalam prosedur kerja.
Kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan	No 33. Jabatan ini menawarkan banyak jenis perkhidmatan yang luas dan berbeza.
Penggunaan teknologi maklumat	No 39. Penggunaan teknologi maklumat adalah untuk kepuasan pelanggan.
Hubungan aktiviti bahagian hadapan dan belakang pejabat	No 41. Aktiviti bahagian hadapan pejabat (kaunter dan bilik runding cara) dipisahkan secara fizikal daripada aktiviti bahagian belakang pejabat.
Sumber manusia khusus	No 44. Pegawai dan kakitangan jabatan ini mempunyai

dalam proses penyampaian perkhidmatan	kemahiran kerja yang tinggi.
Tahap penyertaan pelanggan dalam proses penyampaian perkhidmatan	No 49. Proses penyampaian perkhidmatan direka bentuk supaya pelanggan dapat melakukan aktiviti yang layak dilakukan oleh mereka.
Pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baru	No 54. Prosedur baru untuk penyampaian perkhidmatan dibangunkan secara berterusan

Jadual 3.5 adalah ringkasan pengukuran dan sumber yang digunakan dalam instrumen amalan operasi perkhidmatan.

Jadual 3.5

Pengukuran Pemboleh ubah Amalan Operasi Perkhidmatan

Dimensi	Sumber	Item	Cronbach Alpha Kajian Lepas
Amalan kepimpinan	Chung-Herrera <i>et al.</i> , (2003), Samson dan Ford (2000), Liden <i>et al.</i> , (2008), Thach dan Thompson, (2007), Mohd Rizal (2008).	8	0.922
Amalan budaya organisasi	Coughlan & Harbinson (1998/1999), Stalk dan Hout (1990), Mohd Rizal (2008)	10	0.849
Reka bentuk dan sistem penyampaian	Arias Aranda (2002) dan Mohd Rizal (2008)		
- Susun atur operasi perkhidmatan		6	0.598
- Orientasi tolak tarik		4	0.653
- Tahap proses penyampaian seragam		5	0.684
- Pelbagai perkhidmatan ditawarkan		4	0.624
- Penggunaan teknologi maklumat		5	0.677
- Aktiviti bahagian hadapan dan belakang pejabat		4	0.882
- Pengkhususan sumber manusia		5	0.631
- Penyertaan pelanggan		5	0.758
- Pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan baru		4	0.933

3.10.2 Amalan Pembangunan Sumber Manusia

Berdasarkan dimensi dan elemen yang dikenal pasti melalui sorotan literatur satu instrumen 17 item digunakan untuk mengukur amalan pembangunan sumber manusia. Untuk mengoperasi pemboleh ubah amalan pembangunan sumber manusia ini ia telah dibahagikan kepada 3 dimensi yang berkaitan dengan (1) latihan berkaitan dengan perkhidmatan (2) tunjuk ajar tidak formal dan (3) pemberian kuasa kepada pekerja.

(1) Dimensi latihan berkaitan perkhidmatan mengandungi 5 item. Dimensi ini telah diadaptasikan daripada Boshoff dan Allen (2002) dan Ellinger *et al.*, (2008) sebagai pengukuran dimensi ini. Instrumen ini digunakan untuk mengukur tahap latihan yang diterima oleh pegawai dan kakitangan dalam jabatan yang berkaitan dengan perkhidmatan. Pengukuran dimensi ini menggunakan skala *Likert* lima mata terdiri daripada satu (1) sebagai sangat tidak bersetuju menyatakan tahap latihan berkaitan perkhidmatan yang rendah kepada lima (5) sebagai sangat bersetuju menyatakan tahap menerima latihan yang tinggi. Antara contoh item ini adalah:

No 1. Pegawai dan kakitangan yang berurusan dengan pelanggan menerima latihan (kursus) secara formal, mendalam dan berterusan sebelum mereka berurusan dengan pelanggan.

(2) Lima item telah dioperasikan bagi mengukur dimensi tunjuk ajar tidak formal dalam jabatan. Instrumen ini diperoleh daripada Ellinger *et al.*, (2003) diadaptasikan untuk mengukur dimensi ini. Tunjuk ajar ini meliputi kepentingan dan penetapan sasaran, menggalakkan pegawai dan kakitangan melihat perkhidmatan dalam perspektif yang lebih luas, memberi maklum balas, membekalkan pegawai dan kakitangan dengan peralatan dan sentiasa mendapatkan maklum balas daripada

pegawai dan kakitangan. Skala *Likert* lima mata telah digunakan untuk mengukur tunjuk ajar ini daripada satu (1) hampir tidak pernah yang menyatakan amalan tunjuk ajar rendah dilakukan oleh pegawai kanan kepada lima (5) hampir selalu yang menggunakan 5 item dalam mengukur tahap tunjuk ajar yang tinggi dilakukan oleh penyelia atau pegawai kanan dalam organisasi. Antara contoh item ini adalah:

No 7. Pegawai kanan menggalakkan pegawai dan kakitangan supaya melihat perkhidmatan kepada pelanggan dalam perspektif yang lebih luas.

(3) Dimensi pemberian kuasa kepada pekerja diukur dengan menggunakan instrumen tujuh item. Instrumen oleh Hartline dan Ferrell (1996), Hayes (1994) dan Ellinger *et al.*, (2008) telah diadaptasikan untuk mengukur dimensi ini. Pemberian kuasa kepada pekerja ini diukur melalui tidak memerlukan kelulusan pihak pengurusan, menggunakan pertimbangan sendiri, inisiatif sendiri, berfikir di luar kotak, melakukan kerja terbaik, diberi kepercayaan membuat keputusan dan boleh melakukan pelbagai cara menyelesaikan masalah. Skala *Likert* lima mata telah digunakan untuk mengukur tahap dimensi pemberian kuasa kepada pekerja dengan jarak satu (1) sangat tidak bersetuju yang menyatakan amalan pemberian kuasa kepada pekerja yang rendah sehingga lima (5) sangat bersetuju yang menyatakan amalan pemberian kuasa yang tinggi dalam organisasi. Antara contoh item ini adalah:

No 13. Pegawai dan kakitangan boleh menggunakan pertimbangan mereka sendiri dalam menyelesaikan masalah pelanggan.

Jadual 3.6 di bawah merupakan ringkasan pengukuran pemboleh ubah dan bilangan item yang digunakan untuk mengukur keseluruhan dimensi amalan pembangunan sumber manusia dalam jabatan kajian.

Jadual 3.6

Pengukuran Pemboleh ubah Amalan Pembangunan Sumber Manusia

Dimensi	Sumber	Item	Cronbach Alpha Kajian Lepas
Latihan berkaitan perkhidmatan	Boshoff dan Allen (2000), Ellinger, Ketchen, Hult, Elmadag & Richey (2008).	5	0.953
Tunjuk ajar	Ellinger, Ellinger dan Keller (2003),	5	0.816
Pemberian kuasa kepada pekerja	Hartline dan Ferrell (1996); Hayes (1994), Ellinger, Ketchen, Hult, Elmadag dan Richey (2008).	7	0.916

3.10.3 Prestasi

Pengukuran prestasi dalam kajian ini telah dibahagikan kepada empat iaitu prestasi kewangan, prestasi pelanggan, prestasi pekerja dan proses dalaman. Sebanyak 17 item digunakan untuk mengukur prestasi jabatan kajian. Setiap item ini diukur dengan menggunakan skala *Likert* lima mata dengan (1) sangat tidak bersetuju, (2) tidak bersetuju, (3) tidak pasti, (4) bersetuju dan (5) sangat bersetuju.

(1) Prestasi kewangan. Item-item ini diukur dengan menggunakan skala *Likert* lima mata yang bermula dengan satu (1) sangat tidak bersetuju, dengan menyatakan tahap integriti yang rendah sehingga kepada lima (5) iaitu prestasi kewangan. Contoh item ini ialah:

No 1. Jabatan berjaya menguruskan belanjawan dengan baik.

(2) Dimensi prestasi pelanggan ini mengandungi empat item. Item-item ini telah diukur dengan menggunakan skala *Likert* lima mata satu (1) sangat tidak bersetuju iaitu menyatakan tahap prestasi perkhidmatan yang rendah kepada lima (5) sangat

bersetuju iaitu menyatakan tahap prestasi pelanggan yang tinggi organisasi. Contoh item ialah:

No 5. Produk atau perkhidmatan yang disediakan oleh jabatan mempunyai permintaan yang tinggi.

(3) Prestasi pekerja diukur dengan menggunakan instrumen lima item. Item-item tersebut diukur dengan menggunakan skala *Likert* lima mata satu (1) sangat tidak bersetuju iaitu menyatakan tahap prestasi pekerja yang rendah kepada lima (5) sangat bersetuju iaitu tahap prestasi pekerja yang tinggi telah dicapai dalam jabatan.

Contoh item adalah:

No 9. Tahap motivasi kakitangan jabatan sentiasa berada pada tahap tinggi

No10. Program latihan kepada kakitangan jabatan tidak berjalan dengan berkesan.

(4) Prestasi proses dalaman diukur dengan menggunakan empat item. Item-item tersebut diukur dengan menggunakan skala *Likert* lima mata (1) sangat tidak bersetuju iaitu menyatakan tahap proses dalaman yang rendah kepada (5) sangat bersetuju iaitu tahap prestasi proses dalaman yang tinggi dicapai dalam jabatan.

Contoh item ini adalah:

No 14. Jabatan tidak peka di dalam mengenal pasti perubahan terhadap keperluan pelanggan.

Jadual 3.7 di bawah adalah sumber dan pengukuran pemboleh ubah prestasi yang digunakan dalam kajian ini.

Jadual 3.7

Pengukuran Pemboleh ubah Prestasi

Dimensi	Sumber	Item	Cronbach Alpha Kajian Lepas
Kewangan	Kaplan dan Norton (1996); Kanji (2002); Chan (2004); Zulnaidi (2008)	4	0.769
Pelanggan	Kaplan dan Norton (1996); Kanji (2002) Chan (2004); Fuentes-Fuentes (2004), Zulnaidi (2008)	4	0.695
Pekerja	Kaplan dan Norton (1996); Weerakon (1996) Chan (2004); Fuentes-Fuentes (2004) Zulnaidi (2008)	5	0.814
Proses dalaman	Kaplan dan Norton (1996); Kanji (2002); Chan (2004); Zulnaidi (2008)	4	0.711

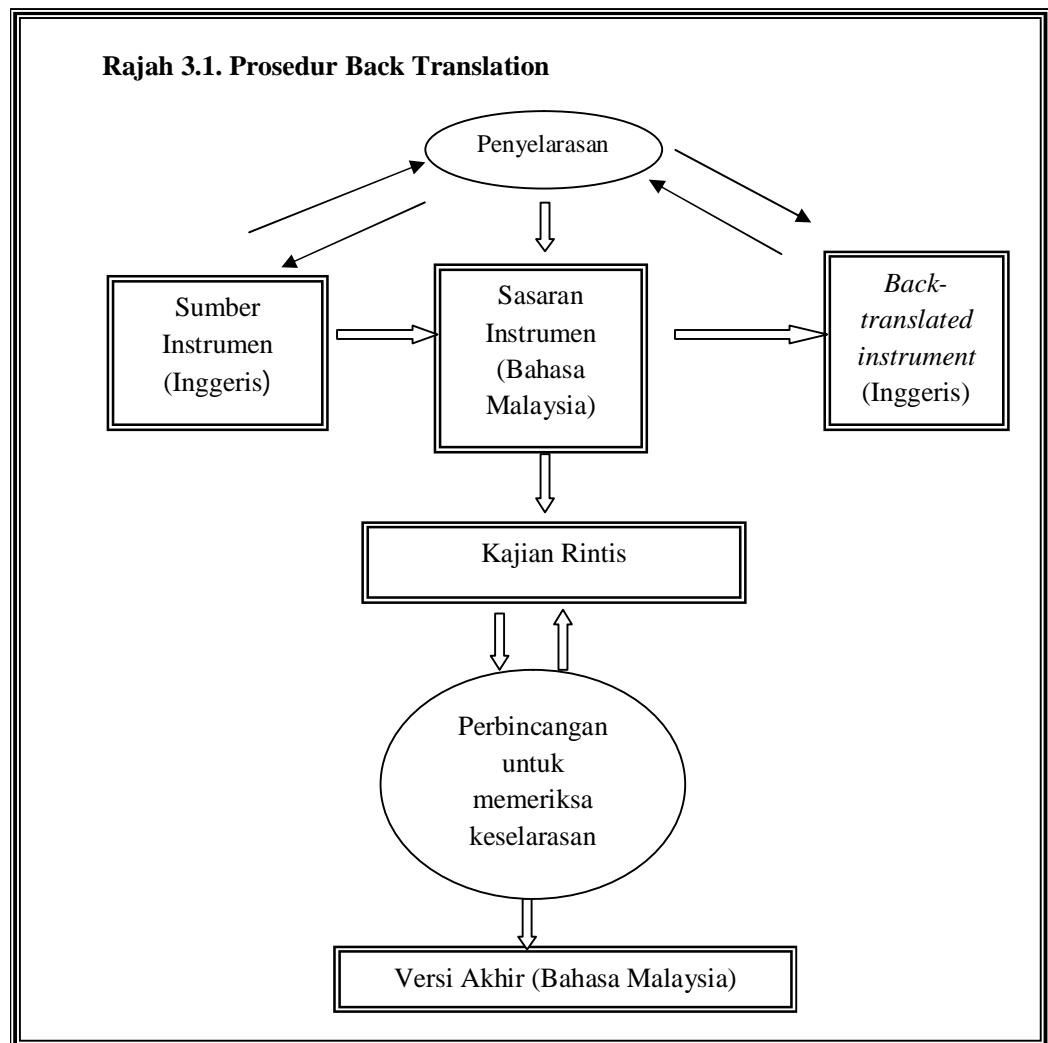
3.11 Instrumen dan Masalah Terjemahan

Kesemua instrumen kajian telah diambil daripada kajian yang lepas dan disesuaikan dengan persekitaran kajian yang dijalankan dan diambil daripada sumber seperti yang dinyatakan dalam perenggan di atas.

Oleh kerana instrumen yang dikaji dalam kajian ini berasal daripada bahasa Inggeris dan akan dikaji kepada responden yang tidak menggunakan bahasa harian dalam bahasa Inggeris seperti negara Malaysia ini. Justeru itu instrumen dalam bahasa Malaysia diperlukan, dan masalah yang wujud adalah kesahihan instrumen dalam Bahasa Malaysia akan wujud. Untuk mengatasi permasalahan ini Brislin (1970, dipetik daripada Hassan, 2009) telah mencadangkan prosedur *back-translation* dilakukan untuk memastikan persamaan terjemahan dalam Bahasa Malaysia adalah bersamaan maksud dengan Bahasa Inggeris. Menurut mereka prosedur ini adalah seperti berikut:

- i) Penyelidik menterjemah versi asal instrumen dalam Bahasa Inggeris kepada Bahasa Malaysia.
- ii) Dua bilingual bebas menterjemah instrumen versi Bahasa Malaysia ke dalam Bahasa Inggeris
- iii) Instrumen dalam versi Bahasa Inggeris diterjemahkan semula ke dalam Bahasa Inggeris (langkah 2) untuk melihat percanggahan maksud.
- iv) Sekiranya ada percanggahan maksud (jika ada) terjemahan kembali akan dilakukan.

Prosedur ini dapat dilihat dalam Rajah 3.1 (dipetik daripada Hassan, 2009).



Sumber : Hassan (2009)

3.12 Kajian rintis

Tujuan kajian rintis dilakukan adalah untuk memastikan soal selidik yang akan digunakan difahami oleh responden dalam menjawab soalan yang diberikan, selain itu proses merekodkan data lebih mudah dilakukan (Saunders, Lewis & Thornhill, 2000). Dengan kata lain, ujian rintis digunakan untuk menguji kebolehpercayaan dan kesahihan instrumen yang dibentuk dan melicinkan pentadbiran soal selidik serta menyesuaikan instrumen kajian (Saunders *et al.*, 2000; Khairul Anuar, 2002). Kedua-dua ujian ini dapat menentukan kebagusan dan kesesuaian ukuran yang digunakan.

Kajian rintis dilakukan dengan menggunakan kaedah yang sama dalam kajian sebenar agar potensi permasalahan sebenar dapat dikenal pasti (Cooper & Schindler, 2000). Oleh itu setiap responden perlu melengkapkan borang soal selidik dalam situasi yang sama dengan kajian sebenar (Hair *et al.*, 2006). Walaupun begitu pemilihan sampel kajian tidak perlu dilakukan secara berstatistik, ini kerana tujuan kajian rintis adalah untuk menguji kejelasan soalan, format dan skala pengukuran yang digunakan.

Jumlah bilangan sampel untuk kajian rintis adalah bersaiz kecil sahaja. Namun terdapat beberapa panduan umum yang boleh digunakan dalam pemilihan saiz sampel bagi kajian rintis ini. Antaranya Fink (1995) menyarankan 10 responden adalah bilangan minimum bagi kajian rintis manakala Hair *et al.*, (2006) mencadangkan antara 5 hingga 30 orang responden, sementara itu Forza (2002)

menyarankan sekitar 15 orang responden. Dalam kajian ini saranan Hair *et al.*, (2006) telah diguna pakai kerana menurut mereka kajian rintis yang melebihi 30 orang tidak akan mampu memberikan maklumat tambahan yang bererti untuk digunakan dalam semakan instrumen.

Kajian rintis telah dilakukan terhadap 5 buah majlis perbandaran iaitu Majlis Perbandaran Kota Bharu (10 jabatan), Majlis Perbandaran Kangar (9 jabatan), Majlis Perbandaran Langkawi (8 jabatan), Majlis Perbandaran Sepang (9 jabatan) dan Majlis Perbandaran Kluang (4 jabatan). Dalam kajian ini seramai 40 orang ketua jabatan telah terlibat dalam kajian rintis ini. Namun daripada 40 ketua jabatan yang terlibat hanya 31 orang sahaja yang telah memulangkan borang soal selidik untuk dilakukan analisis.

Setiap responden telah diminta untuk menandakan atau mencatatkan bagi soalan yang tidak dapat difahami atau keliru semasa kajian rintis dilakukan. Selain itu mereka diminta untuk memberi komen atau cadangan bagi setiap item yang tidak difahami dalam borang soal selidik tersebut. Berdasarkan kepada ujian rintis ini menunjukkan borang soal selidik yang diedarkan dapat difahami oleh mereka. Selepas itu kesemua borang soal selidik tersebut telah dilakukan analisis.

3.12.1 Analisis Kebolehpercayaan Instrumen

Ujian kebolehpercayaan dapat menentukan sejauh mana instrumen yang digunakan mengukur sesuatu konsep atau konstruk secara konsisten. Menurut

Churchill (1979) kebolehpercayaan merujuk kepada bagaimana semua item dalam konstruk itu berkait rapat di antara satu sama lain. Manakala Sekaran (2003) menyatakan kebolehpercayaan mempunyai dua aspek iaitu kestabilan (keupayaan untuk menghasilkan keputusan yang konsisten merentas masa walaupun dalam keadaan ujian tanpa kawalan) dan ketekalan (homogeniti item instrumen pengukuran dalam mengukur konstruk).

Untuk mengukur kebolehpercayaan Churchill (1979) telah menyarankan kaedah kebolehpercayaan ketekalan dalaman yang merupakan kaedah yang banyak digunakan dalam kajian lapangan. Menurut Nunnally (1978) kaedah kebolehpercayaan ketekalan dalaman merupakan jangkakan kebolehpercayaan yang paling asas bagi sesuatu penyelidikan. Sekaran (2003) menyatakan ketekalan dalaman adalah darjah interkorelasi antara satu item dengan item yang lain yang mengukur konsep yang sama.

Pengukuran yang digunakan adalah *Cronbach's Alpha* seperti yang disarankan oleh Churchill (1979). *Cronbach's alpha* dikatakan boleh memberi petunjuk yang cukup baik bagi menentukan kebolehpercayaan (Sekaran, 2003). Untuk menilai kebolehpercayaan instrumen kajian ini purata korelasi digunakan bagi kesemua item kajian. Ukuran penerimaan instrumen dibuat berdasarkan nilai 0.70 bagi setiap dimensi. Asas pemilihan ini berdasarkan saranan dibuat oleh Sekaran (2003) yang menyatakan cronbach's alpha kurang daripada 0.60 adalah lemah, 0.70 adalah diterima dan melebihi 0.80 adalah baik untuk instrumen kajian. Di bawah ini

adalah jadual 3.8 menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* bagi pemboleh ubah utama kajian yang diperolehi melalui kajian rintis.

Jadual 3.8

Analisis Kebolehpercayaan Kajian Rintis (N=31)

Pemboleh ubah	Cronbach's alpha
Kepimpinan	.904
Budaya organisasi	.856
Reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan	.798
Pembangunan sumber manusia	.841
Prestasi	.868

3.12.2 Analisis Kesahihan Instrumen

Kesahihan didefinisikan sebagai ketepatan, kebenaran, bermakna dan kebolegunaan instrumen yang membolehkan data-data diinferenkan (Fraenkel & Wallen, 1996). Oleh itu, ujian kesahihan instrumen digunakan untuk mengukur sejauh mana sesuatu instrumen itu mengukur apa yang sepatutnya diukur. Ujian ini dilakukan selepas ujian kebolehpercayaan. Kesahihan kandungan dan kesahihan konstruk adalah penting dalam mengukur instrumen kajian (Nunnally, 1978; Bryman & Cramer, 1990; Sekaran, 2003). Kesahihan kandungan merujuk kepada kecukupan kandungan domain tertentu dalam suatu sampel iaitu instrumen berkenaan mengandungi item-item yang meliputi semua aspek bagi mengukur sesuatu pemboleh ubah (Nunnally, 1978). Manakala kesahihan konstruk merujuk kepada darjah sesuatu pengukur menilai konstruk yang patut diukur (Sekaran ,2003).

Kesahihan kandungan juga boleh dilakukan dengan mendapatkan pandangan dan pertimbangan pakar dalam bidang pengurusan operasi. Seramai dua orang pakar dalam bidang pengurusan operasi yang telah dirujuk bagi menilai kesahihan draf instrumen daripada Fakulti Pengurusan Teknologi Universiti Utara Malaysia. Selain itu temu bual turut dilakukan kepada pengamal yang melaksanakan operasi perkhidmatan pihak berkuasa tempatan. Temu bual telah dilakukan kepada pengarah Jabatan Pengurusan dan Jabatan Penilaian Hartanah Majlis Perbandaran Kota Bharu mengenai kejelasan instrumen, kesesuaian instrumen dan pengukuran instrumen mengikut dimensi kajian. Hasil daripada temu bual mereka bersetuju dan memahami instrumen kajian yang digunakan bagi mengukur pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian. Ujian kesahihan instrumen tidak dapat dilakukan dengan menggunakan kaedah analisis faktor kerana keperluan minimal borang soal selidik tidak mencukupi. Menurut Hair *et al.*, (2006) keperluan minimal untuk analisis faktor adalah 100.

3.13 Kaedah Analisis Data

Bagi menganalisis data kajian ini beberapa teknik analisis dilaksanakan yang melibatkan beberapa peringkat. Pada peringkat awal data kajian akan melalui proses penyaringan dan beberapa ujian bagi memenuhi andaian-andaian multivariat. Tujuannya adalah untuk melihat kedudukan dan kesesuaian data bagi tujuan analisis statistik (Hair *et al.*, 2006). Setelah selesai peringkat pertama, data dianalisis dengan analisis faktor penerokaan bagi mengenal pasti struktur asas pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian (Hair *et al.*, 2006). Selepas itu analisa regresi berganda berhirarki digunakan bagi menguji hubungan langsung di antara pemboleh ubah

tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar serta pengaruh penyederhana terhadap hubungan di antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar. Pengaruh penyederhana adalah hasil darab pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah penyederhana (amalan operasi perkhidmatan x pembangunan sumber manusia). Hasil darab ini ditakrifkan sebagai terma interaksi oleh Aiken dan West (1991) dan Cohen, Cohen, West dan Aiken (2003).

3.13.1 Proses Saringan Data dan Andaian-Andaian Multivariat

Proses penyaringan data dilakukan terlebih dahulu sebelum dilakukan analisis multivariat bagi melihat kesesuaian dan kedudukan data tersebut. Proses ini melibatkan dua peringkat iaitu proses saringan data dan ujian-ujian bagi memenuhi andaian-andaian untuk analisis statistik multivariat (Hair *et al.*, 2006).

Dalam proses saringan data terdapat tiga bentuk ujian dilakukan iaitu ujian bias maklum balas, data tidak lengkap dan pencilan. Menurut Hair *et al.*, (2006) proses ini bertujuan untuk membersihkan data kepada satu format atau bentuk yang lebih sesuai untuk analisis multivariat. Selain itu bagi andaian multivariat terdapat empat bentuk ujian yang dilakukan iaitu kenormalan, kelinearan, kehomoskedastian dan kemultikolineritian. Ujian yang dilakukan ini bertujuan untuk dijadikan asas bagi membuat keputusan dan kesimpulan terhadap keputusan statistik. Ia jua merupakan prasyarat sebelum analisis faktor dan analisis multivariat dilakukan (Hair *et al.*, 2006).

Manakala ujian bias maklum balas dilakukan bertujuan untuk melihat sama ada terdapat perbezaan yang signifikan di antara dua kumpulan responden yang awal dan akhir yang memberi maklum balas. Ujian ini dilakukan dengan memecahkan data ini kepada dua kumpulan dengan diberi kod 1 dan 2. Kod 1 merupakan senarai kumpulan responden yang awal memberi maklum balas manakala kod 2 adalah senarai kumpulan responden yang akhir memberi maklum balas. Ujian t diaplikasikan terhadap kedua-dua kumpulan ini. Kedudukan nilai t yang signifikan ($p < 0.05$) menunjukkan data mempunyai bias maklum balas, sebaliknya tiada masalah bias maklum balas sekiranya nilai t berkedudukan tidak signifikan.

Selain itu bagi pengurusan data yang tidak lengkap, maklumat deskriptif diperolehi terlebih dahulu bagi mengenal pasti jumlah soal selidik yang tidak lengkap. Sekiranya jumlah sampel yang diperolehi mencukupi bagi tujuan analisis, kesemua data yang tidak lengkap digugurkan daripada analisis. Namun jika jumlah sampel kajian tidak mencukupi langkah-langkah remedi perlu dilakukan ke atas data tersebut. Bagi ujian pencilan, kajian ini menggunakan prosedur regresi untuk mengenal pasti pencilan univariat dan multivariat. Setiap pencilan univariat dikenal pasti melalui nilai skor z yang dikira untuk sesuatu soal selidik berdasarkan data bagi semua soal selidik dalam set data. Nilai skor z yang lebih besar ± 3 adalah pencilan univariat berdasarkan kepada saranan Coakes dan Steed (2003). Bagi pencilan multivariat, ujian *Mahalanobis distances* (D^2) digunakan ke atas ke semua pemboleh ubah eksogen. Hair *et al.*, (2006) menyarankan sesuatu soal selidik dikatakan mempunyai sifat pencilan multivariat jikan nilai D^2 /darjah kebebasan lebih besar daripada ± 2.58 , oleh itu data-data yang mempunyai masalah pencilan digugurkan daripada kajian ini.

Setelah proses saringan ditamatkan, data kajian perlu melalui ujian-ujian bagi mematuhi andaian-andaian multivariat. Pertama, ujian kenormalan data dilakukan bagi melihat sama ada skor bagi setiap pemboleh ubah bertaburan normal atau tidak. Kaedah nilai statistik kepencongan dan kurtosis digunakan bagi tujuan ini. Data kajian dikatakan normal apabila tahap kebarangkalian $p=0.01$ jika nilai kepencongan dan kurtosis adalah kurang daripada ± 2.58 (Coakes & Steed, 2003) manakala nilai lebih besar 5 menunjukkan data bertabur tidak normal (George & Malley, 2001). Sementara itu, ujian kelinearan bertujuan untuk melihat sama ada terdapat hubungan antara dua pemboleh ubah adalah linear atau sebaliknya. Menurut Coakes dan Steed (2003), ujian ini boleh dilakukan dengan menggunakan kaedah garis lurus yang dipadankan dengan data melalui plot serakan.

Seterusnya adalah ujian kehomoskedastian yang dilakukan bertujuan untuk melihat kebolehubahan dalam skor untuk satu pemboleh ubah adalah sama atau sebaliknya bagi nilai pemboleh ubah yang lain. Ia juga merupakan jangkaan bahawa setiap pemboleh ubah bersandar memaparkan jumlah varian yang sama bagi setiap julat pemboleh ubah tidak bersandar (Hair *et al.*, 2006). Jika serakan nilai varian bagi pemboleh ubah bersandar secara relatifnya adalah sama bagi setiap nilai pemboleh ubah tidak bersandar maka kehomoskedastian tercapai. Untuk tujuan ini ujian *Levene* dilakukan ke atas semua pemboleh ubah matrik berbanding pemboleh ubah bukan matrik (jantina). Sekiranya kebarangkalian terdapat perkaitan pemboleh ubah tersebut adalah signifikan pada tahap $p < 0.001$, maka data kajian adalah bersifat keheteroskedastian. Sebaliknya andaian kehomoskedastian tercapai sekiranya perkaitan antara pemboleh ubah tersebut adalah tidak signifikan $p < 0.001$.

Andaian kemultikolinieritian bertujuan bagi mengenal pasti sama ada wujud korelasi yang tinggi di antara dua atau lebih pemboleh ubah tidak bersandar (Hair *et al.*, 2006). Menurut Hair *et al.*, (2006) kewujudan korelasi yang tinggi akan memberi kesan kepada kedudukan koefisien dan akan mengurangkan kuasa peramalan sesuatu pemboleh ubah. Terdapat dua kaedah yang boleh digunakan bagi mengesan masalah kemultikolinieritian iaitu analisis korelasi dan berpandukan kepada nilai toleransi dan faktor inflasi varians. Berdasarkan kepada ujian korelasi masalah multikolinieriti yang serius wujud jika nilai korelasi antara pemboleh ubah-pemboleh ubah bebas adalah melebihi 0.80 (Hair *et al.*, 2006). Berdasarkan kepada nilai toleransi dan faktor inflasi varians, data mempunyai masalah multikolinieriti jika nilai toleransi yang diperolehi adalah kurang daripada nilai yang diterima umum iaitu 0.10. Nilai ini adalah sepadan dengan nilai 10 faktor inflasi varians seperti yang disarankan oleh Hair *et al.*, (2006).

3.13.2 Analisis Faktor Penerokaan

Selepas proses saringan dan andaian-andaian multivariat dipenuhi, proses seterusnya adalah analisis faktor penerokaan. Analisis ini digunakan untuk melihat perhubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian. Ia juga digunakan untuk menentukan sama ada maklumat tersebut dapat diringkaskan kepada set faktor atau komponen dengan meminimumkan kehilangan maklumat (Hair *et al.*, 2006). Terdapat tiga tujuan analisis ini dilakukan (i) menyiasat asas-asas dimensi bagi pemboleh ubah-pemboleh ubah yang berbentuk konstruk; (ii) mengesahkan dimensi yang terbentuk; dan (iii) menentukan bilangan dimensi bagi sesuatu konstruk. Terdapat dua kaedah yang boleh digunakan dalam analisis faktor ini iaitu kaedah

Orthogonal dan *Oblique*. Penggunaan kaedah ini bergantung kepada objektif analisis faktor dilakukan, sekiranya penyelidik berminat melihat faktor-faktor yang dikaji tidak berkorelasi maka kaedah *Orthogonal* digunakan, manakala kaedah *Oblique* digunakan sekiranya penyelidik ingin mengkaji faktor-faktor berkorelasi antara satu sama lain (Hair *et al.*, 2006). Bagi menghuraikan hasil analisis faktor, beberapa petunjuk statistik akan digunakan bagi mendapatkan konstruk yang bersesuaian. Petunjuk-petunjuk ini adalah *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*, *Bartlett's Test of Sphericity*, nilai eigen, peratusan varian yang diterangkan, faktor muatan dan bilangan item yang mewakili faktor. Antara petunjuk yang digunakan adalah seperti berikut:

- i) Mempunyai nilai KMO yang melebihi 0.70 yang memberi maksud sampel kajian yang mencukupi dan sesuai untuk melakukan analisis faktor (Meyer *et al.*, 2006). Manakala bagi kedudukan sederhana adalah pada nilai 0.50-0.70, manakala bagi nilai di bawah 0.50 adalah tidak boleh diterima (Hair *et al.*, 2006).
- ii) Nilai $p < 0.001$ atau sig. .000 dalam *Bartlett's test of sphericity* yang menunjukkan pemboleh ubah adalah bebas dan sesuai untuk dilakukan analisis faktor (Meyer *et al.*, 2006; Hair *et al.*, 2006). Tujuannya adalah untuk menguji sama ada matrik korelasi adalah matrik beridentiti atau tidak.
- iii) Ukuran Kecukupan Sampel mengukur darjah korelasi antara pemboleh ubah dengan menggunakan matriks korelasi *anti-image*. Menurut Hair *et al.*, (2007), nilai ukuran kecukupan sampel ini perlu melebihi 0.50 untuk menunjukkan pemfaktoran pemboleh ubah kajian.

- iv) Mempunyai nilai eigen lebih daripada 1 adalah signifikan iaitu menjelaskan beberapa item berkorelasi tinggi dalam satu komponen (Meyer *et al.*, 2006).
- v) Peratusan nilai varian yang diterangkan mestilah sekurang-kurang 60% atau lebih daripada keseluruhan varian (Meyer *et al.*, 2006).
- vi) Faktor muatan yang signifikan mestilah 0.4 dan ke atas (bagi sampel 200) (Hair *et al.*, 2006). Manakala item yang mempunyai nilai kurang daripada 0.4 dan mempunyai muatan bersilang tidak akan dikekalkan atau digugurkan. Pengguguran ini bagi mengelakkan masalah pentafsiran faktor matrik bagi item tersebut (Singhapakdi, Marta, Rallapalli & Rao, 2000).
- vii) Nilai keseragaman bagi setiap item adalah melebihi 0.50. Nilai ini penting bagi tujuan menilai sama ada pemboleh ubah mencapai tahap yang diterima bagi tujuan penerangan atau tidak (Hair *et al.*, 2006).

Bagi menilai dan mengenal pasti dimensi-dimensi yang terbentuk dalam suatu konstruk, kaedah analisis komponen prinsipal dengan putaran *varimax* digunakan. Analisis komponen prinsipal sesuai digunakan dalam kajian ini kerana tujuan kajian adalah untuk meringkaskan varian kepada beberapa faktor berdasarkan kepada penapisan data yang unik daripada data asal (Hair *et al.*, 2006). Data-data yang mempunyai keunikan yang sama akan disatukan sebagai satu komponen atau dimensi. Kaedah menggunakan putaran *varimax* merupakan kaedah yang popular digunakan oleh penyelidik dalam kajian yang bertujuan untuk menyusutkan sejumlah data kepada dimensi-dimensi yang lebih kecil. (Hair *et al.*, 2006). Analisis ini digunakan bagi menjawab persoalan pertama kajian berhubung dengan dimensi-

dimensi amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan di dalam organisasi pihak berkuasa tempatan.

3.13.3 Ujian Kebolehpercayaan

Selepas analisis faktor penerokaan dilakukan penilaian tahap konsistensi dalaman setiap dimensi diukur menggunakan ujian kebolehpercayaan *Cronbach Alpha* berdasarkan kepada cadangan Nunnally (1978) dan Loos dan Coulthard (2005). Tahap ukuran *Cronbach Alpha* setiap dimensi yang melebihi 0.60 sahaja diterima bagi analisis selanjutnya.

3.13.4 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah ringkasan data dan dipersembahkan melalui nilai min, sisihan piawai, peratusan dan julat (Sekaran, 2003). Dalam kajian ini statistik deskriptif ini digunakan untuk menerangkan ciri-ciri organisasi kajian dan pemboleh ubah kajian iaitu pemboleh ubah bebas, pemboleh ubah penyederhana dan pemboleh ubah bersandar. Begitu juga untuk menilai tahap amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan oleh jabatan pihak berkuasa tempatan diukur dengan nilai min yang diperolehi melalui analisis statistik deskriptif ini.

3.13.5 Analisis Korelasi

Analisis ini dilakukan untuk mengukur kekuatan hubungan *linear bivariat* di antara dua pemboleh ubah, iaitu pemboleh ubah bersandar dengan pemboleh ubah

tidak bersandar (Sekaran, 2003). Hubungan *linear* ini disukat dengan pekali *Pearson* (r) yang terjatuh dalam julat -1 hingga +1. Sekiranya nilai pekali korelasi r , yang diperoleh adalah negatif bermaksud dua pemboleh ubah tersebut mempunyai hubungan songsang. Sekiranya nilai pekali korelasi dalam unit positif bermaksud dua pemboleh ubah dikaji mempunyai hubungan terus. Kekuatan hubungan antara dua pemboleh ubah digambarkan melalui nilai pekali korelasi seperti dalam Jadual 3.9 di bawah.

Jadual 3.9
Kekuatan Hubungan Mengikut Nilai Korelasi

Nilai indeks korelasi	Interpretasi hubungan
0.00 – 0.20	Sangat lemah
0.21 – 0.40	Lemah
0.41 – 0.70	Sederhana
0.71 – 0.90	Kuat
0.91 – 1.00	Sangat kuat

Sumber : Ibrahim M.Y. (2010)

3.13.6 Analisis Regresi Berganda Berhierarki

Analisis regresi berganda berhierarki (3 langkah) digunakan bagi menguji hubungan secara langsung di antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar serta pengaruh pemboleh ubah penyederhana terhadap hubungan pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar. Pengaruh penyederhana adalah hasil darab pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah penyederhana iaitu (amalan operasi perkhidmatan x amalan

pembangunan sumber manusia). Hasil darab ini ditakrifkan sebagai terma interaksi oleh Aiken dan West, (1991) dan Cohen, Cohen, West dan Aiken, (2003).

Dalam analisis ini, tiga set analisis regresi berganda berhierarki dilakukan secara berasingan yang meliputi pemboleh ubah penyederhana latihan, tunjuk ajar dan pemberian kuasa kepada pekerja. Analisis regresi ini dilakukan secara berasingan bagi ketiga-tiga pemboleh ubah penyederhana ini bertujuan untuk mengesan pengaruh penyederhana dengan lebih baik (Vondey, 2010). Analisis ini melibatkan tiga langkah dalam menguji pengaruh pemboleh ubah penyederhana ini. Langkah pertama kesemua pemboleh ubah bebas dimasukkan dalam blok bagi menentukan pengaruh pemboleh ubah ini terhadap prestasi. Melalui analisis langkah pertama ini dapat dilihat mengenai hubungan langsung antara pemboleh ubah amalan operasi perkhidmatan dengan pemboleh ubah prestasi. Hasil regresi dalam langkah pertama ini menjadi asas untuk menerima atau menolak H1a hingga H1g. Langkah kedua dilakukan dengan memasukkan pemboleh ubah penyederhana pembangunan sumber manusia. Manakala langkah ketiga atau terakhir adalah dengan memasukkan terma interaksi. Ujian ini adalah untuk menguji pengaruh interaksi antara pemboleh ubah tidak bersandar, pemboleh ubah penyederhana dan pemboleh ubah bersandar. Pekali beta terma interaksi yang signifikan sahaja dilakukan ujian pemisahan sampel atau analisis *post-hoc* dalam analisis berikutnya (Aiken & West, 1991; Cohen *et al.*, 2003).

Sebelum analisis regresi berganda berhierarki dilakukan, Aiken dan West (1991) dan Cohen *et al.*, (2003) mencadangkan supaya pemboleh ubah tidak

bersandar dan pemboleh ubah penyederhana dipusatkan dengan menggunakan skor z untuk mengurangkan kesan multikolineriti. Skor z dilakukan dengan menukar dimensi yang berkaitan menggunakan fungsi *EXPLORE standardized value* dalam analisis regresi. Tiga peringkat regresi yang dilakukan perlu melepasi tahap perubahan yang signifikan pada $p < 0.05$ dalam setiap model. Perubahan yang signifikan ditunjukkan dalam perubahan R^2 dan perubahan nilai F yang dijadikan asas untuk meneruskan pemeriksaan terhadap pekali beta pemboleh ubah yang diuji dalam setiap model. Perubahan nilai akan memberikan penjelasan sejauh mana pemboleh ubah tersebut memberikan sumbangan unik dan signifikan dalam menjelaskan variasi pemboleh ubah bersandar (Field, 2005).

Menurut Aiken dan West (1991), analisis regresi ini menghasilkan pekali beta peringkat rendah dan tinggi yang mewakili kecerunan garisan regresi dalam langkah 1, 2 dan 3 yang menguji hubungan langsung pemboleh ubah tidak bersandar, pemboleh ubah penyederhana dan pemboleh ubah bersandar. Pekali beta peringkat rendah menunjukkan nilai hubungan yang bebas di antara pemboleh ubah yang diregresikan. Manakala pekali beta peringkat tinggi pula dihasilkan dalam langkah tiga apabila terma interaksi diregresikan dengan pemboleh ubah bersandar (Aiken & West, 1991; Cohen *et al.*, 2003). Ini bermakna berubahnya hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar bergantung pada nilai pemboleh ubah penyederhana berdasarkan tahap pemboleh ubah tidak bersandar (Aiken & West, 1991). Menurut Sharma, Durand dan Gur-Arie (1981) menyatakan hanya penyederhana quasi dan tulen sahaja berperanan mengubah hubungan di antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar.

Walaupun pekali beta peringkat tinggi menunjukkan signifikan, pemeriksaan *post-hoc* digunakan untuk mengesahkan kedudukan nilai beta terma interaksi di antara setiap pemboleh ubah penyederhana terhadap hubungan yang signifikan sahaja di antara dimensi amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi. Pemeriksaan *post-hoc* ini dilakukan dengan menggunakan pemisahan keseluruhan sampel yang dibuat mengikut saranan Aiken dan West (1991) dan Sharma *et al.*, (1981). Setiap pemboleh ubah tidak bersandar dan penyederhana yang berkenaan dibahagikan kepada dua kelompok menggunakan nilai min. Kelompok skor rendah ialah dengan menolak 1 sisihan piawai dari nilai min manakala kelompok tinggi ditentukan dengan mencampurkan 1 sisihan piawai dengan nilai pemboleh ubah tidak bersandar dan penyederhana berkaitan. Kelompok sampel mewakili skor rendah diberi nilai 0 manakala kelompok sampel mewakili skor tinggi diberi nilai 1. Rajah garisan berganda dilakar dengan menggunakan kedua-dua nilai dengan meletakkan peboleh ubah pada paksi-y dan pemboleh ubah tidak bersandar pada paksi-x, manakala pemboleh ubah penyederhana mewakili keluk tinggi dan rendah (Cohen *et al.*, 2003).

3.13.7 Penentuan Jenis Penyederhana

Bagi mengenal pasti jenis penyederhana Sharma *et al.*, (1981) telah membahagikannya kepada empat jenis. Penyederhana ditentukan berdasarkan hubungan korelasi dan interaksinya yang signifikan dengan pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar.

Pertama, pemboleh ubah yang bukan tergolong sebagai penyederhana terdiri daripada pemboleh ubah jenis pencilah, luaran, anteseden, penyekat atau peramal. Pemboleh ubah jenis ini ditentukan apabila tiada interaksi dengan pemboleh ubah tidak bersandar tetapi berkorelasi secara signifikan dengan mana-mana pemboleh ubah tidak bersandar atau pemboleh ubah bersandar. Kedua, penyederhana jenis *homologizer* ialah pemboleh ubah penyederhana yang tiada interaksi signifikan dengan pemboleh ubah tidak bersandar dan juga tidak menunjukkan korelasi yang signifikan dengan mana-mana pemboleh ubah tidak bersandar atau pemboleh ubah bersandar. Ketiga, penyederhana jenis *quasi* ialah apabila pemboleh ubah penyederhana yang menunjukkan interaksi yang signifikan dengan pemboleh ubah tidak bersandar dan berkorelasi secara signifikan dengan pemboleh ubah bersandar. Keempat, penyederhana jenis tulen ialah apabila pemboleh ubah penyederhana yang berinteraksi secara signifikan dengan pemboleh ubah tidak bersandar tetapi tidak menunjukkan korelasi yang signifikan dengan pemboleh ubah bersandar.

3.13.8 Pemeriksaan *Post-hoc*

Pemeriksaan *post-hoc* digunakan untuk mengesahkan tahap perubahan dalam hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi apabila terma interaksi amalan pembangunan sumber manusia dimasukkan ke dalam analisis regresi (Aiken & West, 1991). Hanya pekali beta terma interaksi yang signifikan sahaja dilakukan ujian lanjut menggunakan pemeriksaan *post-hoc*. Pemeriksaan ini merujuk kepada rajah keluk berganda yang dibentuk menggunakan sampel yang mewakili amalan operasi perkhidmatan dan pembangunan sumber manusia yang telah dibahagi kepada dua tahap iaitu tahap rendah dan tahap tinggi. Kedua-dua

sampel yang mewakili amalan pembangunan sumber manusia tahap tinggi dan rendah diplotkan sebagai keluk tinggi dan rendah di dalam rajah. Kedudukan keluk pembangunan sumber manusia adalah ditentukan oleh tahap rendah atau tinggi amalan operasi perkhidmatan di atas paksi-x yang menerangkan tahap rendah atau tinggi prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan di atas paksi-y.

Penerimaan hipotesis adalah berdasarkan kepada pekali beta terma interaksi yang signifikan dan keluk pembangunan sumber manusia yang tinggi menerangkan hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi secara positif bagi interaksi bersilang (Cohen *et al.*, 2003). Manakala bagi interaksi selari kecerunan keluk pembangunan sumber manusia yang tinggi hendaklah mengatasi kecerunan keluk pembangunan sumber manusia yang rendah (Aiken & West, 1991). Kaedah ini turut dilakukan Amran Awang (2006) dan Josiassen dan Assaf (2010) untuk menguji hipotesis kajian mereka.

3.14 Kesimpulan

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi. Manakala pemboleh ubah penyederhana amalan pembangunan sumber manusia digunakan untuk melihat pengaruh kepada hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi. Metodologi kajian ini adalah menggunakan kaedah pensampelan berstrata sebagai rangka pensampelan. Pemilihan pensampelan ini dibuat berdasarkan kepada pihak berkuasa tempatan yang terdiri daripada majlis bandar raya, perbandaran dan daerah. Namun hanya majlis bandar

raya dan perbandaran dijadikan sampel kajian. Jabatan-jabatan yang terdapat dalam organisasi pihak berkuasa tempatan adalah unit analisis kajian ini di mana soal selidik dijawab oleh pengarah atau ketua jabatan. Instrumen kajian ini mempunyai empat bahagian di mana susunan soalan soal selidik dimulai dengan pemboleh ubah tidak bersandar dan diikuti dengan pemboleh ubah bersandar. Analisis data dilaksanakan dengan menggunakan analisis deskriptif, analisis faktor, analisis korelasi dan analisis regresi berganda dan berhirarki untuk tujuan pengujian hipotesis. Metodologi kajian menetapkan dasar pengujian hipotesis yang menggunakan analisis regresi berganda berhirarki dengan mengambil kira andaian bahawa data adalah normal, *linear*, bebas daripada pengaruh homoskedastisiti, multikolineariti dan bebas daripada nilai pencilan. Sementara itu pemeriksaan *post-hoc* terhadap keputusan analisis regresi yang signifikan untuk mengesahkan terma interaksi pemboleh ubah penyederhana yang mempengaruhi hubungan pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar.

BAB IV

ANALISIS DAN PENEMUAN KAJIAN

4.0 Pengenalan

Bab ini membincangkan dapatan kajian yang diprolehi melalui beberapa kaedah dan analisis statistik bagi setiap objektif kajian. Dalam bab ini dipecahkan kepada lapan seksyen iaitu gambaran keseluruhan pengumpulan data, ujian bias maklum balas, maklumat diskriptif sampel, analisis faktor dan ujian kebolehpercayaan, pengubahsuaian model dan pembangunan semula hipotesis, analisis awal dan pengujian hipotesis. Selain itu, penerangan secara terperinci berkaitan analisis juga turut dilakukan dan analisis varian. Pada akhir bab ini ringkasan dapatan kajian dilakukan dan kesimpulan akhir dibuat berdasarkan kepada bab ini.

4.1 Gambaran Keseluruhan Pengumpulan Data

Dalam bahagian ini akan menjelaskan gambaran keseluruhan pengumpulan data. Selain itu pengagihan dan kadar pulangan borang soal selidik dipersembahkan dan dibincangkan.

4.1.1 Kadar maklum balas borang soal selidik

Jadual 4.1 menunjukkan pengagihan dan penerimaan borang soal selidik daripada responden kajian jabatan yang terdapat dalam organisasi pihak berkuasa

tempatan. Daripada 300 soal selidik yang diedarkan, hanya 218 borang soal selidik telah dikembalikan dan sebanyak 82 tidak dikembalikan kepada penyelidik. Responden adalah pengarah atau ketua jabatan yang berkhidmat di majlis-majlis bandaraya dan perbandaran terpilih yang terdapat di Semenanjung Malaysia yang mewakili jabatan masing-masing.

Sebelum borang soal selidik diedarkan kepada responden, penyelidik terlebih dahulu meminta kebenaran daripada Yang Dipertua Majlis atau Jabatan Pengurusan atau Jabatan Korporat di setiap pihak berkuasa tempatan. Terdapat pihak berkuasa tempatan yang tidak memberi kebenaran untuk menjalankan kajian ini di organisasi mereka contohnya Majlis Perbandaran Seremban, Majlis Perbandaran Seberang Prai dan Majlis Perbandaran Pulau Pinang seperti dalam surat dalam Lampiran A. Namun begitu kebanyakan pihak berkuasa tempatan yang ditemui memberi kebenaran kepada penyelidik untuk menjalankan kajian di organisasi mereka contohnya Dewan Bandar raya Kuala Lumpur (Lampiran B). Secara keseluruhannya kadar pulangan borang soal selidik ini adalah 72.60%. Kadar pulangan ini melebihi 70% dikatakan tinggi berdasarkan kepada strategi yang digunakan oleh penyelidik semasa menjalankan proses pungutan data. Menurut Frohlich (2002) strategi ini telah dibuktikan berkesan meningkatkan kadar pulangan soal selidik dalam kajian yang lepas. Antara strategi yang digunakan oleh penyelidik adalah:

- ❖ Penyelidik menghantar sendiri borang soal selidik kepada pihak berkuasa tempatan terpilih dan memohon kerjasama dan pertolongan dengan pihak berkuasa tempatan terutama dengan pengarah atau pegawai dari Jabatan Pengurusan atau Jabatan Khidmat Korporat.

- ❖ Penyelidik telah membuat tindakan susulan dengan menghubungi pengarah atau pegawai koordinator bagi setiap pihak berkuasa tempatan selepas borang soal selidik diedarkan untuk mendapatkan maklum balas daripada mereka.
- ❖ Sampul surat “pos ekspres” dibekalkan kepada koordinator di setiap organisasi pihak berkuasa tempatan dan alamat penyelidik disertakan sekali pada sampul surat tersebut. Ini untuk memastikan soal selidik tiba pada alamat yang tepat dan dalam tempoh masa yang singkat.

Bagi responden yang tidak memulangkan soal selidik kepada penyelidik, tinjauan kepada responden dilakukan mendapati bahawa kebanyakan mereka yang tidak menjawab soal selidik ini disebabkan mereka sibuk dengan tugas mereka, terlalu baru memegang jawatan walaupun tempoh masa telah dilanjutkan kepada mereka bagi menjawab soal selidik tersebut. Walaupun pulangan borang soal selidik ini tinggi namun hanya 69.33% atau 208 borang soal selidik sahaja yang boleh digunakan manakala 10 buah borang soal selidik telah digugurkan daripada analisis disebabkan oleh kegagalan responden menjawab soal selidik sepenuhnya dan dikembalikan tanpa menjawab borang tersebut. Oleh itu penyelidik beranggapan bahawa soal selidik tersebut sebagai tidak sah dan dikecualikan daripada membuat penganalisan. Menurut Frey (1989), kadar maklum balas sebanyak 40% hingga 50% dengan menggunakan telefon atau temu bual bersemuka dan lebih kurang 50% melalui secara pos dalam kajian berbentuk tinjauan adalah dianggap sangat baik.

Daripada jadual tersebut dapat dilihat sebanyak 7 buah pihak berkuasa tempatan yang telah mengembalikan borang soal selidik sepenuhnya kepada penyelidik. Pihak

berkuasa tempatan ini adalah Majlis Bandar raya Kuala Terengganu, Majlis Perbandaran Nilai, Majlis Perbandaran Kuantan, Majlis Perbandaran Temerloh, Majlis Perbandaran Taiping, Majlis Perbandaran Port Dickson dan Majlis Perbandaran Dungun. Namun begitu kebanyakan pihak berkuasa tempatan ini memulangkan borang soal selidik ini secara puratanya adalah sebanyak 50% bagi kesemua pihak berkuasa tempatan yang terlibat dengan kajian ini.

Jadual 4.1

Pengagihan dan Penerimaan Borang Soal Selidik Daripada Resonden Mengikut Jabatan Majlis Bandar raya dan Majlis Perbandaran

Majlis Bandar raya	Bil diedar (Jabatan)	Bil diterima (Jabatan)	Peratusan
Kuala Lumpur	24	10	41.66
Shah Alam	13	7	53.84
Petaling Jaya	10	5	50.00
Ipoh	9	5	55.55
Melaka	14	7	50.00
Alor Setar	9	5	55.55
Johor Baharu	10	7	70.00
Kuala Terengganu	9	9	100.00
Majlis Perbandaran			
Kulim	10	6	60.00
Sungai Petani	11	8	72.72
Alor Gajah	12	7	58.33
Hang Tuah Jaya	11	10	90.90
Kuantan	8	8	100.00
Temerloh	8	8	100.00
Manjung	10	6	60.00
Taiping	9	9	100.00
Kuala Kangsar	9	6	66.66
Teluk Intan	8	6	75.00
Nilai	11	11	100.00
Port Dickson	12	12	100.00
Kulai	10	6	60.00
Pasir Gudang	10	9	90.00
Johor Baharu Tengah	8	5	62.50
Ampang Jaya	12	11	91.66
Selayang	10	9	90.00
Subang Jaya	14	11	78.57
Dungun	8	8	100.00
Kemanan	11	7	63.63
Jumlah	300	218	72.66
Borang soal selidik diedar			300

Dikembalikan dan boleh digunakan	208
Dikembalikan dan tidak boleh digunakan	10
Tidak dikembalikan	82
Kadar pulangan borang soal selidik	72.66%
Kadar pulangan borang soal selidik yang boleh digunakan	69.33%

4.2 Proses Saringan Data dan Andaian-Andaian Multivariat

Dalam bab III sebelum ini, proses saringan data perlu dilakukan ke atas data kajian untuk memastikan kesesuaian dan kedudukan bagi melakukan analisis statistik multivariat. Bagi menguji agar tidak wujud jawapan-jawapan yang bias di kalangan responden yang berbeza, ujian bias maklum balas (Armstrong & Overton, 1977), telah dijalankan di antara dua kumpulan responden yang mengemukakan jawapan dalam tempoh yang berbeza. Proses pengagihan borang soal selidik dilakukan dengan berjumpa dengan pengarah jabatan pengurusan atau pentadbiran atau unit komunikasi korporat dan koordinator bagi setiap pihak berkuasa tempatan yang terpilih dan tempoh masa yang diberikan adalah selama empat minggu daripada borang soal selidik diagihkan dan koordinator akan mengumpul dan mengespos borang yang siap diisi oleh setiap responden kepada penyelidik. Pengagihan telah dibuat dalam tempoh 4 minggu bagi kesemua pihak berkuasa tempatan yang terpilih bermula pada 13 September 2010 dan berakhir pada 10 Oktober 2010.

Prestasi kadar bias maklum balas telah dinilai dengan meneliti kualiti data yang diperolehi dan membandingkan ciri-ciri profil kumpulan responden yang terawal ($n = 147$) dan kumpulan responden yang terakhir ($n = 55$). Menurut Armstrong dan Overton (1977), keadah ini diterima sebagai satu kaedah untuk menguji bias maklum balas: *“as research has shown that the characteristics of late*

respondents are likely to be similar to those of non respondents". Tujuan dilakukan ujian bias maklum balas adalah untuk memastikan bahawa bias maklum balas ini bukan merupakan masalah dalam kajian ini.

Kaedah yang digunakan untuk menilai bias maklum balas ini adalah dengan membandingkan dua kumpulan responden berdasarkan kepada tarikh borang soal selidik yang diterima antara menerima awal dan akhir. Dalam penyelidikan yang lepas, penyelidik telah menggunakan pelbagai jenis kaedah untuk menilai bias maklum balas ini antaranya:

- i) Membandingkan jawapan daripada soal selidik oleh kumpulan responden yang terawal dengan responden yang terakhir.
- ii) Memecahkan responden kepada dua kumpulan dengan saiz yang sama atau,
- iii) Membandingkan responden-responden yang terawal dengan yang terkemudian.

Ujian khi-kuasa dua perbezaan min bagi profil demografi dilakukan bagi responden awal dan lewat. Ujian ini dilakukan ke atas profil demografi berbentuk nominal atau bersifat kategorikal. Dalam Jadual 4.2 dapat diperhatikan bahawa tidak terdapat perbezaan antara responden awal dan lewat bagi pemboleh ubah demografi. Oleh itu, dapat dirumuskan bahawa tidak terdapat bias respon dalam kajian ini.

Jadual 4.2

Keputusan Ujian Khi-Kuasa dua Bias Maklum Balas Antara Maklum Balas Awal dan Lewat

Demografi	Kategori	Frekuensi		<i>n</i>	X^2
		Awal	Lewat		
Jantina	Lelaki	97	31	128	.108 ($p>0.05$)
	Perempuan	59	21	80	
Umur	20 hingga 30	32	6	38	2.74 ($p>0.05$)
	31 hingga 40	69	24	93	
	41 hingga 50	46	17	63	
	51 ke atas	9	5	14	
Keturunan	Melayu	155	51	206	.673 ($p>0.05$)
	Cina	1	1	2	
Akademik	SPM	1	0	1	1.54 ($p>0.05$)
	STPM	3	1	4	
	Diploma	23	10	33	
	Ijazah	110	37	147	
	Pasca Ijazah	19	4	23	
Tempoh Perkhidmatan	Kurang dari 5 thn	58	15	73	3.85 ($p>0.05$)
	5 hingga 10 thn	58	20	78	
	11 hingga 15 thn	17	5	22	
	16 hingga 20 thn	13	9	22	
	Lebih dari 20 thn	10	3	13	
Bil Kakitangan Seliaan Dalam Jabatan	Kurang dari 20	66	16	82	5.47 ($p>0.05$)
	20 hingga 29	21	8	29	
	30 hingga 39	14	8	22	
	40 hingga 49	6	5	12	
	Lebih dari 50	49	15	64	

Bagi pengurusan data yang tidak lengkap, pengenalpastian soal selidik yang dijawab tidak sempurna dilakukan dengan analisis deskriptif. Daripada 218 soal selidik yang diterima, terdapat 10 soal selidik yang tidak dijawab dengan sempurna. Sejarar dengan saranan Hair *et al.*, (2006), soal selidik yang tidak lengkap ini digugurkan daripada analisis seterusnya. Selepas proses penguguran dilakukan, jumlah soal selidik yang tinggal untuk tujuan analisis adalah 208 dan jumlah ini adalah mencukupi bagi analisis statistik yang seterusnya (Hair *et al.*, 2006).

Sementara itu, berdasarkan kepada nilai skor z dan *mahalanobis distances*, terdapat enam soal selidik yang dikenal pasti sebagai pencilan univariat (nilai z melebihi ± 3) dan pencilan multivariat (nilai *mahalanobis distances* melebihi ± 2.58). Oleh itu soal selidik ini telah digugurkan daripada analisis selanjutnya.

Setelah proses saringan data ditamatkan, pengujian seterusnya dilakukan dengan analisis kenormalan, kelinearan, kehomoskedastian dan kemultikolinearitan bagi memenuhi andaian-andaian multivariat. Ujian kenormalan dilakukan dengan ujian statistik kepencongan dan *kurtosis* menunjukkan andaian kenormalan dicapai bagi kesemua pemboleh ubah. Jadual 4.3 menunjukkan nilai kepencongan dan kurtosis bagi semua pemboleh ubah adalah bertaburan normal yang berkedudukan kurang daripada ± 2.58 (Coakes & Steed, 2003). Sementara itu, George dan Malley (2001) menyatakan sekiranya nilai kepencongan dan kurtosis lebih besar daripada 5 bermakna data tersebut tidak berada dalam keadaan normal. Oleh itu dapat dirumuskan bahawa kesemua data adalah berada dalam keadaan normal.

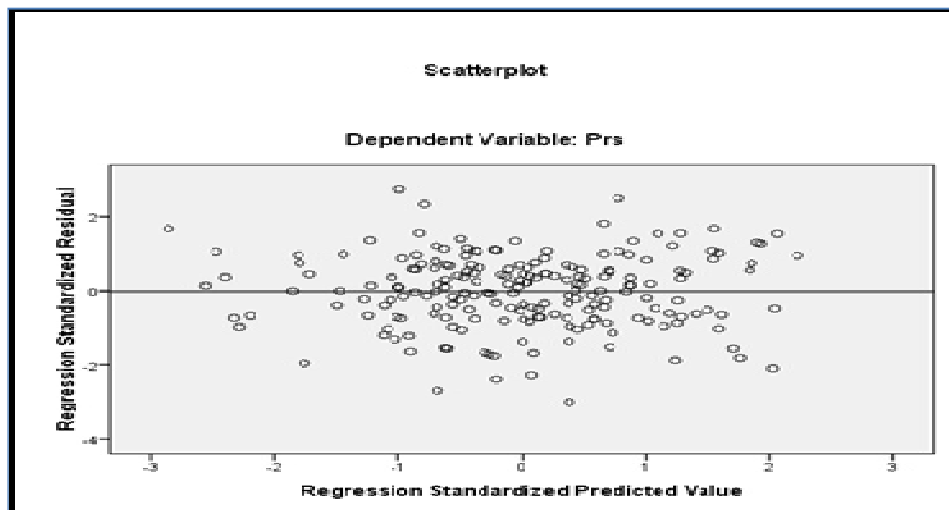
Jadual 4.3

Keputusan Statistik Kepencongan dan Kurtosis Bagi Semua Pemboleh ubah

Pemboleh ubah	Kepencongan		<i>Kurtosis</i>	
	Statistik	Ralat Piawai	Statistik	Ralat Piawai
Kepimpinan	-0.017	171	0.156	341
Budaya organisasi	-0.123	171	-0.062	341
Jenis susun atur operasi	-0.001	171	0.333	341
Orientasi tolak tarik	-0.125	171	1.045	341
Proses penyampaian yang seragam	-0.073	171	0.693	341
Pelbagai perkhidmatan ditawarkan	-0.115	171	0.489	341
Penggunaan teknologi maklumat	-0.086	171	0.430	341
Aktiviti bahagian hadapan dan belakang pejabat	0.135	171	-0.112	341
Pengkhususan sumber manusia	0.150	171	-0.164	341
Penglibatan pelanggan	0.273	171	1.462	341
Pembangunan dan reka bentuk	-0.839	171	2.170	341

perkhidmatan baru				
Latihan	-0.390	171	0.188	341
Tunjuk ajar tidak forma	0.085	171	0.127	341
Pemberian kuasa kepada pekerja	-0.182	171	1.181	341
Prestasi	0.063	171	0.150	341

Bagi andaian kelinearan, pengujian dilakukan dengan menggunakan kaedah garis lurus yang dipadankan dengan data melalui plot serakan antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar. Rajah 4.1 menunjukkan hubungan antara kesemua pemboleh ubah tidak bersandar amalan operasi perkhidmatan dengan pemboleh ubah bersandar prestasi.



Rajah 4.1. Plot Serakan Bagi Dimensi Amalan Operasi Perkhidmatan dengan Prestasi

Ujian *Levene* dilakukan bagi andaian kehomoskedastian ke atas kesemua pemboleh ubah matrik berbanding dengan pemboleh ubah bukan matrik (jantina). Dalam Jadual 4.4 adalah keputusan ujian *Levene*. Berdasarkan kepada ujian tersebut, varian dalam semua pemboleh ubah matrik bagi kajian ini adalah homogeneous bagi kategori jantina. Kebarangkalian perkaitan bagi kesemua pemboleh ubah

menunjukkan nilai yang lebih tinggi berbanding dengan tahap signifikan ($p < 0.001$).

Oleh itu, andaian kehomoskedastian bagi data kajian ini dipenuhi.

Jadual 4.4

Keputusan Ujian Kehomoskedastian Pemboleh Ubah Utama Kajian

	Pemboleh ubah Bukan Matrik (Jantina)	
	Statistik <i>Levene</i> (Nilai F)	Tahap Signifikan ($p < 0.001$)
Kepimpinan	1.409	.237
Budaya organisasi	1.337	.249
Jenis susun atur operasi	1.100	.296
Orientasi tolak tarik	0.053	.818
Proses penyampaian yang seragam	1.823	.179
Pelbagai perkhidmatan ditawarkan	0.050	.824
Penggunaan teknologi maklumat	2.214	.138
Aktiviti bahagian hadapan dan belakang pejabat	3.151	.077
Pengkhususan sumber manusia	0.572	.451
Penglibatan pelanggan	1.084	.299
Pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan baru	0.021	.885
Latihan	0.000	.995
Tunjuk ajar tidak forma	2.628	.107
Pemberian kuasa kepada pekerja	4.283	.040
Prestasi	1.600	.207

Analisis korelasi *Pearson* dan nilai tolerensi dan faktor inflasi varians digunakan bagi andaian kemultikolineariti. Dalam Jadual 4.5 menunjukkan hasil ujian multikolineariti yang menggunakan analisis korelasi *Pearson*. Hasil daripada analisis menunjukkan korelasi tertinggi adalah 0.70 antara KP dan BDY manakala korelasi yang terendah adalah 0.14 antara BFO dan PRB. Keadaan ini menunjukkan bahawa data kajian ini tidak mempunyai masalah multikolineariti yang serius dan selari dengan saranan Hair *et al.*, (2006).

Selain itu, nilai tolerensi dan faktor inflasi varians bagi semua pemboleh ubah tidak bersandar yang ditunjukkan dalam Jadual 4.6 turut meyakinkan bahawa

masalah multikolineariti bukan masalah yang serius. Ini berdasarkan kepada nilai tolerensi yang diperolehi adalah melebihi nilai yang diterima umum bagi nilai tolerensi 0.10 (nilai ini sepadan dengan nilai 10 faktor inflasi varians) seperti saranan Hair *et al.*, (2006). Manakala nilai nombor syarat yang mempunyai nilai umum melebihi 30 tiada perkadaran pekali varian bagi pemboleh ubah peramal yang berkaitan apabila nilai 0.90 ke atas bagi dua atau lebih pekali. Kesemua ini menunjukkan bahawa data kajian ini berada dalam kedudukan yang baik dan selesa serta meyakinkan bahawa masalah multikolineariti yang serius tidak timbul.

4.3 Maklumat deskriptif sampel kajian

Bahagian ini menggunakan analisis statistik deskriptif bagi meninjau keadaan ciri-ciri demografi terpilih sampel kajian iaitu ketua jabatan atau pengarah. Analisis deskriptif ini meliputi jantina, umur, kelulusan akademik, tempoh perkhidmatan dan jumlah kakitangan seliaan responden. Jadual 4.7 adalah profil sampel kajian yang merupakan pengarah-pengarah atau ketua jabatan yang terdapat di Majlis Bandar raya dan Majlis Perbandaran.

Berdasarkan kepada Jadual 4.7 menunjukkan bahawa 123 orang (61.5%) pengarah jabatan adalah lelaki manakala 80 orang (38.5%) adalah pengarah perempuan. Keadaan ini menggambarkan corak sebenar jumlah ketua jabatan adalah dipegang oleh kaum lelaki dalam organisasi pihak berkuasa tempatan. Ini juga menunjukkan bahawa majoriti responden yang menjawab soal selidik ini adalah lelaki berbanding dengan responden perempuan. Peringkat umur responden menunjukkan bahawa 91 orang (44.75) pengarah berumur diantara 31 hingga 40 tahun dan hanya 14 orang (6.7%) pengarah berumur 51 tahun dan ke atas. Keadaan ini menunjukkan bahawa bilangan pengarah atau ketua jabatan pihak berkuasa tempatan ini kebanyakan berumur antara 31 hingga 50 tahun yang menjawab soal selidik ini.

Manakala responden kajian ini 200 orang (99.0%) adalah terdiri daripada kaum Melayu dan hanya 2 orang (1.0%) pengarah sahaja daripada keturunan Cina, manakala kaum India dan lain-lain bangsa tidak menjawab soal selidik dalam kajian ini. Keadaan ini menunjukkan bahawa kebanyakan pengarah jabatan di pihak

berkuasa tempatan adalah daripada keturunan Melayu yang berkhidmat dalam organisasi terbabit. Kelulusan akademik responden yang terdapat dalam organisasi pihak berkuasa tempatan yang terpilih menunjukkan kebanyakan pengarah jabatan adalah mereka yang mempunyai kelulusan akademik institut pengajian tinggi bermula dari peringkat diploma hingga pasca ijazah. Seramai 144 orang (71.3%) pengarah jabatan mempunyai kelayakan ijazah, diploma seramai 30 orang (14.9%), 23 orang (11.4%) memiliki kelayakan pasca ijazah manakala selebihnya seramai 5 orang mempunyai kelayakan Sijil Pelajaran Malaysia dan Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia.

Sementara dari aspek tempoh perkhidmatan di jabatan pihak berkuasa tempatan, analisis menunjukkan 76 orang (37.6%) responden telah berkhidmat dalam jabatan di antara 5 hingga 10 tahun, 73 orang (35.1%) berkhidmat kurang daripada 5 tahun. Manakala 12 orang (5.9%) adalah responden yang telah berkhidmat lebih daripada 20 tahun. Ini menunjukkan bahawa kebanyakan responden adalah pengarah baru yang mempunyai pengalaman kerja kurang daripada 10 tahun dalam jabatan yang diketuai oleh mereka. Selain itu kebanyakan kakitangan seliaan jabatan adalah kurang daripada 20 orang dan lebih daripada 50 orang kakitangan seliaan. Bagi jabatan yang mempunyai kurang daripada 20 orang kakitangan adalah sebanyak 81 jabatan (40.1%) dan melebihi daripada 50 orang adalah 59 jabatan (29.2%). Secara umumnya kakitangan yang kurang daripada 20 orang adalah jabatan yang kecil seperti jabatan korporat, teknologi maklumat, perundangan dan kewangan. Manakala bagi jabatan yang mempunyai kakitangan yang ramai adalah jabatan penguatkuasaan, pengurusan dan penilaian hartanah.

Jadual 4.7**Taburan Responden Mengikut Demografi (N=202)**

Demografi	Kategori	Bilangan Responden	Peratus (%)
Jantina	Lelaki	123	60.9
	Perempuan	79	39.1
Umur	20 hingga 30 tahun	36	17.8
	31 hingga 40 tahun	91	45.0
	41 hingga 50 tahun	61	30.2
	51 tahun ke atas	14	6.9
Keturunan	Melayu	200	99.0
	Cina	2	1.0
	India	0	0
	Lain-lain bangsa	0	0
Kelulusan Akademik	Sijil Pelajaran Malaysia	1	0.5
	Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia	4	2.0
	Diploma	30	14.9
	Ijazah	144	71.3
	Pasca Ijazah	23	11.4
Tempoh Perkhidmatan	Kurang dari 5 tahun	72	35.6
	5 hingga 10 tahun	76	37.6
	11 hingga 15 tahun	23	11.4
	16 hingga 20 tahun	19	9.4
	Lebih dari 20 tahun	12	5.9
Jumlah Kakitangan Seliaan Jabatan	Kurang dari 20 orang	81	40.1
	20 hingga 29 orang	29	14.4
	30 hingga 39 orang	21	10.4
	40 hingga 49 orang	12	5.9
	Lebih dari 50 orang	50	29.2

4.4 Analisis Faktor Penerokaan

Dalam analisis faktor terdapat dua kaedah yang boleh digunakan sama ada kaedah *Orthogonal* dan *Oblique*. Penggunaan kaedah tersebut bergantung kepada objektif analisis faktor dilakukan. Sekiranya penyelidik ingin melihat faktor-faktor yang dikaji tidak berkorelasi, kaedah *orthogonal* akan dipilih, sebaliknya jika penyelidik ingin melihat faktor-faktor yang dikaji berkorelasi di antara satu sama lain kaedah *oblique* akan digunakan (Hair *et al.*, 2006).

Bagi menghuraikan hasil atau output analisis faktor, beberapa petunjuk statistik akan dinilai dan digunakan bagi mendapatkan suatu bentuk struktur yang sesuai. Antara petunjuk-petunjuk yang biasa digunakan adalah ujian *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*, Ujian kesferaan Bartlett, nilai *eigen*, peratusan varians yang dijelaskan dan faktor muatan. Kriteria petunjuk-petunjuk ini telah dikemukakan seperti dalam bab III kaedah penyelidikan dalam perenggan 3.13.1 analisis faktor.

4.4.1 Prestasi

Untuk mendapatkan keesahan konstruk prestasi melalui faktor analisis, kaedah *oblique* digunakan. Tujuan kaedah ini adalah untuk mengelompokkan kesemua item dalam satu konstruk sebagai satu pemboleh ubah bersandar sepertimana yang ditunjukkan dalam model kajian. Oleh kerana kaedah *oblique* dapat menunjukkan pengkorelasiian antara faktor-faktor yang mungkin wujud, ini dapat memenuhi keperluan kajian. Berdasarkan kepada keperluan kajian maka kaedah *oblique* amat sesuai digunakan (Field, 2005; Hair *et al.*, 2006).

Jadual 4.8 menunjukkan ringkasan analisis faktor yang dijalankan terhadap prestasi jabatan. Hasil analisis ini diperolehi setelah petunjuk-petunjuk wajar yang diterangkan pada perenggan 3.13.1 diaplikasikan. Setelah kaedah *oblique* dilaksanakan, kaedah ini telah menghasilkan tiga jenis matrik iaitu *Pattern matrix*, *Structure Matrix* dan *Component Correlation Matrix* seperti dalam Lampiran H. Hasil dalam *pattern matrix* mengandungi maklumat berkaitan dengan sumbangan unik sesuatu pemboleh ubah terhadap sesuatu faktor. Nilai yang ditunjukkan dalam *pattern*

matrix membawa maksud pemberat atau tahap korelasi sesuatu item terhadap faktor yang dikumpulkan kepadanya (Field, 2005). Dalam *structure matrix* pula juga menunjukkan tahap korelasi sesuatu item terhadap faktor tetapi struktur ini turut mengambil kira pekali korelasi antara faktor-faktor yang terbentuk (Field, 2005).

Field (2005) dan Meyers *et al.*, (2006) telah menyarankan agar memilih salah satu matrik (*Pattern Matrix* atau *Structure Matrix*) bagi tujuan interpretasi, dan pemilihan matrik yang digunakan bergantung kepada tujuan kajian itu ataupun di atas sebab-sebab teoritikal matrik tersebut dipilih. Memandangkan keperluan kajian ialah untuk mendapatkan satu konstruk yang merangkumi kesebelasan item, maka sekiranya wujud beberapa kumpulan faktor daripada kesebelasan item ini, faktor-faktor tersebut secara logiknya mestilah mempunyai darjah korelasi antara satu sama lain dan signifikan. Atas justifikasi tersebut jadual *Structure Matrix* lebih sesuai digunakan dalam konteks kajian ini.

Merujuk kepada lampiran *Structure Matrix*, terdapat satu item (PO17) yang mempunyai muatan bersilang, dan item tersebut berpotensi menjadi calon untuk digugurkan. Walaubagaimanapun, selepas meneliti nilai muatan bagi item tersebut dengan faktornya dan dengan mengambilkira asas teori yang ada ketujuh-tujuh item tersebut dikekalkan untuk digunakan dalam analisis selanjutnya. Item PO17 sesuai diletakkan pada faktor 2 kerana nilai muatan pada faktor 2 adalah lebih tinggi berbanding nilai muatan pada faktor 1.

Keputusan mengekalkan item ini dibuat selepas mengambilkira pandangan oleh Meyers *et al.*, (2006) dan Hair *et al.*, (2006). Menurut Meyers *et al.*, (2006), hasil

statistik merupakan panduan atau petunjuk yang berasaskan data, namun penyelidik mesti sentiasa mengambilkira dan menghormati pengetahuan yang telah sedia terbina ataupun teori yang mendasari sesuatu konstruk kajian. Hair *et al.*, (2006) pula menegaskan sekiranya item tersebut adalah minor kepada objektif kajian, ia boleh digugurkan. Memandangkan item muatan bersilang dalam kajian ini adalah penting secara teorinya, maka pengekalan item ini adalah dikira wajar.

Sejajar dengan keperluan kajian, jadual *Component Correlation Matrix* perlu dilihat dan dinilai kerana ia menunjukkan darjah korelasi antara faktor-faktor yang terbentuk (Field, 2005). Hasil daripada *Component Correlation Matrix* menunjukkan bahawa kedua-dua faktor berkorelasi sederhana dan signifikan ($r = 0.509$). Nilai korelasi ini menguatkan hujah bahawa faktor-faktor tersebut adalah berhubungan antara satu sama lain, maka adalah munasabah untuk mengandaikan bahawa faktor-faktor tersebut boleh dikelompokkan bersama menjadi satu pemboleh ubah bersandar. Seterusnya dengan ujian kebolehpercayaan yang dilakukan terhadap kesemua item dalam konstruk prestasi organisasi, didapati bahawa nilai alpha adalah melebihi 0.7 ($\alpha = 0.786$) sepertimana yang ditunjukkan dalam Lampiran H. Justeru itu, ketujuh-tujuh item ini dikira sah dan boleh dipercayai untuk membentuk konstruk prestasi untuk kajian ini. Seterusnya hasil akhir menunjukkan dua faktor berjaya dicabut di mana kedua-dua faktor tersebut mampu menjelaskan varians sebanyak 61.56% daripada konsep prestasi yang cuba dikaji.

Jadual 4.8
Prestasi Jabatan - Analisis Faktor dan Item Diputar

		Faktor	
		1	2
Faktor 1			
PO14	Jabatan tidak peka di dalam mengenal pasti perubahan terhadap keperluan pelanggan	.79	
PO8	Reputasi jabatan di kalangan pelanggan adalah tidak memuaskan	.78	
PO6	Tahap kepuasan pelanggan terhadap produk/perkhidmatan yang disediakan oleh jabatan adalah rendah	.75	
PO10	Program latihan kepada kakitangan jabatan tidak berjalan secara berkesan	.73	
Faktor 2			
PO11	Risiko keselamatan dan kesihatan kakitangan jabatan semasa bertugas adalah terjamin		.87
PO1	Jabatan ini berjaya membentuk prosedur kerja bagi meningkatkan kualiti perkhidmatan yang ditawarkan		.79
PO17	Jabatan berjaya membentuk prosedur kerja bagi meningkatkan kualiti produk/perkhidmatan yang disediakan		.67
Nilai <i>Eigen</i>		3.093	1.217
Peratus varians dijelaskan		41.18	11.37
Jumlah varians dijelaskan = 61.56%			
Kecukupan Sampel <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> = .789			
Ujian kesferaan <i>Bartlett</i> $\chi^2 = 373.314^*$, $p < .000$			
Ujian kebolehpercayaan (<i>Cronbach's alpha</i>) = .87			

4.4.2 Amalan operasi perkhidmatan

Berdasarkan kepada teori dan analisis literatur terhadap faktor atau konstruk dalam amalan operasi berkhidmatan yang terdiri daripada beberapa komponen. Kewujudan perbezaan antara komponen-komponen atau konstruk ini mewajarkan kaedah *orthogonal* dipilih. Pemilihan ini adalah untuk meringkaskan data kepada beberapa faktor yang minimum dan untuk merungkai komponen amalan operasi perkhidmatan. Oleh itu analisis komponen prinsipal dengan putaran varimax dilaksanakan kepada data amalan operasi perkhidmatan. Keadah analisis komponen

prinsipal dianggap sesuai kerana analisis ini mengambil kira jumlah keseluruhan varian dan boleh mengesan faktor yang mempunyai varian yang unik (Hair *et al.*, 2006). Hasilnya komponen yang mempunyai sifat yang unik akan dikelompokkan dalam satu kumpulan membentuk satu faktor.

Dalam kajian ini amalan operasi perkhidmatan mempunyai tiga dimensi utama iaitu (i) amalan kepimpinan – satu dimensi, (ii) amalan budaya organisasi – satu dimensi, dan (iii) amalan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan – sembilan dimensi. Jumlah keseluruhan item bagi mengukur amalan operasi perkhidmatan adalah 60 item. Hasil daripada analisis faktor ini hanya tujuh dimensi berjaya dibentuk seperti dalam Jadual 4.9. Dalam proses mendapatkan tujuh-tujuh konstruk terbabit sebanyak 27 item telah digugurkan daripada analisis selepas analisis faktor dilakukan. Sebanyak lima item digugurkan kerana gagal memenuhi nilai kecukupan sampel dan nilai keseragaman kurang daripada 0.50 (Hair *et al.*, 2006). Dua puluh item digugurkan kerana muatan bersilang (kurang dari 0.05) di mana satu item menerangkan muatan yang sama lebih daripada satu faktor (Gaertner, & Nollen, 1989). Kesemua pengguguran item tersebut berdasarkan kepada petunjuk-petunjuk wajar seperti diterangkan dalam perenggan 3.13.1. sebelumnya. Dapatan analisis faktor dalam kajian ini lebih baik berbanding dengan kajian Mohd Rizal (2008) di mana dalam kajian beliau hanya enam faktor terbentuk hasil daripada analisis faktor dan jumlah pengguguran item adalah sebanyak 39 item berdasarkan kepada petunjuk-petunjuk wajar.

Analisis ditamatkan dengan 33 item dikekalkan kerana menepati muatan faktor melebihi 0.40 (Hair *et al.*, 2006; Hinkin, 1995). Tujuh faktor dibentuk setelah menepati nilai eigen pada mata 1.0 dan jumlah varian diterang adalah melebihi 50% dan ukuran kecukupan sampel *Kaiser-Meyer-Olkin* pada tahap 0.879 dengan ujian kesferaan *Bartlett* 3359.910 pada 528 darjah kebebasan signifikan pada .000.

Tujuh faktor yang terhasil menunjukkan nilai eigen melebihi daripada 1 dan kadar penerangan varians sebanyak 63.67%. Nilai eigen tertinggi adalah 9.81 dengan kadar penerangan varians 29.74%, manakala nilai eigen terendah adalah 1.14 dengan kadar penerangan varians 3.36%.

Faktor pertama adalah amalan kepimpinan di mana sejumlah tujuh item membentuk amalan daripada lapan item asal. Faktor pertama ini berbeban faktor di antara 0.57 hingga 0.85 dengan nilai eigen 9.82 dan menjelaskan sebanyak 29.74 % varian. Faktor kedua adalah budaya organisasi di mana enam item dikekalkan daripada sepuluh item asal kajian. Faktor ini berbeban faktor antara 0.55 hingga 0.74 dengan nilai eigen 3.25 dan menjelaskan sebanyak 8.39% varian. Sementara itu faktor ketiga adalah orientasi tolak tarik yang merupakan dimensi orientasi tolak tarik, susun atur operasi perkhidmatan dan pelbagai perkhidmatan ditawarkan. Penggabungan tiga dimensi ini menjadi satu faktor, dan faktor ini didominasi oleh dimensi orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan. Hanya satu item daripada jenis susun atur operasi perkhidmatan dan pelbagai perkhidmatan ditawarkan dalam dimensi tersebut. Justeru itu dimensi ini mengekalkan nama orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan

seperti nama asal kerana dominasi item tersebut. Nilai eigen faktor ini adalah 2.77 dengan menjelaskan 8.39 % varian dengan nilai berbeban antara 0.66 hingga 0.86.

Faktor keempat adalah kombinasi tiga dimensi iaitu pelbagai perkhidmatan ditawarkan, proses penyampaian yang seragam dan budaya organisasi. Namun item pelbagai perkhidmatan mendominasi faktor ini sebanyak dua item dilihat memberikan fokus yang jelas mengenai pelbagai jenis perkhidmatan yang ditawarkan maka dimensi ini mengekalkan nama asalnya. Kesemua item membawa nilai berbeban antara 0.47 hingga 0.79 dan memberikan nilai eigen 1.45 dan menyumbang sebanyak 4.41% varian. Faktor kelima yang mengandungi 4 item ini telah diberikan nama pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baru dengan nilai eigen 1.34 dan menyumbang sebanyak 4.08% varian dengan nilai berbeban faktor antara 0.60 hingga 0.74.

Manakala faktor keenam mengandungi 4 item daripada dimensi penggunaan teknologi maklumat dalam operasi perkhidmatan dengan nilai eigen 1.22 dan menyumbang sebanyak 3.72% varian nilai bebanan 0.62 hingga 0.73. Nama faktor ini dikekalkan sepertimana nama asalnya.

Faktor terakhir diklasifikasikan sebagai pengkhususan sumber manusia dalam operasi perkhidmatan sepertimana asalnya. Faktor ini mempunyai 3 item dengan nilai eigen 1.14 dan menyumbang sebanyak 3.46% varian serta nilai berbeban 0.58 hingga 0.80. Jadual 4.9 di bawah menunjukkan analisis faktor bagi dimensi sistem

penyampaian dan reka bentuk perkhidmatan diputar dengan membentuk dimensi kajian.

Selain daripada analisis faktor bagi menilai keesahan konstruk, analisis regresi juga dilakukan bagi menilai keesahan peramalan. Berdasarkan daripada analisis regresi yang telah dijalankan, didapati bahawa ketujuh-tujuh pemboleh ubah bebas dan satu konstruk prestasi mempunyai keesahan peramalan yang signifikan ($R = 0.712$) dan berdasarkan petunjuk wajar (Hair *et al.*, 2003), nilai R masih dapat memberikan penjelasan yang bermakna secara statistik dan empirik.

Selepas dilakukan analisis faktor, analisis kebolehpercayaan perlu dilakukan (Coakes, Steed, & Dzidic, 2006) bagi memastikan ketujuh-tujuh faktor ini dapat menjadi konstruk yang berkualiti dan boleh dipercayai, analisis kebolehpercayaan telah dilakukan dengan menggunakan nilai pekali *Cronbach's alpha*. Berdasarkan analisis kebolehpercayaan yang telah dijalankan kesemua faktor mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi iaitu melebihi 0.7 (Nunnally & Bernstein 1994). Faktor 1 mempunyai nilai $\alpha = 0.91$; faktor 2, nilai $\alpha = 0.85$; faktor 3, $\alpha = 0.83$; faktor 4, $\alpha = 0.77$; faktor 5, $\alpha = 0.75$; faktor 6, $\alpha = 0.70$ dan faktor 7, $\alpha = 0.76$. Output bagi analisis kebolehpercayaan boleh dirujuk di Lampiran I. Berdasarkan kepada analisis faktor dan ujian kebolehpercayaan yang dijalankan diatas, dapatlah dirumuskan bahawa pengukuran amalan operasi perkhidmatan yang digunakan dalam kajian ini terhadap jabatan pihak berkuasa tempatan mempunyai kesahan dan dipercayai.

4.4.3 Pemboleh ubah Penyederhana Amalan Pembangunan sumber manusia

Analisis faktor terhadap 17 item dalam konstruk ini telah menghasilkan tiga faktor. Analisis faktor bagi amalan pembangunan sumber manusia ini dilakukan sebanyak empat kali. Pertama item EM4 digugurkan kerana tidak mencapai nilai 0.50 ukuran kecukupan pensampelan (Hair *et al.*, 2006). Kedua, item EM1, EM2 dan EM3 digugurkan kerana mempunyai muatan bersilang (kurang 0.05) di mana satu item menerangkan muatan yang sama melebihi satu faktor. Ketiga analisis ditamatkan dan ukuran kecukupan sampel KMO berada pada tahap 0.877 dengan nilai ujian kesferaan *Bartlett's* adalah signifikan dan nilai keseragaman bagi semua item melebihi 0.50.

Nilai *eigen* bagi faktor-faktor tersebut ialah 6.28 (faktor 1), 2.13 (faktor 2), dan 1.25 (faktor 3). Peratusan varian dijelaskan pula adalah 48.37% (faktor 1), 16.42% (faktor 2), dan 9.61% (faktor 3). Manakala jumlah varian yang dijelaskan adalah 74.41%. Faktor 1 mempunyai 5 item berbeban faktor di antara 0.82 hingga 0.90, faktor 2 mengandungi lima item dengan beban faktor berjulat antara 0.72 hingga 0.85 dan faktor 3 mengandungi tiga item berbeban faktor di antara 0.65 hingga 0.85. Seterusnya penamaan telah diberikan kepada faktor-faktor yang terbabit iaitu latihan (faktor 1), tunjuk ajar tidak formal pegawai kanan (faktor 2) dan pemberian kuasa kepada pekerja (faktor 3). Kesemua faktor ini mengekalkan nama asal pemboleh ubah penyederhana amalan pembangunan sumber manusia seperti dalam Jadual 4.10. Output asal analisis boleh dirujuk dalam Lampiran J. Sementara itu ujian kebolehpercayaan menunjukkan kesemua faktor mempunyai nilai alpha melebihi $\alpha = 0.70$ seperti disarankan oleh Nunnally (1978). Dengan ini dapat dirumuskan bahawa analisis faktor dan ujian kebolehpercayaan menunjukkan pengukuran amalan pembangunan sumber manusia mempunyai kesahihan dan boleh dipercayai untuk kajian ini.

Jadual 4.10**Amalan Pembangunan Sumber Manusia - Analisis Faktor dan Item Diputar**

Item	Faktor		
	1	2	3
Faktor 1: Latihan (Pegawai dan kakitangan yang berurusan dengan pelanggan.....)			
L2	.89		
L3	.88		
L1	.87		
L4	.86		
L5	.82		
Faktor 2:Tunjuk ajar (Pegawai kanan.....)			
C5		.85	
C3		.81	
C2		.78	
C1		.77	
C4		.71	
Faktor 3: Pemberian kuasa kepada pekerja (Pegawai dan kakitangan.....)			
EM5			.84
EM6			.8
EM7			.64
Nilai <i>Eigen</i>	6.28	2.13	1.25
Peratus varians dijelaskan	48.37	16.42	9.61
Jumlah varians dijelaskan = 74.41%			
Kecukupan Sampel <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> = .877			
Ujian kesferaan <i>Bartlett'</i> $\chi^2=1836.685^{**}$, $p<.000$			
Ujian kebolehpercayaan (<i>Cronbach's alpha</i>)	.94	.89	.74

4.4.4 Ringkasan hasil daripada analisis faktor

Hasil daripada analisis faktor dijalankan Jadual 4.8 hingga Jadual 4.10 menunjukkan ringkasan perubahan dimensi asal kajian sebelum analisis faktor dan selepas analisis faktor. Dalam analisis ini dimensi tahap proses penyampaian yang seragam, penyertaan pelanggan dalam penyampaian perkhidmatan, jenis susun atur operasi perkhidmatan dan hubungan aktiviti bahagian hadapan dan belakang pejabat telah digugurkan dalam analisis. Kesemua dimensi lain masih mengekalkan nama dan dimensi yang sama dalam kajian.

Jadual 4.11

Dimensi Pemboleh ubah Kajian Sebelum dan Selepas Analisis Faktor

Sebelum Faktor	Selepas Faktor
<ul style="list-style-type: none"> • Kepimpinan • Budaya Organisasi • Reka Bentuk dan Sistem Penyampaian Perkhidmatan <ul style="list-style-type: none"> - Susun atur operasi perkhidmatan - Orientasi tolak/tarik - Tahap proses penyampaian yang seragam - Kepelbagai perkhidmatan ditawarkan - Penggunaan teknologi maklumat - Hubungan aktiviti bahagian hadapan dan belakang pejabat - Pengkhususan sumber manusia - Penyertaan pelanggan - Reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan • Pembangunan Sumber Manusia <ul style="list-style-type: none"> - Latihan - Tunjuk ajar - Pemberian kuasa kepada pekerja • Prestasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepimpinan • Budaya Organisasi • Reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientasi tolak tarik 2. Pelbagai perkhidmatan ditawarkan 3. Pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan 4. Penggunaan teknologi maklumat 5. Pengkhususan sumber manusia • Pembangunan sumber manusia <ul style="list-style-type: none"> - Latihan - Tunjuk ajar - Pemberian kuasa kepada pekerja • Prestasi

4.4.5 Ujian Kebolehpercayaan pemboleh ubah kajian

Ujian kebolehpercayaan item dilakukan bagi setiap dimensi selepas analisis faktor dilakukan. Jadual 4.12 dibawah menunjukkan ujian kebolehpercayaan bagi setiap dimensi kajian. Kesemua dimensi mempunyai nilai 0.70 dan ke atas seperti disarankan oleh Nunnally (1978) sebagai keesahan dalaman bagi soal selidik. Satu item telah digugurkan bagi meningkat nilai α bagi dimensi orientasi tolak tarik dalam operasi. Output bagi analisis ini boleh dirujuk dalam Lampiran G hingga I.

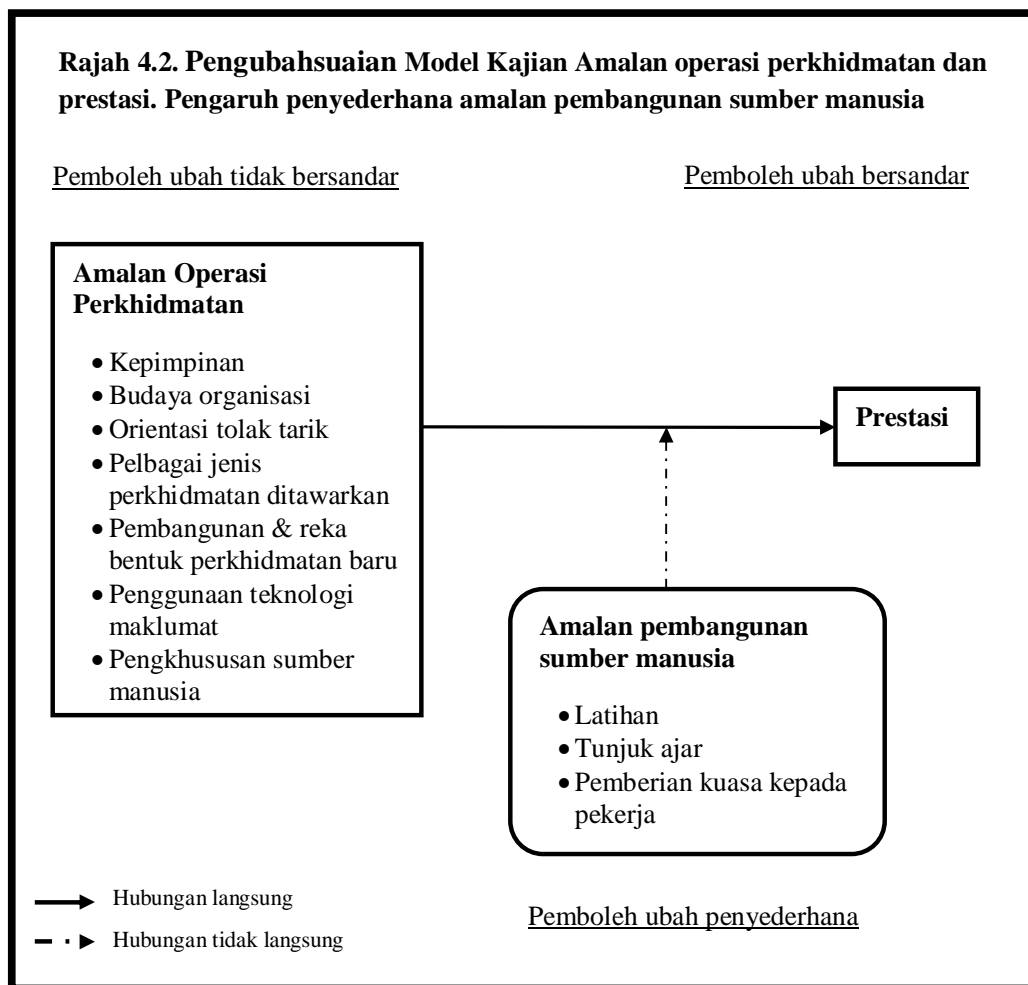
Jadual 4.12

Ujian Kebolehpercayaan Pemboleh ubah Kajian

Pemboleh ubah	Bil. Item	Bil. Item digugurkan	<i>Cronbach Alpha</i>
Pemboleh ubah tidak bersandar			
Kepimpinan	7	-	.91
Budaya Organisasi	5	-	.83
Orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan	4	1	.83
Pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan	4	-	.76
Pengkhususan sumber manusia	3	-	.76
Pelbagai perkhidmatan ditawarkan	4	-	.77
Penggunaan teknologi maklumat	4	-	.70
Pemboleh ubah penyederhana			
Latihan	5	-	.94
Tunjuk ajar pegawai kanan	5	-	.89
Pemberian kuasa kepada pekerja	3	-	.74
Pemboleh ubah bersandar			
Prestasi	7	-	.78

4.5 Pengubahsuaian kerangka kajian dan pembangunan semula hipotesis

Hipotesis kajian ini perlu diubah suai berdasarkan kepada analisis faktor yang dijalankan sebelum ini. Dimensi asal kajian ini mengandungi sebelas dimensi amalan operasi perkhidmatan (pemboleh ubah tidak bersandar) telah menjadi tujuh dimensi. Manakala bagi dimensi pemboleh ubah bersandar (prestasi) dan pemboleh ubah penyederhana (amalan pembangunan sumber manusia) masih mengekalkan dimensi asal iaitu satu dan tiga dimensi. Rajah 4.2 adalah model yang telah diubah suai berdasarkan kepada analisis faktor yang dilakukan untuk kajian ini. Manakala Jadual 4.13 adalah pembangunan semula hipotesis kajian daripada hipotesis asal kajian.



Jadual 4.13 merupakan ringkasan pembangunan semula hipotesis kajian ini selepas analisis faktor dilakukan bagi mengambilkira kepentingan hasil empirikal kajian yang dijalankan. Keadaan ini adalah selaras dengan proses pengujian hipotesis itu sendiri yang berdasarkan kepada data dan maklumat daripada sampel kajian (Levine, Setphan, Krehbiel & Berenson, 2002).

Jadual 4.13

Ringkasan Pembangunan Semula Hipotesis Kajian

Hipotesis	Kenyataan
H1	Hubungan langsung antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi
H1a	Terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan dengan prestasi
H1b	Terdapat hubungan yang signifikan antara amalan budaya organisasi dengan prestasi
H1c	Terdapat hubungan yang signifikan antara amalan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi
H1d	Terdapat hubungan yang signifikan antara pelbagai perkhidmatan yang ditawarkan dengan prestasi
H1e	Terdapat hubungan yang signifikan antara pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan dengan prestasi
H1f	Terdapat hubungan yang signifikan antara penggunaan teknologi dengan prestasi
H1g	Terdapat hubungan yang signifikan antara pengkhususan sumber manusia dengan prestasi
H2	Pengaruh penyederhana amalan pembangunan sumber manusia yang diterima oleh pegawai dan kakitangan terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi
H2a(i)	Semakin tinggi tahap latihan berkaitan dengan perkhidmatan diterima oleh pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan amalan kepimpinan yang tinggi dengan prestasi

-
- H2a(ii) Semakin tinggi tahap latihan berkaitan dengan perkhidmatan diterima oleh pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan amalan budaya organisasi yang tinggi dengan prestasi
- H2a(iii) Semakin tinggi tahap latihan berkaitan dengan perkhidmatan diterima oleh pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan yang tinggi dengan prestasi
- H2a(iv) Semakin tinggi tahap latihan berkaitan dengan perkhidmatan diterima oleh pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan pelbagai perkhidmatan ditawarkan yang tinggi dengan prestasi
- H2a(v) Semakin tinggi tahap latihan berkaitan dengan perkhidmatan diterima oleh pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang tinggi dengan prestasi
- H2a(vi) Semakin tinggi tahap latihan berkaitan dengan perkhidmatan diterima oleh pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan penggunaan teknologi maklumat yang tinggi dengan prestasi
- H2(vii) Semakin tinggi tahap latihan berkaitan dengan perkhidmatan diterima oleh pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan pengkhususan sumber manusia yang tinggi dengan prestasi
-
- H2b(i) Semakin tinggi tahap tunjuk ajar pegawai kanan berkaitan dengan perkhidmatan kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan amalan kepimpinan yang tinggi dengan prestasi
- H2b(ii) Semakin tinggi tahap tunjuk ajar pegawai kanan berkaitan dengan perkhidmatan kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan amalan budaya organisasi yang tinggi dengan prestasi
- H2b(iii) Semakin tinggi tahap tunjuk ajar pegawai kanan berkaitan dengan perkhidmatan kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan yang tinggi dengan prestasi
- H2b(iv) Semakin tinggi tahap tunjuk ajar pegawai kanan berkaitan dengan perkhidmatan kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh

	yang signifikan terhadap hubungan pelbagai perkhidmatan ditawarkan yang tinggi dengan prestasi
H2b(v)	Semakin tinggi tahap tunjuk ajar pegawai kanan berkaitan dengan perkhidmatan kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang tinggi dengan prestasi
H2b(vi)	Semakin tinggi tahap tunjuk ajar pegawai kanan berkaitan dengan perkhidmatan kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan penggunaan teknologi maklumat yang tinggi dengan prestasi
H2b(vii)	Semakin tinggi tahap tunjuk ajar pegawai kanan berkaitan dengan perkhidmatan kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan pengkhususan sumber manusia yang tinggi dengan prestasi

H2c(i)	Semakin tinggi tahap pemberian kuasa kepada pekerja berkaitan dengan perkhidmatan kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan amalan kepimpinan yang tinggi dengan prestasi
H2c(ii)	Semakin tinggi tahap pemberian kuasa kepada pekerja berkaitan dengan perkhidmatan kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan amalan budaya organisasi yang tinggi dengan prestasi
H2c(iii)	Semakin tinggi tahap pemberian kuasa kepada pekerja berkaitan dengan perkhidmatan kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan yang tinggi dengan prestasi
H2c(iv)	Semakin tinggi tahap pemberian kuasa kepada pekerja berkaitan dengan perkhidmatan kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan pelbagai perkhidmatan ditawarkan yang tinggi dengan prestasi
H2c(v)	Semakin tinggi tahap pemberian kuasa kepada pekerja berkaitan dengan perkhidmatan kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang tinggi dengan prestasi
H2c(vi)	Semakin tinggi tahap pemberian kuasa kepada pekerja berkaitan dengan perkhidmatan kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan penggunaan teknologi

	maklumat yang tinggi dengan prestasi
Hc(vii)	Semakin tinggi tahap pemberian kuasa kepada pekerja berkaitan dengan perkhidmatan kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan pengkhususan sumber manusia yang tinggi dengan prestasi

4.6 Analisis awal

4.6.1 Analisis Deskriptif

Jadual 4.14 menunjukkan nilai min dan sisihan piawai bagi amalan operasi perkhidmatan, amalan pembangunan sumber manusia dan prestasi. Kesemua pemboleh ubah kajian ini diukur dengan menggunakan skala *Likerts* lima mata bermula dari 1 hingga 5.

Berdasarkan kepada jadual tersebut menunjukkan pemboleh ubah amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan dalam jabatan organisasi pihak berkuasa tempatan dengan min bagi setiap pemboleh ubah berada dalam julat 3.55 hingga 4.18 dan sisihan piawai dengan julat 0.52 hingga 0.77. Nilai min ini diperolehi daripada tanggapan pengarah jabatan pihak berkuasa tempatan yang terpilih sama ada bersetuju atau tidak dengan pernyataan yang diberikan dalam borang soal selidik.

Pengukuran bagi pemboleh ubah tidak bersandar adalah menggunakan skala *Likert* yang bermula dengan “sangat tidak bersetuju” ke “sangat bersetuju”. Kriteria yang digunakan adalah untuk menentukan tanggapan pengarah sama ada bersetuju atau tidak dengan pernyataan adalah berdasarkan kepada kaedah ini. Nilai min yang

kurang atau bersamaan dengan 2.99 akan dianggap rendah, manakala min yang bersamaan 3.00 dan ke atas dianggap tinggi (Arias Aranda, 2002). Bagi dimensi sistem penyampaian dan reka bentuk perkhidmatan dalam Jadual 2.6 dalam Bab II, digunakan untuk menentukan dimensi tahap sistem penyampaian dan reka bentuk perkhidmatan yang diamalkan dalam jabatan organisasi pihak berkuasa tempatan.

Daripada analisis deskriptif ini kebanyakan pengarah jabatan bersetuju bahawa pihak pengurusan mengamalkan amalan kepimpinan yang baik dengan min adalah 3.97 dengan sisihan piawai 0.55. Pengarah juga bersetuju bahawa pihak pengurusan organisasi mengamalkan budaya organisasi yang kondusif terhadap pekerja dengan nilai min 4.00 dan sisihan piawai 0.57. Bagi amalan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan, pengarah bersetuju bahawa organisasi mengamalkan orientasi tolak dengan nilai min 3.55 dan sisihan piawai 0.77. Ini menunjukkan bahawa pihak berkuasa tempatan menggunakan orientasi tolak dalam operasi perkhidmatan mereka kepada pelanggan.

Bagi pelbagai perkhidmatan ditawarkan oleh organisasi, pengarah bersetuju bahawa organisasi pihak berkuasa tempatan menawarkan pelbagai jenis perkhidmatan kepada pelanggan mereka dan bukan hanya terbatas kepada perkhidmatan tertentu sahaja. Dapatan ini merujuk kepada nilai min 4.18 dan sisihan piawai 0.53. Selain itu, pengarah bersetuju bahawa dalam jabatan pihak berkuasa tempatan ini menekan kepada pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baru bagi memenuhi kehendak pelanggan. Ini merujuk kepada nilai min 3.81 dan sisihan piawai 0.52 yang mana pembangunan dan reka bentuk diberi keutamaan dalam organisasi. Sementara

itu bagi dimensi penggunaan teknologi maklumat dalam operasi perkhidmatan dalam jabatan, pengarah jabatan menyatakan bahawa tahap penggunaan teknologi maklumat adalah tinggi dengan nilai min 3.97 dan sisihan piawai 0.54. Ini menunjukkan bahawa penggunaan teknologi maklumat dalam operasi perkhidmatan bermatlamat untuk mengurangkan kos operasi jabatan dan bukannya untuk pembaikan proses perkhidmatan. Dalam jabatan pihak berkuasa tempatan pengarah bersetuju dengan menyatakan bahawa wujud pengkhususan sumber manusia dalam melaksanakan operasi perkhidmatan. Analisis menunjukkan bahawa nilai min 3.93 dan sisihan piawai 0.59 merujuk kepada penekanan kepada pengkhususan dalam sumber manusia dalam jabatan dan bukan melakukan pelbagai kerja.

Seterusnya bagi pemboleh ubah pembangunan sumber manusia, pengarah bersetuju bahawa amalan pembangunan sumber manusia yang melibatkan latihan, tunjuk ajar tidak formal pegawai kanan dan pemberian kuasa kepada pekerja diberi perhatian yang tinggi dalam organisasi pihak berkuasa tempatan. Hasil daripada analisis menunjukkan bahawa nilai min amalan latihan adalah 3.75 dan sisihan piawai 0.72. Manakala amalan tunjuk ajar tidak formal pegawai kanan menunjukkan nilai min 4.06 dan sisihan piawai 0.52. Begitu juga dengan amalan pemberian kuasa kepada pekerja menunjukkan bahawa organisasi pihak berkuasa tempatan menekankan kepada pemberian kuasa kepada pekerja dalam operasi perkhidmatan kepada pelanggan dengan nilai min 3.99 dan sisihan piawai 0.54.

Bagi pemboleh ubah bersandar iaitu prestasi jabatan, pengarah bersetuju bahawa prestasi jabatan yang ditunjukkan oleh pihak berkuasa tempatan adalah baik.

Hasil analisis menunjukkan bahawa nilai min bagi prestasi organisasi adalah 3.86 dan sisihan piawai 0.51. Ringkasan statistik deskriptif pemboleh ubah kajian ini dapat dirujuk pada Jadual 4.14.

Jadual 4.14
Statistik Deskriptif Pemboleh ubah Utama Kajian (n = 202)

Pemboleh ubah	Min	Sisihan Piawai
<u>Amalan Operasi Perkhidmatan</u>		
Kepimpinan	3.97	0.55
Budaya organisasi	4.01	0.57
Orientasi tolak tarik	3.55	0.77
Pelbagai perkhidmatan ditawarkan	4.18	0.54
Pembangunan dan reka bentuk dan perkhidmatan	3.81	0.52
Penggunaan teknologi maklumat	3.97	0.54
Pengkhususan sumber manusia	3.93	0.59
<u>Pembangunan Sumber Manusia</u>		
Latihan	3.76	0.72
Tunjuk ajar pegawai kanan	4.06	0.52
Pemberian kuasa kepada pekerja	3.99	0.54
Prestasi	3.86	0.51

4.6.2 Analisis Korelasi terhadap pemboleh ubah utama kajian

Korelasi merujuk kepada item statistik yang digunakan untuk menentukan kekuatan dan arah hubungan antara dua pemboleh ubah (Ibrahim 2010; Pallant 2007). Jadual 4.15 di bawah menunjukkan koefisien korelasi *Pearson (r)* di antara pemboleh ubah tidak bersandar (amalan operasi perkhidmatan), pemboleh ubah penyederhana (amalan pembangunan sumber manusia) dan pemboleh ubah bersandar (prestasi). Berdasarkan kepada pemeriksaan ke atas koefisien korelasi didapati bahawa kebanyakan pemboleh ubah tidak bersandar berkorelasi secara signifikan dengan pemboleh ubah bersandar pada aras $p < 0.01$ dan $p < 0.05$ dan hubungan yang

ditunjukkan adalah kekuatan yang sederhana $r = 0.15$ ($p < .05$) hingga $r = 0.67$ ($p < .01$). Hasil dari matrik korelasi ini kebanyakan pemboleh ubah bebas berkorelasi dengan sederhana antara satu sama lain. Ini menunjukkan bahawa setiap pemboleh ubah adalah bebas dan tidak bertindih antara satu sama lain (Cohen, 1988). Dengan kata lain kebanyakan pemboleh ubah bebas berkorelasi secara signifikan dengan pemboleh ubah bersandar dengan julat $r = 0.15$ ($p < .05$) hingga $r = 0.58$ ($p < .01$). Hasil korelasi yang signifikan antara pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar ini menunjukkan bahawa analisis regresi berganda boleh dilakukan untuk analisis lanjutan.

Dibawah ini adalah ringkasan keputusan analisis korelasi ini;

- Semakin tinggi amalan kepimpinan semakin tinggi prestasi (hubungan positif dan signifikan)
- Semakin tinggi amalan budaya organisasi diamalkan dalam jabatan semakin tinggi prestasi (hubungan positif dan signifikan)
- Semakin tinggi tahap orientasi tolak tarik (orientasi tolak) semakin tinggi prestasi (hubungan positif dan signifikan).
- Semakin luas penawaran perkhidmatan kepada pelanggan semakin tinggi prestasi (hubungan positif dan signifikan)
- Semakin tinggi pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan semakin tinggi prestasi (hubungan positif dan signifikan)
- Semakin tinggi penggunaan teknologi maklumat dalam jabatan semakin tinggi prestasi (hubungan positif dan signifikan)
- Semakin tinggi pengkhususan sumber manusia semakin tinggi prestasi (hubungan positif dan signifikan)

Keputusan analisis korelasi dapat dirujuk melalui Jadual 4.15.

Jadual 4.15

Analisis Matriks Korelasi *Pearson* Pemboleh Ubah Utama Kajian

Pemboleh ubah	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
KPPN (1)	1.00										
BDYa (2)	0.67**	1.00									
OrTT (3)	0.15*	0.12	1.00								
PLBG (4)	0.42**	0.48**	0.24**	1.00							
PRBtk (5)	0.39**	0.50**	0.06	0.42**	1.00						
TMak (6)	0.18**	0.30**	-0.03	0.40**	0.47**	1.00					
PSM (7)	0.47**	0.54**	0.19*	0.52**	0.49**	0.33**	1.00				
Latihn (8)	0.36**	0.50**	0.04	0.28**	0.52**	0.31**	0.43**	1.00			
TjkAjr (9)	0.48**	0.61**	0.10	0.46**	0.51**	0.41**	0.56**	0.49**	1.00		
Empwr(10)	0.39**	0.35**	0.07	0.38**	0.33**	0.18**	0.43**	0.34**	0.51**	1.00	
Prestsi (11)	0.47*	0.65**	0.26**	0.46**	0.46**	0.25**	0.53**	0.49**	0.56**	0.45**	1.00

*Nota: n = 202, **p<0.01, *p<0.05*

(KPPN=keimpinan; BDYa=budaya organisasi; OrTT=orientasi tolak tarik;PRBtk=pembangunan&reka bentuk perkhidmatan; PSM=pengkhususan sumber manusia; PLBG=pelbagai perkhidmatan ditawarkan; TMak=penggunaan teknologi maklumat perkhidmatan; Lat=latihan; TjkAjr=tunjuk ajar; Empwr=pemberian kuasa kepada pekerja; Prestsi=prestasi)

4.7 Pengujian hipotesis

Objektif pengujian hipotesisi ini adalah untuk melihat secara empirikal hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi serta pengaruh pemboleh ubah penyederhana amalan pembangunan sumber manusia. Untuk mencapai objektif kedua dan ketiga kajian ini, dua puluh lapan hipotesis dibina untuk diuji dengan menggunakan analisis regresi berganda berhirarki untuk mengenalpasti pengaruh amalan operasi perkhidmatan yang terhadap prestasi serta peranan pemboleh ubah penyederhana terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi.

Oleh itu, analisis regresi berganda dilakukan bagi menentukan pemboleh ubah tidak bersandar (amalan operasi perkhidmatan) menyumbang kepada variasi terhadap pemboleh ubah bersandar (prestasi). Ujian ini dilakukan supaya intepretasi terhadap hasil analisis dapat memberikan gambaran yang sebenar dan tidak menyimpang daripada ciri-ciri populasi kajian (Meyers *et al.*, 2006).

Tiga model analisis regresi berganda hirarki dilakukan untuk menguji hipotesis kajian. Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji hipotesis utama kajian manakala pengaruh interaksi penyederhana diuji dengan menggunakan kaedah ujian tiga langkah analisis regresi berganda hirarki. Prosedur statistik telah diterangkan dalam bab III.

Dalam ujian ini pemboleh ubah kawalan demografi tidak dimasukkan dalam analisis. Ini disebabkan oleh ujian yang dilakukan mendapati bahawa pemboleh ubah demografi tidak mempunyai hubungan atau memberi pengaruh kepada pemboleh ubah bersandar dalam kajian ini. Oleh itu, penyelidik telah mengeluarkan pemboleh ubah ini bagi melakukan analisis regresi berganda hirarki ini.

Seterusnya setiap pemboleh ubah penyederhana yang mempunyai hubungan yang signifikan akan dilakarkan menggunakan gambarajah graf seperti teknik yang dicadangkan oleh Pallant (2007) dan Aiken dan West (1991). Pengaruh interaksi penyederhana akan digambarkan melalui sifat-sifat terma interaksi antara pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah penyederhana yang dapat ditunjukkan

dengan mengkategorikan pemboleh ubah tidak bersandar ke dalam kelompok dari rendah dan tinggi menggunakan 33.33 dan 66.67 peratus mata *cut-off*. Manakala pemboleh ubah penyederhana dalam dibahagikan mengikut tahap tinggi dan rendah dengan menggunakan median atau 50.00 peratus titik *cut-off*. Seterusnya pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah tidak bersandar tersebut akan diregresikan untuk menentukan tahap interaksi pemboleh ubah penyederhana sama ada tinggi dan rendah dalam hubungan tersebut.

Terdapat tiga kriteria yang digunakan untuk menunjukkan pengaruh penyederhana terhadap hubungan yang dicadangkan. Kriteria ini adalah (i) model terakhir adalah signifikan, (ii) perubahan F adalah signifikan dan (iii) nilai interaksi *beta coefficient* adalah signifikan. Dengan kata lain, pengaruh penyederhana terhadap hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dan bersandar akan digambarkan secara bergraf sekiranya interaksi *beta coefficient* adalah signifikan.

4.7.1 Hubungan langsung amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi H1 (H1a-H1g)

Keputusan analisis regresi berganda dapat dilihat dalam Jadual 4.16. Model regresi tersebut menunjukkan hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dan prestasi adalah signifikan (nilai $F=105.36$, $p<0.01$). Dalam model tersebut, nilai R^2 adalah sebanyak 0.857 iaitu menerangkan bahawa 86% prestasi diterangkan oleh amalan operasi perkhidmatan dan signifikan. Model ini menunjukkan wujud hubungan yang bererti dan kesimpulan yang boleh dibuat dengan keyakinan 99%

bahawa terdapat hubungan langsung antara lima dimensi amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan. Sehubungan dengan itu, perubahan dalam prestasi jabatan diterangkan oleh dimensi amalan operasi perkhidmatan secara gabungan pada kadar 86% yang ditunjukkan oleh R^2 . Manakala perubahan dalam prestasi jabatan diterangkan oleh setiap dimensi amalan operasi perkhidmatan secara berasingan atau berganda pada kadar 85% ditunjukkan oleh perubahan R^2 .

Lima pemboleh ubah menunjukkan hubungan yang signifikan iaitu pertama, kepimpinan (Beta= 0.30, $p<.05$) yang berhubung secara positif dengan prestasi jabatan. Ini bermakna amalan kepimpinan menyokong meningkatkan prestasi jabatan dalam organisasi pihak berkuasa tempatan. Kedua, amalan budaya organisasi (Beta= 0.27, $p<.05$) juga berhubung secara positif dengan prestasi jabatan. Ini menunjukkan bahawa amalan budaya organisasi turut menyokong peningkatan prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan. Ketiga, orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan (Beta= 0.16, $p<.05$) berhubung secara positif dengan prestasi jabatan. Justeru itu juga menunjukkan bahawa amalan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan yang diamalkan dalam jabatan pihak berkuasa tempatan menyokong kepada peningkatan prestasi jabatan. Keempat, pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baru (Beta= 0.25, $p<.05$) juga mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan. Ini bermakna pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan turut menyokong secara positif kepada peningkatan prestasi jabatan. Kelima, pengkhususan sumber manusia dalam operasi perkhidmatan (Beta= 0.33, $p<.05$) turut mempunyai hubungan yang positif dengan peningkatan prestasi. Ini membuktikan bahawa tahap pengkhususan yang diamalkan dalam operasi

perkhidmatan telah menyokong kepada peningkatan prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan. Sehubungan dengan itu, peningkatan prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan ini telah disokong oleh lima dimensi amalan operasi perkhidmatan jabatan pihak berkuasa tempatan. Manakala dimensi pelbagai perkhidmatan ditawarkan dan penggunaan teknologi maklumat tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan prestasi jabatan.

Justeru itu, hipotesis H1a, H1b, H1c, H1e dan H1g disokong yang menunjukkan hubungan yang signifikan dengan prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan. Manakala hipotesis H1d dan H1f adalah ditolak kerana tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan prestasi.

Jadual 4.16

Keputusan Analisis Regresi Berganda Pengaruh Amalan Operasi Perkhidmatan Terhadap Prestasi

Pemboleh ubah	Beta Piawai
<u>Pemboleh ubah Tidak Bersandar</u>	
Kepimpinan(KPPN)	.30**
Budaya organisasi (BDYa)	.27**
Orientasi tolak tarik (OrTT)	.16**
Pelbagai perkhidmatan ditawarkan (PLBG)	-.04
Pembangunan & reka bentuk perkhidmatan (PRBtk)	.26**
Penggunaan teknologi maklumat (TMak)	.02
Pengkhususan sumber manusia (PSM)	.33**
<i>R</i>	.926
<i>R</i> ²	.857
Perubahan <i>R</i> ²	.849
Perubahan signifikan <i>F</i>	.000

Nota : * $p < 0.10$ ** $p < 0.05$ *** $p < 0.01$

Pengujian hipotesis kajian ini adalah untuk menentukan pengaruh atau sejauh mana pemboleh ubah bebas dapat menerangkan pemboleh ubah bersandar. Oleh itu mencukupi dengan membincangkan tiga perkara penting hasil daripada model regresi berganda iaitu darjah perhubungan (R^2), ciri-ciri hubungan yang wujud sama ada positif atau negatif dan signifikan atau tiada hubungan adalah mencukupi bagi pengujian hipotesis ini (Hair et al, 2006). Hasil ujian hipotesis H1 adalah disokong sebahagian. Jadual 4.17 adalah ringkasan pengujian hipotesis hubungan langsung pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar.

Jadual 4.17

Keputusan Pengujian Hipotesis Hubungan Amalan Operasi Perkhidmatan dengan Prestasi

Hipotesis	Kenyataan	Keputusan
H1	Terdapat hubungan langsung yang signifikan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi	Signifikan dan disokong sebahagian
H1a	Terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan dengan prestasi	Signifikan dan disokong
H1b	Terdapat hubungan yang signifikan antara amalan budaya organisasi dengan prestasi	Signifikan dan disokong
H1c	Terdapat hubungan yang signifikan antara amalan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi	Signifikan dan disokong
H1d	Terdapat hubungan yang signifikan antara pelbagai perkhidmatan yang ditawarkan dengan prestasi	Tidak signifikan dan ditolak
H1e	Terdapat hubungan yang signifikan antara pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan dengan prestasi	Signifikan dan disokong
H1f	Terdapat hubungan yang signifikan antara penggunaan teknologi maklumat dalam perkhidmatan dengan prestasi	Tidak signifikan dan ditolak
H1g	Terdapat hubungan yang signifikan antara pengkhususan sumber manusia dengan prestasi	Signifikan dan disokong

4.7.2 Pengaruh pemboleh ubah penyederhana amalan pembangunan sumber manusia terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi

Prosedur analisis ini melibatkan tiga langkah menggunakan analisis regresi hirarki berganda untuk menguji pengaruh amalan pembangunan sumber manusia terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi. Amalan pembangunan sumber manusia mempunyai tiga dimensi dalam menguji hubungan ini iaitu amalan latihan, amalan tunjuk ajar tidak formal pegawai kanan dan amalan pemberian kuasa kepada pekerja. Analisis ini bermula dengan menyelidiki pengaruh amalan latihan, diikuti dengan pengaruh amalan tunjuk ajar tidak formal pegawai kanan dan pengaruh amalan pemberian kuasa kepada pekerja.

Langkah pertama adalah memasukkan pemboleh ubah utama kajian ke dalam blok pertama analisis regresi. Langkah kedua adalah memasukkan pemboleh ubah penyederhana ke dalam blok kedua seterusnya pada langkah ketiga memasukkan komponen interaksi. Analisis ini dilakukan bagi menguji pengaruh penyederhana amalan pembangunan sumber manusia terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi. Hipotesis H2a(i-vii), H2b(i-vii) dan H2c(i-vii) menyelidiki pengaruh penyederhana amalan latihan, tunjuk ajar tidak formal pegawai kanan dan pemberian kuasa kepada pekerja terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi. Pengaruh interaksi ini dapat dikesan dalam langkah ketiga. Pengaruh interaksi ini dibuktikan dengan merujuk kepada pekali penentuan dan pekali beta yang signifikan seperti dalam Jadual 4.18, 4.20 dan 4.22. Seterusnya, pekali beta yang signifikan akan dipastikan dengan menggunakan pemeriksaan *post-hoc*. Pemeriksaan *post-hoc* akan dilakukan dalam dua peringkat.

Pada peringkat pertama, setiap dimensi amalan operasi perkhidmatan dan amalan pembangunan sumber manusia dibentuk semula dengan membahagikannya kepada dua kumpulan iaitu kumpulan tinggi dan rendah. Kumpulan rendah dibentuk dengan menolak satu sisihan piawai daripada nilai min dan diberikan kod “0”, manakala kumpulan tinggi dibentuk dengan mencampurkan satu sisihan piawai daripada nilai min diberikan kod “1” (Sharma *et al.*, 1981; Aiken & West, 1991; Cohen *et al.*, 2003).

Pada peringkat kedua, rajah interaksi pembangunan sumber manusia ke atas hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi diplotkan dengan menggunakan operasi *GRAPH line multiple* dalam perisian *SPSS*. Dua keluk amalan pembangunan sumber manusia tinggi dan rendah dibentuk dalam rajah menunjukkan hubungan interaksi ke atas dimensi amalan operasi perkhidmatan di atas paksi-x dan prestasi di atas paksi-y. Kedudukan kedua-dua keluk amalan pembangunan sumber manusia yang tinggi dan rendah di atas rajah tersebut dijadikan landasan untuk membuat keputusan sama ada menerima atau menolak hipotesis (Aiken & West, 1991; Cohen *et al.*, 2003; Amran Awang, 2006; Josiassen & Assaf, 2010).

4.7.2.1 Pengaruh pemboleh ubah penyederhana latihan terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi

Dalam Jadual 4.18 menunjukkan keputusan analisis regresi pemboleh ubah penyederhana amalan latihan. Hasil daripada interaksi pemboleh ubah penyederhana model 3 menunjukkan ($F=3.39$, $p<0.01$) bagi pengaruh pemboleh ubah penyederhana amalan latihan terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi

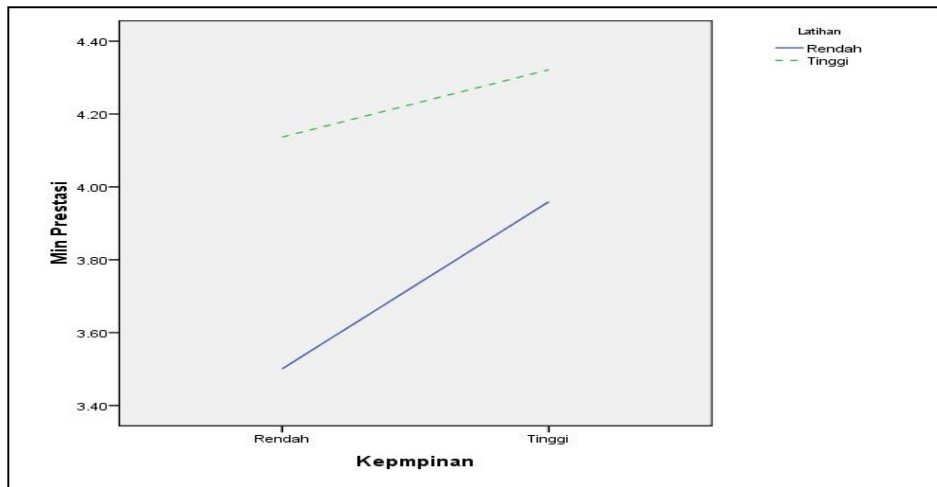
memberikan pengaruh penyederhana yang signifikan terhadap hubungan yang dicadangkan. Sebanyak tujuh terma interaksi (7 dimensi amalan operasi perkhidmatan x 1 dimensi amalan pembangunan sumber manusia) menerangkan varians dalam prestasi oleh semua terma interaksi secara gabungan pada tahap 89% ditunjukkan oleh R^2 . Manakala varians dalam prestasi diterangkan bagi setiap terma interaksi secara berasingan pada kadar 88% ditunjukkan melalui perubahan R^2 . Dua pekali terma interaksi didapati berhubung secara signifikan dengan prestasi. Output asal dalam Lampiran M.

Jadual 4.18
Keputusan Analisis Regresi Hierarki Berganda - Pengaruh Penyederhana Amalan Latihan Terhadap Hubungan Amalan Operasi Perkhidmatan dan Prestasi

Pemboleh ubah	Beta Piawai (Model 1)	Beta Piawai (Model 2)	Beta Piawai (Model 3)
<u>Pemboleh ubah Tidak Bersandar</u>			
Kepimpinan(KPPN)	.30**	.32**	.35**
Budaya organisasi(BDYa)	.27**	.22**	.16**
Orientasi tolak tarik(OrTT)	.16**	.16**	.16**
Pelbagai Perkhidmatan ditawarkan (PLBG)	-.04	-.04	-.04
Pembangunan & rekabentuk perkhidmatan(PRBtk)	.25**	.20**	.19**
Penggunaan teknologi maklumat (TMak)	.02	.01	.02
Pengkhususan sumber manusia(PSM)	.33**	.28**	.31**
<u>Pemboleh ubah Penyederhana</u>			
Amalan Latihan		.18**	.22**
<u>Komponen Interaksi</u>			
KpxLat			.15**
BOxLat			-.02
OTTxLat			.13**
PLBGxLat			-.07
PRBtkxLat			-.06
TMakxLat			.03
PSMxLat			.03
<i>R</i>	.926	.937	.948
R^2	.857	.878	.899
Perubahan R^2	.857	.021	.021
Perubahan signifikan <i>F</i>	.000	.000	.000

Nota : * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

Amalan latihan ini didapati telah memberi pengaruh interaksi penyederhana terhadap amalan kepimpinan dan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi. Ini dapat ditunjukkan melalui nilai signifikan ($Beta= 0.15, p<0.05$) bagi amalan kepimpinan dan ($Beta= 0.13, p<0.05$) bagi orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan. Namun begitu amalan latihan ini tidak memberi pengaruh penyederhana kepada pemboleh ubah amalan operasi perkhidmatan yang lain (kepimpinan, budaya organisasi, pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan, pengkhususan sumber manusia dan pelbagai perkhidmatan ditawarkan) yang lain dengan prestasi. Keadaan ini menunjukkan bahawa amalan kepimpinan dan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan yang menyokong amalan latihan yang diberikan kepada pekerja secara langsung telah meningkatkan prestasi jabatan.

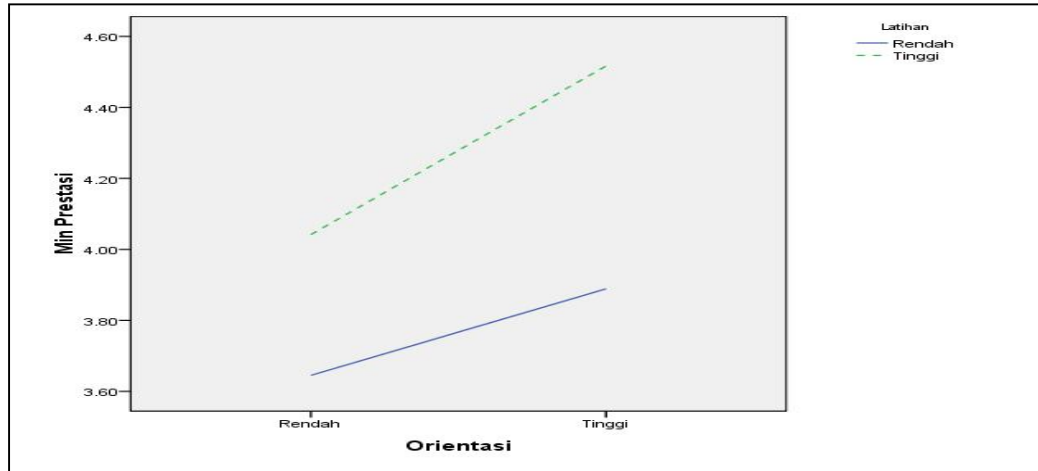


Rajah 4.3. Pengaruh penyederhana amalan latihan terhadap hubungan amalan kepimpinan dengan prestasi

Rajah 4.3 menunjukkan pengaruh penyederhana amalan latihan terhadap hubungan amalan kepimpinan dengan prestasi. Tahap kepimpinan dipecahkan kepada dua kumpulan iaitu rendah dan tinggi menggunakan unit peratusan. Seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 4.3 terdapat hubungan yang positif di antara prestasi dan

amalan kepimpinan bagi tahap amalan latihan yang rendah dan tahap amalan latihan yang tinggi. Hubungan dapat dilihat apabila semakin tinggi tahap latihan diberikan kepada pegawai dan kakitangan peningkatan prestasi semakin tinggi.

Bagi tahap amalan latihan rendah juga menunjukkan arah yang sama, di mana pada tahap amalan latihan yang rendah pengaruh amalan kepimpinan terhadap prestasi adalah positif. Ini menunjukkan bahawa tahap latihan yang rendah juga menyumbang kepada peningkatan prestasi di mana amalan kepimpinan yang menyokong amalan latihan walaupun peningkatan ini agak perlahan berbanding dengan tahap latihan yang tinggi. Pemeriksaan *post-hoc* menunjukkan kedua-dua keluk amalan latihan yang tinggi dan rendah menerangkan amalan kepimpinan dengan prestasi secara selari atau *ordinal*. Aiken dan West (1991) dan Amran Awang (2006) menyarankan supaya tahap kecerunan setiap keluk diperharikan dan diuji. Keluk yang lebih cerun menerangkan perbezaan yang lebih tinggi dalam nilai hubungan pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar berbanding dengan keluk yang kurang cerun (Aiken & West, 1991). Keluk dalam Rajah 4.3 membuktikan kecerunan keluk amalan latihan yang tinggi lebih cerun berbanding dengan keluk amalan latihan yang rendah. Oleh itu hipotesis H2a(i) adalah disokong.



Rajah 4.4. Pengaruh penyederhana amalan latihan terhadap hubungan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi

Rajah 4.4 menunjukkan pengaruh penyederhana amalan latihan terhadap hubungan orientasi tolak tarik dengan prestasi. Tahap orientasi ini dibahagikan kepada dua tahap iaitu tahap tinggi dan rendah dengan menggunakan unit peratusan. Dalam rajah tersebut menunjukkan terdapat hubungan yang positif di antara prestasi dan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan bagi tahap amalan latihan yang tinggi atau pun rendah. Hubungan ini dapat dilihat apabila semakin tinggi tahap latihan yang diberikan kepada pegawai dan kakitangan selari dengan peningkatan orientasi tolak tarik telah meningkatkan prestasi. Ini menunjukkan bahawa amalan latihan yang tinggi menyumbang kepada orientasi tolak lebih ditekankan kepada proses pembaikan perkhidmatan bagi memuaskan permintaan pelanggan yang seterusnya menyumbang kepada peningkatan prestasi.

Bagi tahap amalan latihan yang rendah juga menunjukkan arah peningkatan yang sama kepada prestasi. Namun begitu peningkatan ini adalah lebih rendah berbanding dengan tahap amalan latihan yang tinggi kepada prestasi. Ini juga

menunjukkan bahawa walaupun amalan latihan yang rendah ditekankan kepada pegawai dan kakitangan dalam orientasi tolak tarik, namun ia masih meyumbang kepada peningkatan prestasi. Namun begitu kedua-dua keluk ini amalan latihan yang tinggi dan rendah berinteraksi secara selari (Aiken & West, 1991). Walaupun kedua-dua keluk amalan latihan yang tinggi dan rendah menerangkan hubungan antara orientasi tolak tarik dengan prestasi yang tinggi, tetapi keluk amalan latihan yang tinggi adalah lebih cerun menerangkan amalan orientasi tolak tarik yang semakin tinggi berhubung dengan prestasi yang lebih tinggi berbanding dengan keluk amalan latihan yang rendah. Amalan latihan yang tinggi, orientasi tolak tarik dalam amalan operasi perkhidmatan berkait rapat dengan prestasi jabatan yang semakin meningkat dan hubungan tersebut adalah sejajar dengan hipotesis. Oleh itu hipotesis H2a(iii) adalah disokong.

Jadual 4.19 merupakan ringkasan keputusan ujian hipotesis bagi pemboleh ubah penyederhana amalan latihan. Hasil pengujian ini menunjukkan hanya amalan kepimpinan dan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan mempunyai interaksi dengan pemboleh ubah penyederhana seterusnya memberi pengaruh kepada prestasi. Berdasarkan kepada hasil analisis yang dilakukan hipotesis H2a hanya disokong sebahagian iaitu H2a(i) dan H2a(iii) disokong dan signifikan manakala H2a(ii), H2a(iv), H2a(v), H2a(vi), dan H2a(vii) tidak disokong.

Jadual 4.19**Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis Analisis Regresi Berganda – Pengaruh Penyederhana Amalan Latihan Terhadap Hubungan Amalan Operasi Perkhidmatan dengan Prestasi**

Hipotesis	Kenyataan	Keputusan
H2a	Semakin tinggi tahap latihan berkaitan dengan perkhidmatan diterima oleh pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi	Disokong sebahagian
H2a(i)	Semakin tinggi tahap latihan berkaitan dengan perkhidmatan diterima oleh pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan amalan kepimpinan dengan prestasi	Signifikan dan disokong sepenuhnya
H2a(ii)	Semakin tinggi tahap latihan berkaitan dengan perkhidmatan diterima oleh pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan amalan budaya organisasi dengan prestasi	Ditolak
H2a(iii)	Semakin tinggi tahap latihan berkaitan dengan perkhidmatan diterima oleh pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi	Signifikan dan disokong sepenuhnya
H2a(iv)	Semakin tinggi tahap latihan berkaitan dengan perkhidmatan diterima oleh pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan pelbagai perkhidmatan ditawarkan dengan prestasi	Ditolak
H2a(v)	Semakin tinggi tahap latihan berkaitan dengan perkhidmatan diterima oleh pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan dengan prestasi	Ditolak
H2a(vi)	Semakin tinggi tahap latihan berkaitan dengan perkhidmatan diterima oleh pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan penggunaan teknologi maklumat dengan prestasi	Ditolak
H2a(vii)	Semakin tinggi tahap latihan berkaitan dengan perkhidmatan diterima oleh pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap pengkhususan sumber manusia dengan prestasi	Ditolak

4.7.2.2 Pengaruh penyederhana tunjuk ajar tidak formal pegawai kanan terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi.

Jadual 4.20 merujuk kepada keputusan analisis regresi berganda hirarki terhadap pemboleh ubah penyederhana amalan tunjuk ajar tidak formal pegawai kanan. Dalam model 3 menunjukkan nilai ($F=18.871$, $p<0.01$) merujuk kepada hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi adalah signifikan dengan pengaruh interaksi penyederhana amalan tunjuk ajar tidak formal pegawai kanan dalam hubungan berkenaan. Nilai R^2 sebanyak 0.887 iaitu menunjukkan bahawa 89% variasi prestasi dapat diterangkan oleh faktor amalan tunjuk ajar tidak formal pegawai kanan. Output asal dalam Lampiran M.

Berdasarkan kepada Jadual 4.20 menunjukkan bahawa amalan tunjuk ajar ini menyederhana hubungan antara amalan kepimpinan (Beta= -0.20, $p<.05$), budaya organisasi (Beta= 0.12, $p<.01$), pelbagai perkhidmatan ditawarkan (Beta= 0.47, $p<0.05$), pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan (Beta= -0.50, $p<0.05$), penggunaan teknologi maklumat (Beta= 0.09, $p<.01$) dan pengkhususan sumber manusia (Beta= -0.12, $p<.01$) dengan prestasi. Namun begitu amalan tunjuk ajar ini tidak memberi pengaruh menyederhana bagi orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi.

Jadual 4.20**Keputusan Analisis Regresi Berganda - Pengaruh Penyederhana Amalan Tunjuk Ajar Pegawai Kanan Terhadap Hubungan Amalan Operasi Perkhidmatan dan Prestasi**

Pemboleh ubah	Beta Piawai (Model 1)	Beta Piawai (Model 2)	Beta Piawai (Model 3)
<u>Pemboleh ubah Tidak Bersandar</u>			
Kepimpinan(KPPN)	.05	.04	.09
Budaya organisasi(BDYa)	.31**	.20**	.13*
Orientasi tolak tarik(OrTT)	.14**	.15**	.15**
Pelbagai Perkhidmatan ditawarkan (PLBG)	.26**	.26**	.42**
Pembangunan & rekabentuk perkhidmatan(PRBtk)	.10	.08	.01
Penggunaan teknologi maklumat (TMak)			
Pengkhususan sumber manusia(PSM)	-.00	-.08	-.15**
	.29**	.23**	.27**
<u>Pemboleh ubah Penyederhana</u>			
Amalan Tunjuk Ajar		.28**	.30**
<u>Komponen Interaksi</u>			
KPPN \times Coac			-.20**
BDY \times Coac			.12*
OrTT \times Coac			.00
PLBG \times Coac			.47**
PRBtk \times Coac			-.51**
TMak \times Coac			.09*
PSM \times Coac			-.11*
<i>R</i>	.848	.870	.942
<i>R</i> ²	.720	.757	.887
Perubahan <i>R</i> ²	.720	.037	.130
Perubahan signifikan <i>F</i>	.000	.000	.000

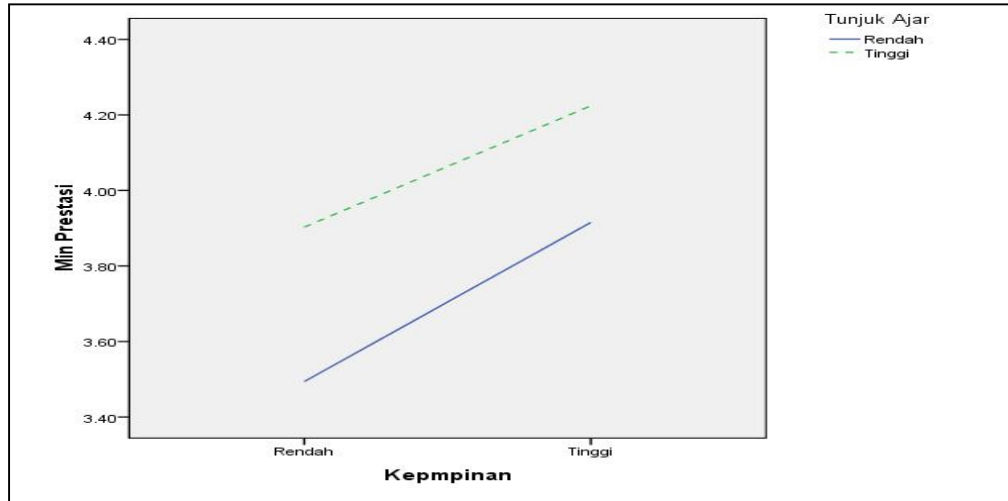
Nota : * $p < 0.10$ ** $p < 0.05$

Hipotesis H2b(i-vii) adalah pernyataan mengenai semakin tinggi tahap tunjuk ajar tidak formal pegawai kanan kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan dimensi amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi.

Rajah 4.5 merujuk kepada pengaruh penyederhana amalan tunjuk ajar terhadap hubungan amalan kepimpinan dengan prestasi. Tahap amalan tunjuk ajar dan kepimpinan dibahagikan kepada tahap tinggi dan rendah melalui unit peratusan. Pada tahap tinggi amalan tunjuk ajar diamalkan dalam jabatan menunjukkan peningkatan kepada prestasi jabatan. Begitu juga dengan amalan kepimpinan yang menyokong amalan tunjuk ajar ini adalah selari peningkatan kepada prestasi jabatan.

Bagi tahap amalan tunjuk ajar tahap rendah juga memberi hubungan yang positif terhadap peningkatan prestasi jabatan. Namun begitu peningkatan prestasi jabatan pada tahap tunjuk ajar yang rendah adalah lebih rendah daripada tahap tunjuk ajar tahap tinggi. Penemuan ini menunjukkan bahawa amalan kepimpinan yang menyokong kepada amalan tunjuk ajar kepada kakitangan sama ada pada tahap tinggi atau rendah telah menyumbang kepada peningkatan prestasi jabatan.

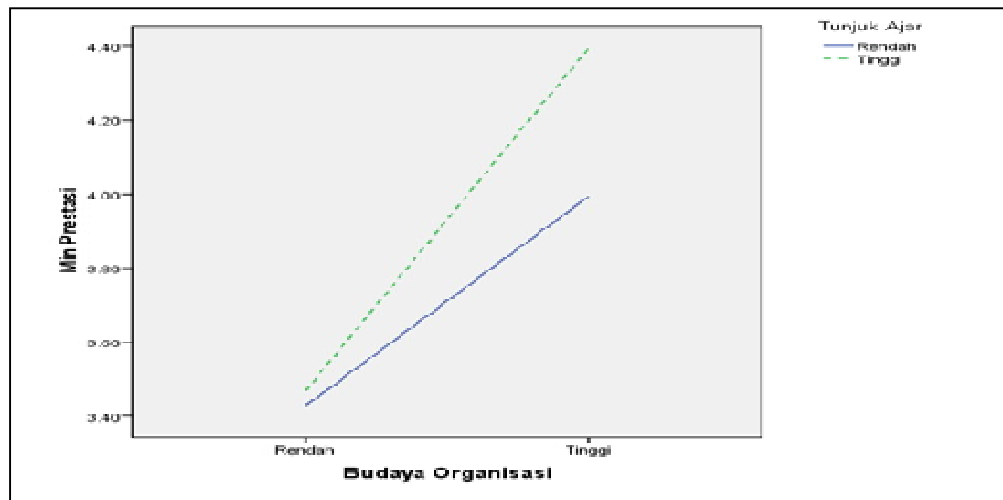
Kedua-dua keluk amalan tunjuk ajar tinggi dan rendah menerangkan hubungan amalan kepimpinan dengan prestasi secara selari (Aiken & West, 1991). Walaupun kedua-dua keluk amalan tunjuk ajar yang tinggi dan rendah menerangkan hubungan amalan kepimpinan dan prestasi jabatan. Tetapi keluk amalan tunjuk ajar yang tinggi menunjukkan adalah lebih cerun menerangkan amalan kepimpinan yang semakin tinggi berhubung dengan prestasi yang semakin tinggi berbanding dengan keluk amalan tunjuk ajar yang rendah. Justeru itu, hipotesis H2b(i) adalah disokong.



Rajah 4.5. Pengaruh penyederhana amalan tunjuk ajar terhadap hubungan amalan kepimpinan dengan prestasi

Rajah 4.6 merujuk kepada pengaruh interaksi penyederhana tahap amalan tunjuk ajar pegawai kanan terhadap hubungan amalan budaya organisasi dengan prestasi jabatan. Amalan tunjuk ajar dan budaya organisasi ini dibahagikan kepada dua tahap iaitu tahap tinggi dan tahap rendah. Amalan tunjuk ajar pada tahap tinggi memberi pengaruh kepada peningkatan prestasi selari dengan budaya organisasi yang menyokong amalan tunjuk ajar ini. Manakala tahap amalan tunjuk ajar yang rendah juga memberi pengaruh kepada prestasi jabatan. Namun begitu prestasi yang ditunjukkan ini adalah lebih rendah daripada tahap amalan tunjuk ajar pada tahap tinggi. Keadaan ini menunjukkan bahawa amalan tunjuk ajar pegawai kanan kepada kakitangan sama ada pada tahap tinggi atau rendah akan memberi pengaruh peningkatan kepada prestasi. Ini disokong oleh amalan budaya organisasi yang diamalkan dalam jabatan terhadap tunjuk ajar yang diberikan kepada kakitangan dalam jabatan.

Pemeriksaan *post-hoc* menunjukkan kedua-dua keluk amalan tunjuk ajar tinggi dan rendah berinteraksi secara selari antara satu sama lain (Aiken & West, 1991). Kedua-dua keluk tersebut menerangkan tentang amalan budaya organisasi yang semakin tinggi berkait dengan prestasi jabatan yang semakin tinggi. Justeru itu kedua-dua keluk menerangkan hubungan di antara amalan budaya organisasi dengan prestasi secara selari dan Aiken dan West (1991) mencadangkan supaya tahap kecerunan kedua-dua keluk diperiksa. Keluk yang lebih cerun menandakan perbezaan yang lebih jelas dalam menerangkan hubungan antara amalan budaya organisasi dengan prestasi. Keluk amalan tunjuk ajar yang tinggi menunjukkan tahap kecerunan yang tinggi berbanding dengan keluk amalan tunjuk ajar yang rendah. Amalan tunjuk ajar yang tinggi dan budaya organisasi yang diamalkan berhubung dengan prestasi jabatan yang semakin tinggi melebihi daripada pengaruh ke atas hubungan yang ditunjukkan oleh amalan tunjuk ajar yang rendah. Oleh itu hipotesis H2b(ii) adalah disokong.



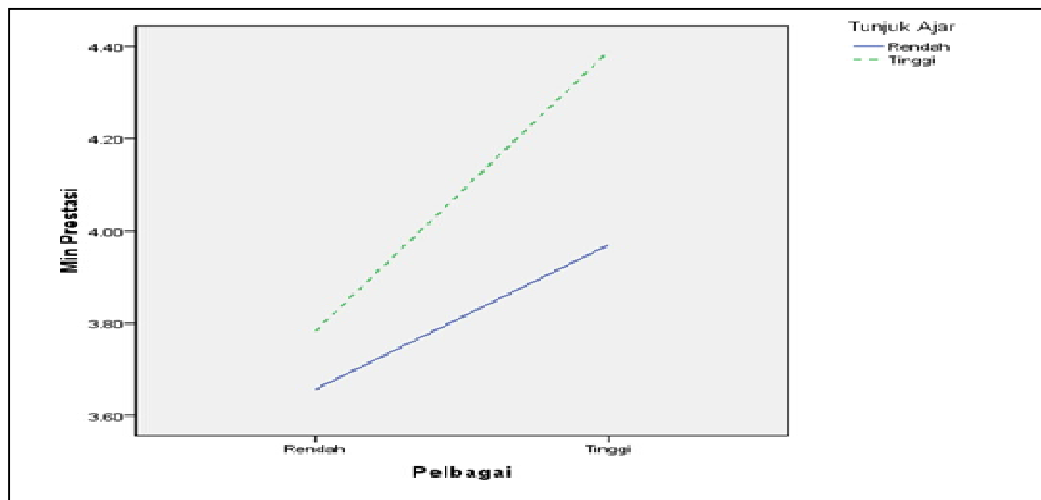
Rajah 4.6. Pengaruh penyederhana amalan tunjuk ajar terhadap hubungan amalan budaya organisasi dengan prestasi

Rajah 4.7 merujuk kepada pengaruh penyederhana amalan tunjuk ajar tidak formal pegawai kanan terhadap hubungan pelbagai perkhidmatan ditawarkan dengan prestasi. Pelbagai perkhidmatan ditawarkan ini dipecahkan kepada dua tahap iaitu rendah dan tinggi begitu juga dengan amalan tunjuk ajar tidak formal pegawai kanan dipecahkan kepada dua iaitu tahap rendah dan tahap tinggi.

Dalam rajah tersebut tunjuk ajar pegawai kanan sama ada tahap tinggi atau rendah menunjukkan hubungan yang positif dengan prestasi. Pada tahap tinggi amalan tunjuk ajar diamalkan menunjukkan bahawa kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan sentiasa meningkat seterusnya memberi pengaruh kepada peningkatan prestasi. Bagi tunjuk ajar peringkat rendah pula, kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan juga menunjukkan peningkatan walaupun peningkatan prestasi pada peringkat ini lebih rendah daripada tahap tinggi. Ini dapat dirumuskan bahawa tahap tunjuk ajar sama ada rendah atau tinggi ditekankan dalam organisasi pihak berkuasa tempatan memberi pengaruh kepada kepelbagaian perkhidmatan yang ditawarkan kepada pelanggan seterusnya menyumbang kepada peningkatan prestasi.

Pemeriksaan *post-hoc* ini menunjukkan bahawa tahap amalan tunjuk ajar yang tinggi dan rendah adalah selari (Aiken & West, 1991). Kedua-dua keluk amalan tunjuk ajar yang tinggi dan rendah menerangkan kepelbagaian perkhidmatan yang ditawarkan yang semakin tinggi berhubung dengan prestasi jabatan yang semakin tinggi. Aiken dan West (1991) mencadangkan kedua-dua keluk tersebut diperiksa kecerunannya. Keluk yang lebih cerun menunjukkan perbezaan yang lebih jelas dalam menerangkan hubungan antara kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan dengan

prestasi jabatan. Penelitian dibuat menunjukkan keluk amalan tunjuk ajar yang tinggi menunjukkan tahap kecerunan yang lebih tinggi berbanding dengan keluk amalan tunjuk ajar yang rendah. Justeru itu keluk ini menerangkan bahawa amalan tunjuk ajar yang semakin tinggi kepada pegawai dan kakitangan, kepelbagaian perkhidmatan yang ditawarkan kepada pelanggan berhubung dengan prestasi yang semakin meningkat melebihi daripada pengaruh ke atas hubungan yang ditunjukkan oleh keluk amalan tunjuk ajar yang rendah. Penemuan ini adalah selaras dengan hipotesis kajian. Oleh itu hipotesis H2b(iv) disokong.

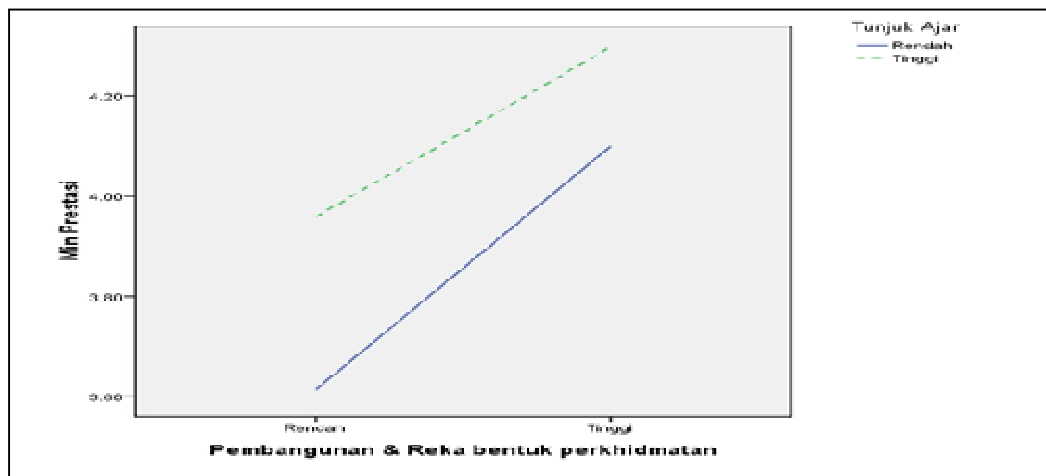


Rajah 4.7. Pengaruh penyederhana amalan tunjuk ajar terhadap hubungan pelbagai perkhidmatan ditawarkan dengan prestasi

Rajah 4.8 merujuk kepada pengaruh penyederhana amalan tunjuk ajar tidak formal pegawai kanan terhadap hubungan pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baru dengan prestasi. Amalan pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baru ini dikategorikan kepada dua kumpulan iaitu rendah dan tinggi. Manakala tahap tunjuk ajar pegawai kanan ini dipecahkan kepada dua kumpulan iaitu rendah dan tinggi.

Dalam Rajah 4.8, pada tahap tunjuk ajar yang rendah dan tinggi menunjukkan hubungan yang positif dengan pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan baru dengan prestasi. Ini menunjukkan bahawa penekanan kepada tahap amalan tunjuk ajar yang rendah atau tinggi kepada kakitangan akan membantu kepada pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baru kepada jabatan seterusnya memberi pengaruh kepada peningkatan prestasi jabatan.

Pemeriksaan *post-hoc* menunjukkan bahawa kedua-dua keluk amalan tunjuk ajar yang tinggi dan rendah adalah selari (Aiken & West, 1991). Kedua-dua keluk tersebut perlu diperhatikan atau diuji seperti saranan Aiken dan West (1991) di mana keluk yang lebih cerun menerangkan perbezaan yang lebih tinggi dalam menilai hubungan pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar berbanding dengan keluk yang kurang cerun. Oleh itu, Rajah 4.8 menunjukkan bahawa keluk amalan tunjuk ajar yang tinggi lebih cerun berbanding dengan keluk amalan tunjuk ajar yang rendah. Dengan itu hipotesis Hb2(v) adalah disokong.

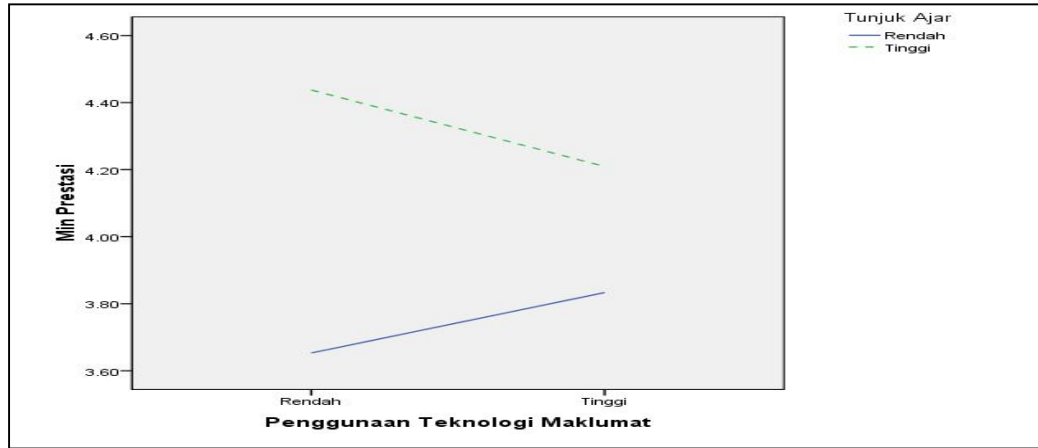


Rajah 4.8. Pengaruh penyederhana amalan tunjuk ajar terhadap hubungan amalan pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan baru dengan prestasi

Rajah 4.9 menunjukkan pengaruh amalan tunjuk ajar terhadap hubungan amalan penggunaan teknologi maklumat dalam perkhidmatan dengan prestasi. Kedua-dua amalan ini dibahagikan kepada dua tahap iaitu tahap tinggi dan tahap rendah mengikut unit peratusan.

Tahap tunjuk ajar yang tinggi menunjukkan hubungan yang negatif kepada prestasi jabatan. Ini dapat dirujuk kepada keluk tahap yang menunjukkan penurunan kepada prestasi walaupun penggunaan teknologi maklumat semakin tinggi. Namun bagi tahap amalan tunjuk ajar yang rendah menunjukkan hubungan yang positif kepada prestasi jabatan. Keadaan ini menunjukkan bahawa tahap tunjuk ajar yang tinggi mempunyai hubungan yang songsang kepada peningkatan prestasi manakala pada tahap amalan tunjuk ajar yang rendah mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi jabatan.

Pemeriksaan *post-hoc* menunjukkan keluk amalan tunjuk ajar tinggi dan rendah adalah bertentangan antara satu sama lain. Oleh itu dapat dirumuskan bahawa amalan tunjuk ajar yang tinggi tidak disokong oleh penggunaan teknologi maklumat yang menyebabkan penurunan kepada prestasi jabatan. Sebaliknya amalan tunjuk ajar yang rendah disokong oleh penggunaan teknologi maklumat membantu kepada peningkatan prestasi jabatan. Oleh itu hipotesis H3b(vi) adalah tidak disokong.



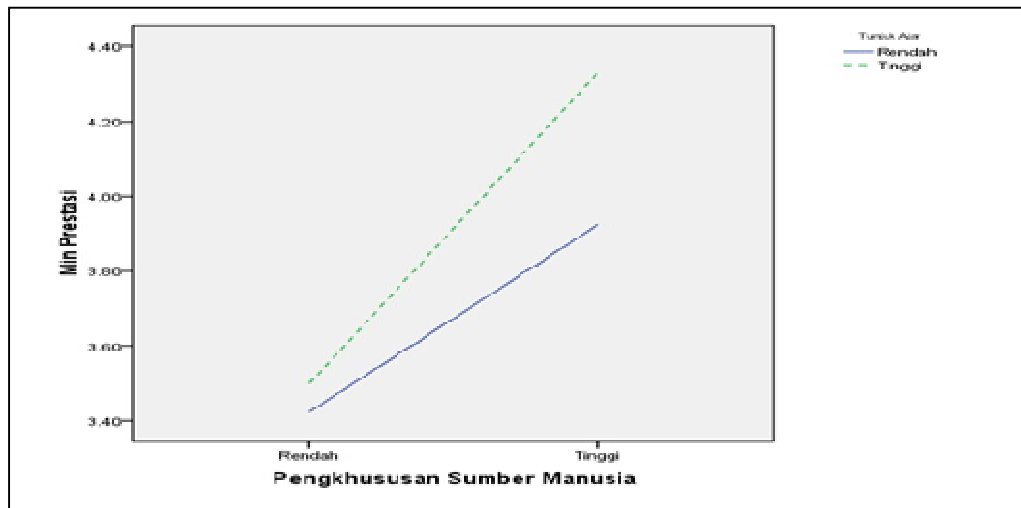
Rajah 4.9. Pengaruh penyederhana amalan tunjuk ajar terhadap hubungan penggunaan teknologi maklumat dengan prestasi

Rajah 4.10 merujuk kepada pengaruh interaksi amalan tunjuk ajar terhadap hubungan amalan pengkhususan sumber manusia dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi. Kedua-dua amalan ini dibahagikan kepada dua tahap iaitu tahap tinggi dan tahap rendah dengan menggunakan unit peratusan.

Dalam rajah tersebut menunjukkan bahawa tahap amalan tunjuk ajar sama ada pada tahap tinggi dan rendah mempunyai hubungan yang positif kepada peningkatan prestasi. Namun begitu tahap amalan tunjuk ajar tahap tinggi lebih memberi peningkatan yang tinggi berbanding dengan tahap tunjuk ajar yang rendah. Keadaan ini menunjukkan bahawa amalan tunjuk ajar yang diamalkan disokong oleh pengkhususan sumber manusia dalam operasi perkhidmatan telah meningkatkan prestasi jabatan sama ada pada tahap tinggi atau pun rendah.

Pemeriksaan *post-hoc* menunjukkan terdapat hubungan selari antara amalan tunjuk ajar yang tinggi dan rendah menerangkan hubungan antara amalan pengkhususan sumber manusia dengan prestasi jabatan. Kecerunan antara kedua-dua

keluk ini perlu diuji kecerunannya bagi menerangkan perbezaan yang lebih tinggi dalam menilai hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar berbanding dengan keluk yang kurang kecerunannya (Aiken & West, 1991). Dalam Rajah 4.10 membuktikan bahawa keluk amalan tunjuk ajar yang tinggi lebih cerun daripada amalan tunjuk ajar yang rendah. Oleh itu hipotesis H3b(vii) adalah disokong.



Rajah 4.10. Pengaruh penyederhana amalan tunjuk ajar terhadap hubungan pengkhususan sumber manusia dengan prestasi

Jadual 4.21 menunjukkan ringkasan hasil pengujian hipotesis bagi pemboleh ubah penyederhana amalan tunjuk ajar tidak formal dengan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi. Hanya dua amalan operasi perkhidmatan yang tidak mempunyai interaksi dengan pemboleh ubah penyederhana dalam memberi pengaruh kepada prestasi iaitu orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dan penggunaan teknologi maklumat. Oleh itu hipotesis H3b adalah disokong sebahagian manakala hipotesis H3b(iii) dan H3b(vi) adalah ditolak.

Jadual 4.21

Ringkasan Keputusan Ujian Hipotesis Analisis Regresi Berganda – Pengaruh Penyederhana Amalan Tunjuk Ajar Tidak Formal Pegawai Kanan Terhadap Amalan Operasi Perkhidmatan dan Prestasi

Hipotesis	Kenyataan	Keputusan
H3b	Semakin tinggi tahap tunjuk ajar pegawai kanan berkaitan dengan perkhidmatan kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi	Disokong sebahagian
H3b(i)	Semakin tinggi tahap tunjuk ajar pegawai kanan berkaitan dengan perkhidmatan kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan amalan kepimpinan dengan prestasi	Signifikan dan disokong sepenuhnya
H3b(ii)	Semakin tinggi tahap tunjuk ajar pegawai kanan berkaitan dengan perkhidmatan kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan amalan budaya organisasi dengan prestasi	Signifikan dan disokong sepenuhnya
H3b(iii)	Semakin tinggi tahap tunjuk ajar pegawai kanan berkaitan dengan perkhidmatan kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi	Ditolak
H3b(iv)	Semakin tinggi tahap tunjuk ajar pegawai kanan berkaitan dengan perkhidmatan kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan pelbagai perkhidmatan ditawarkan dengan prestasi	Signifikan dan disokong sepenuhnya
H3b(v)	Semakin tinggi tahap tunjuk ajar pegawai kanan berkaitan dengan perkhidmatan kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan dengan prestasi	Signifikan dan disokong sepenuhnya
H3b(vi)	Semakin tinggi tahap tunjuk ajar pegawai kanan berkaitan dengan perkhidmatan kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan penggunaan teknologi maklumat dalam perkhidmatan dengan prestasi	Ditolak

H3b(vii)	Semakin tinggi tahap tunjuk ajar pegawai kanan berkaitan dengan perkhidmatan kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan pengkhususan sumber manusia dengan prestasi	Signifikan dan disokong sepenuhnya
----------	--	------------------------------------

4.7.2.3 Pengaruh pemboleh ubah penyederhana pemberian kuasa kepada pekerja terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi

Jadual 4.22 menunjukkan keputusan pengaruh penyederhana pemberian kuasa kepada pekerja terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi. Dalam model 3 menunjukkan nilai ($F=12.04$, $p<0.01$) merujuk kepada hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi adalah signifikan dengan pengaruh interaksi penyederhana amalan pemberian kuasa kepada pekerja dalam hubungan berkenaan. Nilai R^2 sebanyak 0.887 iaitu menunjukkan bahawa 89% variasi prestasi dapat diterangkan oleh faktor amalan pemberian kuasa kepada pekerja. Output asal dalam Lampiran M.

Berdasarkan kepada Jadual 4.22 menunjukkan bahawa amalan pemberian kuasa kepada pekerja ini menyederhana hubungan antara amalan kepimpinan (Beta= -0.28, $p<.05$), amalan budaya organisasi (Beta= 0.08, $p<.01$), orientasi tolak tarik (Beta=-0.08, $p<.01$), penggunaan teknologi maklumat (Beta= -0.29, $p<.05$) dan pengkhususan sumber manusia (Beta= 0.24, $p<.05$) dengan prestasi. Namun begitu amalan pemberian kuasa ini tidak memberi pengaruh menyederhana bagi pemboleh ubah bebas yang lain seperti pelbagai perkhidmatan ditawarkan dan pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan baru.

Jadual 4.22**Keputusan Analisis Regresi Hierarki Berganda - Pengaruh Penyederhana Amalan Pemberian Kuasa Kepada Pekerja Terhadap Hubungan Amalan Operasi Perkhidmatan dan Prestasi**

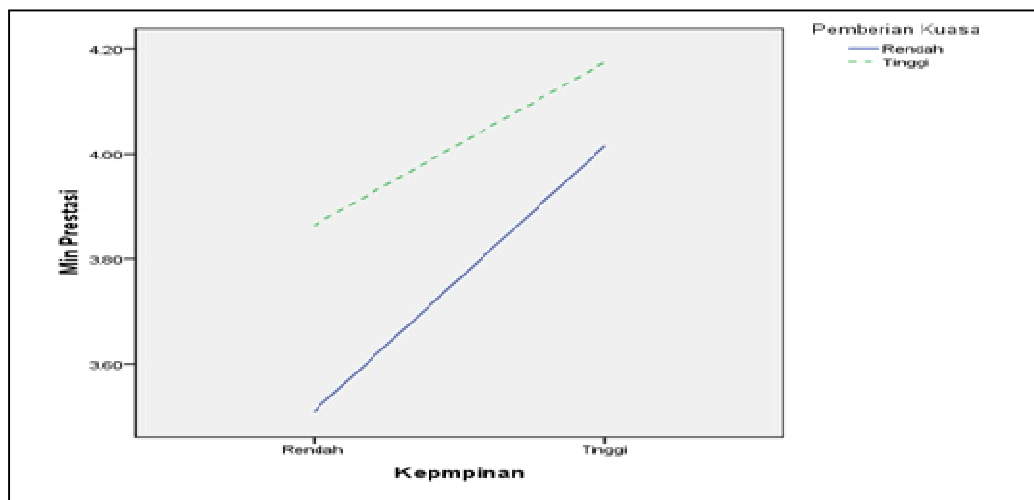
Pemboleh ubah	Beta Piawai (Model 1)	Beta Piawai (Model 2)	Beta Piawai (Model 3)
<u>Pemboleh ubah Tidak Bersandar</u>			
Kepimpinan(KPPN)	.03	.00	-.00
Budaya organisasi(BDYa)	.54**	.57**	.57**
Orientasi tolak tarik(OrTT)	.05	.04	.04
Pelbagai Perkhidmatan ditawarkan (PLBG)	.16**	.12*	.12**
Pembangunan & rekabentuk perkhidmatan(PRBtk)	.15**	.12*	.11*
Penggunaan Teknologi Maklumat (TMak)	-.11*	.10*	-.03
Pengkhususan sumber manusia(PSM)	.24**	.22**	.17**
<u>Pemboleh ubah Penyederhana</u>			
Amalan Tunjuk Ajar		.21**	.23**
<u>Komponen Interaksi</u>			
KpxEmp			-.28**
BOxEmp			.08*
OTTxEmp			-.08*
PLBGxEmp			-.07
PRBtkxEmp			.00
TMakxEmp			-.29**
PSMxEmp			.24**
<i>R</i>	.878	.897	.942
<i>R</i> ²	.771	.804	.887
Perubahan <i>R</i> ²	.771	.033	.083
Perubahan signifikan <i>F</i>	.000	.000	.000

Nota : * $p < 0.10$ ** $p < 0.05$

Rajah 4.11 merujuk kepada pengaruh penyederhana amalan pemberian kuasa kepada pekerja dalam menyederhana amalan kepimpinan dengan prestasi. Amalan kepimpinan ini dipecahkan kepada dua tahap iaitu rendah dan tinggi. Begitu juga tahap pemberian kuasa kepada pekerja dibahagikan kepada dua iaitu tahap rendah dan tinggi. Pada tahap pemberian kuasa kepada pekerja yang tinggi, amalan pemberian kuasa terus meningkatkan amalan kepimpinan dan meningkatkan prestasi organisasi.

Pada tahap rendah pemberian kuasa kepada pekerja mendapati amalan kepimpinan menunjukkan peningkatan bersama-sama dengan peningkatan prestasi. Ini menunjukkan bahawa tahap pemberian kuasa yang rendah kepada pekerja meningkatkan amalan kepimpinan selari dengan peningkatan prestasi.

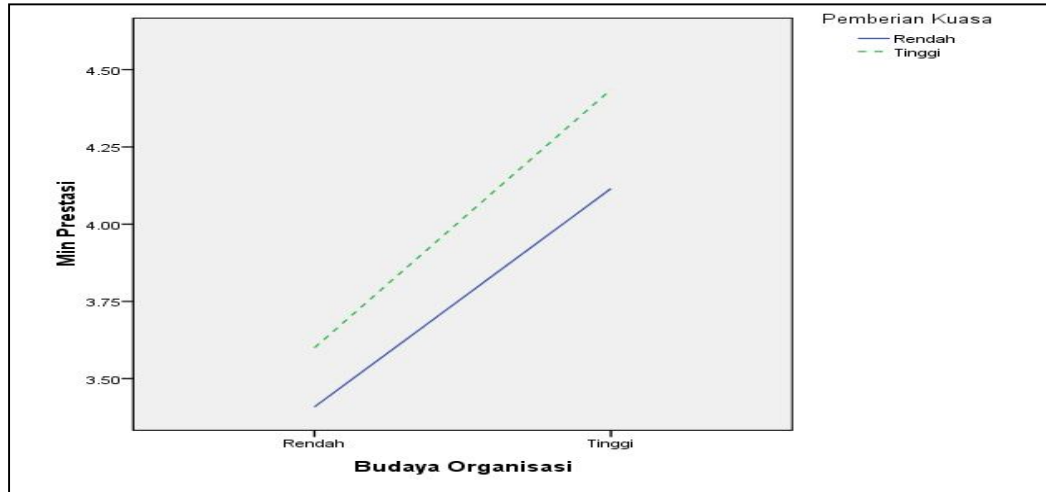
Pemeriksaan *post-hoc* menunjukkan bahawa keluk pemberian kuasa pada tahap tinggi dan rendah adalah selari (Aiken & West, 1991). Kedudukan keluk yang selari ini memerlukan pemerhatian dilakukan terhadap kecerunan keluk ini seperti disarankan oleh Aiken dan West (1991). Keluk yang lebih cerun menerangkan perbezaan yang lebih tinggi dalam menilai hubungan pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar berbanding dengan keluk yang kurang cerun. Dalam Rajah 4.11 di bawah menunjukkan kecerunan keluk pemberian kuasa yang rendah mempunyai lebih kecerunan berbanding dengan keluk pemberian kuasa tahap rendah. Oleh itu hipotesis H3c(i) adalah tidak disokong.



Rajah 4.11. Pengaruh penyederhana amalan pemberian kuasa kepada pekerja terhadap hubungan amalan kepimpinan dengan prestasi

Rajah 4.12 menunjukkan hubungan interaksi amalan pemberian kuasa kepada pekerja yang diamalkan dengan budaya organisasi dalam jabatan pihak berkuasa tempatan. Pada tahap pemberian kuasa yang tinggi telah meningkatkan amalan budaya organisasi seiring dengan peningkatan prestasi. Sementara itu pada tahap pemberian kuasa yang rendah dan amalan budaya organisasi yang rendah menunjukkan peningkatan prestasi yang sekata kepada peningkatan prestasi. Ini menunjukkan bahawa pemberian kuasa yang rendah telah meningkatkan amalan budaya organisasi seterusnya memberi pengaruh kepada peningkatan prestasi.

Hasil pemeriksaan *post-hoc* menunjukkan bahawa kedua-dua keluk pemberian kuasa tahap tinggi dan rendah menunjukkan interaksi yang selari (Aiken & West, 1991). Walaupun kedua-dua keluk pemberian kuasa yang tinggi dan rendah menunjukkan hubungan amalan budaya organisasi dengan prestasi jabatan yang tinggi, tetapi keluk amalan pemberian kuasa pada tahap tinggi lebih cerun berbanding dengan keluk pemberian kuasa yang rendah. Keadaan ini menjelaskan bahawa amalan budaya organisasi yang semakin tinggi berhubung dengan prestasi jabatan yang lebih tinggi. Oleh itu tahap pemberian kuasa yang tinggi, amalan budaya organisasi adalah berkait dengan prestasi jabatan yang semakin meningkat maka hubungan tersebut adalah sejajar dengan hipotesis kajian. Justeru itu hipotesis H3c(ii) adalah disokong.



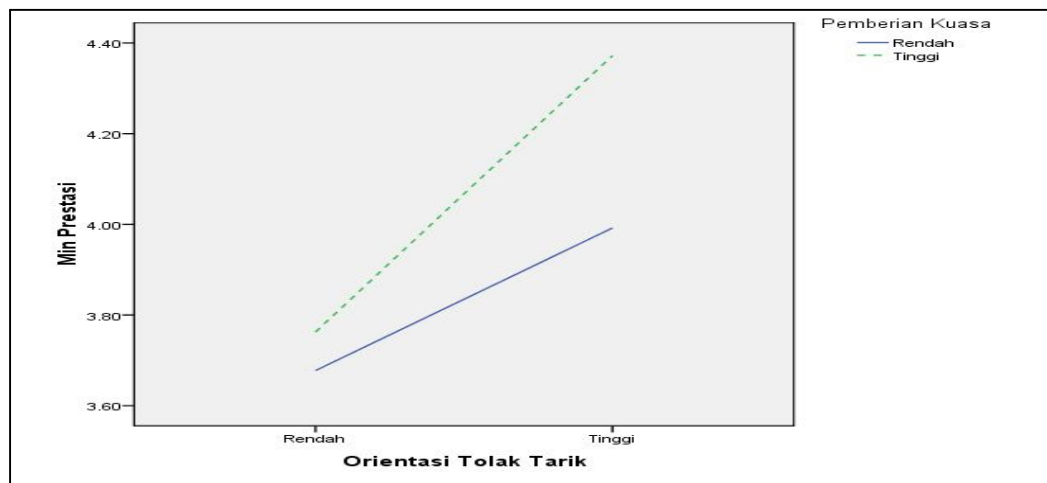
Rajah 4.12. Pengaruh penyederhana amalan pemberian kuasa kepada pekerja terhadap hubungan amalan budaya organisasi dengan prestasi

Rajah 4.13 menunjukkan pengaruh interaksi penyederhana amalan pemberian kuasa kepada pekerja terhadap hubungan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi. Amalan pemberian kuasa kepada pekerja dan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dibahagikan kepada dua tahap iaitu tahap rendah dan tahap tinggi.

Pada tahap tinggi amalan pemberian kuasa kepada pekerja diamalkan telah memberi pengaruh kepada peningkatan prestasi jabatan. Keadaan ini adalah selari dengan tahap orientasi tolak tarik yang diamalkan dalam jabatan yang juga meningkat. Bagi tahap pemberian kuasa yang rendah juga menunjukkan peningkatan kepada prestasi organisasi selari dengan orientasi tolak tarik yang diamalkan dalam jabatan. Namun begitu prestasi jabatan pada tahap ini adalah lebih rendah berbanding dengan tahap amalan pemberian kuasa yang tinggi. Ini menunjukkan bahawa amalan pemberian kuasa yang tinggi atau rendah kepada kakitangan mempunyai hubungan

terhadap amalan orientasi tolak tarik yang diamalkan dengan meningkatkan prestasi jabatan.

Walaupun kedudukan kedua-dua keluk tersebut adalah selari, pemerhatian dilakukan menunjukkan bahawa keluk tahap pemberian kuasa yang tinggi adalah lebih cerun berbanding dengan keluk tahap pemberian kuasa yang rendah. Saranan oleh Aiken dan West (1991) menyatakan keluk yang lebih cerun menerangkan perbezaan yang lebih tinggi dalam menilai hubungan pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar berbanding dengan keluk yang kurang cerun. Rajah 4.13 menunjukkan bahawa keluk pemberian kuasa tahap tinggi lebih cerun berbanding dengan keluk pemberian kuasa tahap rendah. Oleh itu ia sejajar dengan hipotesis kajian maka hipotesis H3c(iii) adalah disokong.

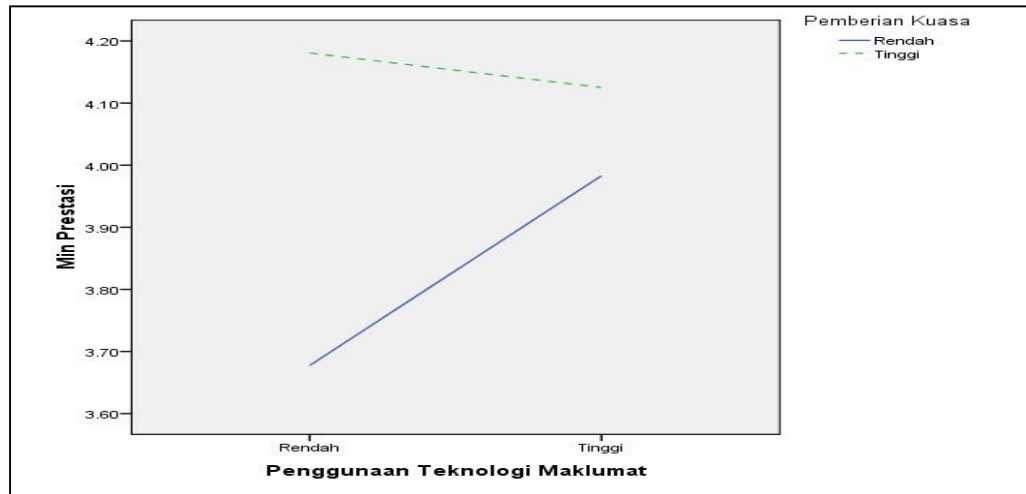


Rajah 4.13. Pengaruh penyederhana amalan pemberian kuasa kepada pekerja terhadap hubungan orientasi tolak tarik dengan prestasi

Rajah 4.14 menunjukkan pengaruh amalan pemberian kuasa kepada pekerja terhadap hubungan penggunaan teknologi maklumat dengan prestasi. Amalan pemberian kuasa kepada pekerja dan penggunaan teknologi maklumat ini dibahagikan

kepada dua tahap iaitu tahap tinggi dan tahap rendah. Pada tahap tinggi amalan pemberian kuasa diamalkan mendapati hubungan yang negatif dengan prestasi jabatan selari dengan penurunan penggunaan teknologi maklumat dalam operasi perkhidmatan. Namun bagi tahap pemberian kuasa yang rendah mendapati bahawa terdapat hubungan yang positif antara penggunaan teknologi maklumat dan prestasi jabatan. Dengan kata lain pemberian kuasa yang rendah memberi pengaruh terhadap hubungan penggunaan teknologi maklumat dan prestasi.

Pemeriksaan *post-hoc* menunjukkan kedua-dua keluk ini menunjukkan hubungan yang bertentangan. Pemberian kuasa pada tahap tinggi menerangkan amalan penggunaan teknologi maklumat yang semakin tinggi berhubung dengan prestasi jabatan yang semakin rendah. Manakala keluk pemberian kuasa pada tahap rendah menerangkan amalan penggunaan teknologi yang semakin tinggi berkait dengan prestasi jabatan yang semakin tinggi. Pemberian kuasa pada tahap tinggi menerangkan hubungan yang bertentangan dengan hipotesis di antara amalan penggunaan teknologi maklumat dengan prestasi jabatan. Oleh itu H3c(vi) adalah tidak disokong.

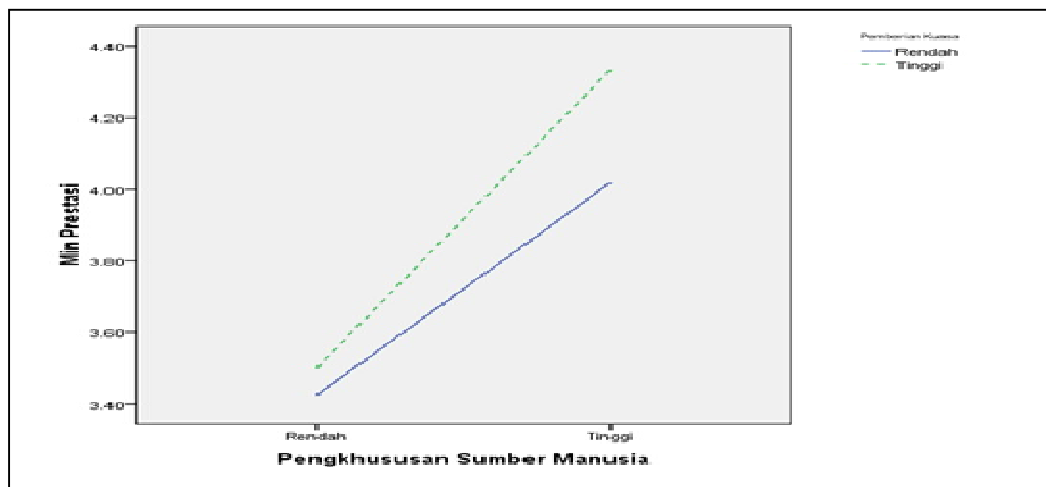


Rajah 4.14. Pengaruh penyederhana amalan pemberian kuasa kepada pekerja terhadap hubungan penggunaan teknologi maklumat dengan prestasi

Rajah 4.15 menunjukkan pengaruh amalan pemberian kuasa kepada pekerja terhadap hubungan pengkhususan sumber manusia dengan prestasi. Amalan pemberian kuasa kepada pekerja dan pengkhususan sumber manusia ini dibahagikan kepada dua tahap iaitu tahap tinggi dan tahap rendah. Daripada keluk pemberian kuasa ini menunjukkan bahawa kedua-dua tahap sama ada tinggi atau rendah pemberian kuasa diamalkan telah menunjukkan hubungan yang positif dengan peningkatan prestasi selari dengan tahap pengkhususan sumber manusia dalam operasi perkhidmatan. Keadaan ini menunjukkan bahawa amalan pemberian kuasa kepada pekerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap hubungan amalan pengkhususan sumber manusia dengan prestasi jabatan.

Walaupun kedua-dua keluk pemberian kuasa tahap tinggi dan rendah menunjukkan hubungan yang selari. Pemeriksaan terhadap kedua-dua keluk mendapati bahawa keluk tahap pemberian kuasa yang tinggi lebih cerun berbanding

dengan keluk pemberian kuasa tahap rendah. Keluk pemberian kuasa tahap tinggi yang lebih cerun menerangkan bahawa amalan pengkhususan sumber manusia yang semakin tinggi berhubung dengan prestasi jabatan yang semakin meningkat berbanding dengan keluk pemberian kuasa pada tahap rendah. Oleh itu tahap pemberian kuasa yang tinggi kepada pekerja berkait dengan prestasi jabatan yang semakin tinggi maka hubungan tersebut adalah selari dengan hipotesis kajian. Justeru itu hipotesis H3c(vii) adalah disokong.



Rajah 4.15. Pengaruh penyederhana amalan pemberian kuasa kepada pekerja terhadap hubungan pengkhususan sumber manusia dengan prestasi

Jadual 4.23 menunjukkan ringkasan hasil daripada pengujian hipotesis kajian pengaruh penyederhana amalan pemberian kuasa kepada pekerja terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi. Hasil kajian menunjukkan bahawa amalan pemberian kuasa kepada pekerja menyederhana empat dimensi amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi. Manakala amalan pemberian kuasa kepada pekerja tidak menyederhana hubungan pelbagai perkhidmatan ditawarkan, pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan dan penggunaan teknologi maklumat dengan prestasi. Oleh

itu hipotesis *H3c* adalah disokong sebahagian dengan *H3c(i)*, *H3c(ii)*, *H3c(iii)*, dan *H3c(vii)*. Manakala *H3c(iv)*, *H3c(v)* dan *H3c(vii)* ditolak.

Jadual 4.23

Ringkasan Keputusan Ujian Hipotesis Analisis Regresi Berganda – Pengaruh Penyederhana Amalan Pemberian Kuasa Terhadap Hubungan Amalan Operasi Perkhidmatan dan Prestasi

Hipotesis	Kenyataan	Keputusan
H3c	Semakin tinggi tahap pemberian kuasa kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi	Disokong sebahagian
H3c(i)	Semakin tinggi tahap pemberian kuasa kepada pekerja berkaitan dengan perkhidmatan kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan amalan kepimpinan dengan prestasi	Ditolak
H3c(ii)	Semakin tinggi tahap pemberian kuasa kepada pekerja berkaitan dengan perkhidmatan kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan amalan budaya organisasi dengan prestasi	Signifikan dan disokong sepenuhnya
H3c(iii)	Semakin tinggi tahap pemberian kuasa kepada pekerja berkaitan dengan perkhidmatan kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi	Signifikan dan disokong sepenuhnya
H3c(iv)	Semakin tinggi tahap pemberian kuasa kepada pekerja berkaitan dengan perkhidmatan kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan pelbagai perkhidmatan ditawarkan dengan prestasi	Ditolak
H3c(v)	Semakin tinggi tahap pemberian kuasa kepada pekerja berkaitan dengan perkhidmatan kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan dengan prestasi	Ditolak
H3c(vi)	Semakin tinggi tahap pemberian kuasa kepada pekerja berkaitan dengan perkhidmatan kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan penggunaan teknologi maklumat dengan prestasi	Ditolak

H3c(vii)	Semakin tinggi tahap pemberian kuasa kepada pekerja berkaitan dengan perkhidmatan kepada pegawai dan kakitangan akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan pengkhususan sumber manusia dengan prestasi	Signifikan dan disokong sepenuhnya
----------	---	------------------------------------

4.8 Ringkasan dapatan utama kajian

Berdasarkan kepada ujian hipotesis yang dilakukan dibawah ini disenaraikan dapatan kajian ini:

1. Amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan dalam organisasi pihak berkuasa tempatan adalah tujuh dimensi.
2. Prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan di Semenanjung Malaysia hanya berada pada tahap sederhana.
3. Bagi pihak berkuasa tempatan di Semenanjung Malaysia prestasi jabatan dipengaruhi oleh amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan dalam organisasi.
4. Kepimpinan pengurusan atasan memainkan peranan dalam meningkatkan prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan.
5. Penekanan kepada orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan perlu dilakukan oleh pihak berkuasa tempatan kerana amalan ini memainkan peranan dalam mempengaruhi prestasi.
6. Penerapan amalan budaya organisasi yang kondusif dalam organisasi pihak berkuasa tempatan memberi pengaruh kepada prestasi
7. Pengkhususan sumber manusia dalam operasi perkhidmatan organisasi pihak berkuasa tempatan telah memberi pengaruh kepada prestasi
8. Kewujudan kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan dan pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baru kepada komuniti masyarakat telah

menyumbang kepada peningkatan prestasi memerlukan pihak organisasi menyediakan perkhidmatan yang memenuhi kehendak pelanggan dengan lebih banyak lagi.

9. Amalan latihan yang diamalkan dalam organisasi hanya memberi pengaruh penyederhana kepada amalan kepimpinan dan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dan prestasi.
10. Amalan tunjuk ajar tidak formal oleh pegawai kanan kepada pegawai dan kakitangan tidak memberi pengaruh penyederhana kepada amalan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan, pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baru dan penggunaan teknologi maklumat dengan prestasi.
11. Pemberian kuasa kepada pekerja dalam operasi perkhidmatan memberi pengaruh penyederhana kepada amalan budaya organisasi, orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dan pengkhususan sumber manusia dengan prestasi.

Jadual 4.24 menunjukkan ringkasan keputusan analisis regresi hirarki berganda pengaruh langsung dan pengaruh penyederhanaan bagi pemboleh ubah peramal dan pemboleh ubah bersandar. Daripada jadual tersebut menunjukkan kebanyakan pemboleh ubah peramal kajian ini memberi pengaruh kepada prestasi sama ada pengaruh hubungan langsung atau pengaruh penyederhana.

Jadual 4.24

Ringkasan Keputusan Analisis Regresi dan Pemeriksaan Post-hoc Terhadap Hubungan Langsung dan Pengaruh Penyederhana Amalan Pembangunan Sumber Manusia ke atas Amalan Operasi Perkhidmatan dengan Prestasi.

Pemboleh ubah peramal	Pengaruh terhadap prestasi			
	Hubungan langsung	Pemboleh ubah penyederhana		
		Latihan	Tunjuk ajar	Pemberian kuasa
Kepimpinan	Jangka +ve	Jangka +ve	Jangka +ve	Jangka +ve
	Beta +ve	Beta +ve	Beta -ve	Beta -ve
	Signifikan (Disokong)	Signifikan <i>Post-hoc +ve</i> (Disokong)	Signifikan <i>Post-hoc +ve</i> (Disokong)	Signifikan <i>Post-hoc -ve</i>
Budaya organisasi	Jangka +ve	Jangka +ve	Jangka +ve	Jangka +ve
	Beta +ve	Beta -ve	Beta -ve	Beta -ve
	Signifikan (Disokong)	Tidak Sig.	Signifikan <i>Post-hoc +ve</i> (Disokong)	Signifikan <i>Post-hoc +ve</i> (Disokong)
Orientasi tolak tarik	Jangka +ve	Jangka +ve	Jangka +ve	Jangka +ve
	Beta +ve	Beta +ve	Beta +ve	Beta -ve
	Signifikan (Disokong)	Signifikan <i>Post-hoc +ve</i> (Disokong)	Tidak Sig.	Signifikan <i>Post-hoc +ve</i> (Disokong)
Pelbagai perkhidmatan ditawarkan	Jangka +ve	Jangka +ve	Jangka +ve	Jangka +ve
	Beta -ve	Beta -ve	Beta +ve	Beta -ve
	Tidak Sig.	Tidak Sig.	Signifikan <i>Post-hoc +ve</i> (Disokong)	Tidak Sig.
Pembangunan & reka bentuk perkhidmatan	Jangka +ve	Jangka +ve	Jangka +ve	Jangka +ve
	Beta +ve	Beta -ve	Beta -ve	Beta +ve
	Signifikan (Disokong)	Tidak Sig.	Signifikan <i>Post-hoc +ve</i> (Disokong)	Tidak Sig.
Penggunaan teknologi maklumat	Jangka +ve	Jangka +ve	Jangka +ve	Jangka +ve
	Beta -ve	Beta +ve	Beta +ve	Beta -ve
	Tidak Sig.	Tidak Sig.	Signifikan <i>Post-hoc -ve</i>	Signifikan <i>Post-hoc -ve</i>
Pengkhuisan sumber manusia	Jangka +ve	Jangka +ve	Jangka +ve	Jangka +ve
	Beta +ve	Beta +ve	Beta -ve	Beta -ve
	Signifikan (Disokong)	Tidak Sig.	Signifikan <i>Post-hoc +ve</i> (Disokong)	Signifikan <i>Post-hoc +ve</i> (Disokong)

(Nota : +ve =positif; -ve = negatif; Tidak Sig. = Tidak signifikan; Post-hoc = pemeriksaan keluk interaksi)

Hasil daripada ringkasan jadual di atas dapat dirumuskan bahawa ;

1. Kajian ini mempunyai tujuh hipotesis asal yang meramal terdapat hubungan antara pemboleh ubah bebas kajian amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi. Hasil pengujian hipotesis melalui analisis regresi berganda mendapati lima pemboleh ubah tidak bersandar amalan operasi perkhidmatan mempunyai hubungan langsung yang signifikan dan positif dengan prestasi.
2. Hanya pemboleh ubah pelbagai perkhidmatan ditawarkan dan penggunaan teknologi maklumat tidak memberi pengaruh hubungan langsung kepada prestasi.
3. Manakala pemboleh ubah peramal penggunaan teknologi maklumat tidak memberi pengaruh interaksi dengan amalan latihan, tunjuk ajar tidak formal dan pemberian kuasa kepada pekerja dengan prestasi.

Secara umumnya kesemua pemboleh ubah peramal dalam kajian ini diterima sebagai memberi pengaruh kepada prestasi jabatan organisasi pihak berkuasa tempatan.

4.9 Kesimpulan

Kajian ini berjaya mengutip data sebanyak 218 responden yang terdiri daripada pengarah atau ketua jabatan dalam organisasi pihak berkuasa tempatan di Semenanjung Malaysia. Selepas dilakukan ujian penciran hanya 202 responden dikekalkan untuk analisis lanjutan. Ujian bias maklum balas bagi respons awal dan lewat mendapati tidak terdapat perbezaan signifikan bagi kesemua pemboleh ubah

kajian dan data boleh digunakan untuk analisis selanjutnya. Ketepatan pengukuran dianalisa menggunakan analisis faktor terhadap pemboleh ubah amalan operasi perkhidmatan menghasilkan tujuh faktor. Manakala amalan pembangunan sumber manusia tiga faktor dan prestasi satu faktor. Setiap faktor dilakukan analisis kebolehpercayaan dan keputusannya menunjukkan kebolehpercayaan *Cronbach's alpha* melebihi .60 sesuai untuk analisis seterusnya.

Selepas analisis faktor dilakukan hipotesis kajian dinyatakan semula apabila bilangan pemboleh ubah yang dianalisa berbeza dengan bilangan pemboleh ubah asal yang dicadangkan dalam kerangka kajian. Sebanyak 28 hipotesis telah dinyatakan semula yang melibatkan hubungan langsung antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar dan pengaruh pemboleh ubah penyederhana terhadap hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar. Ujian hipotesis bagi hubungan langsung tidak dapat menolak lima daripada tujuh hipotesis. Manakala bagi pengaruh pemboleh ubah penyederhana 10 hipotesis tidak dapat ditolak yang menunjukkan hubungan yang signifikan dengan disokong oleh ujian *post-hoc*. Dalam bab yang seterusnya akan dikemukakan perbincangan hasil dapatan kajian, kesimpulan dan cadangan untuk kajian ini.

BAB V

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.0 Pengenalan

Bab ini memberi gambaran keseluruhan mengenai kajian dan merumuskan dapatan kajian yang telah ditemui seterusnya menjawab objektif dan persoalan kajian. Perbincangan difokuskan kepada dapatan kajian secara lebih terperinci dan justifikasi hasil daripada dapatan kajian. Seterusnya dikemukakan sumbangan secara praktikal dan teori kajian kepada akademia dan pihak berwajib berkaitan dengan pihak berkuasa tempatan. Perbincangan juga meliputi batasan-batasan dalam kajian ini dilakukan serta cadangan dikemukakan bagi kajian pada masa hadapan untuk dilakukan dan diakhiri dengan penutup.

5.1 Gambaran ringkas kajian

Kajian empirikal yang dijalankan ini bertujuan mengkaji hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi bagi sektor perkhidmatan umumnya dan khususnya pihak berkuasa tempatan di Semenanjung Malaysia. Selain itu, kajian ini mengetengahkan pemboleh ubah penyederhana amalan pembangunan sumber manusia untuk menyelidiki pengaruh penyederhana dalam menjelaskan variasi hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi. Ini berikutan penemuan dalam kajian yang lepas menunjukkan hubungan antara amalan operasi dengan prestasi menunjukkan hubungan yang tidak konsisten. Oleh itu, ia menjadi isu yang perlu dilakukan kajian secara saintifik untuk merungkai permasalahan tersebut.

Secara umumnya kajian ini mempunyai empat objektif utama;

1. Mengenal pasti dimensi amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan oleh jabatan pihak berkuasa tempatan di Semenanjung Malaysia.
2. Mengenal pasti tahap pelaksanaan amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan dalam jabatan di organisasi pihak berkuasa tempatan.
3. Mengenal pasti pengaruh amalan operasi perkhidmatan terhadap prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan di Semenanjung Malaysia.
4. Menyiasat pengaruh pemboleh ubah penyederhana amalan pembangunan sumber manusia terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan.

Daripada objektif kajian di atas, kajian ini mengetengahkan empat persoalan bagi menjawab objektif kajian tersebut melalui bukti empirikal; (a) Apakah dimensi-dimensi amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan oleh jabatan pihak berkuasa tempatan di Semenanjung Malaysia?, (b) Apakah tahap amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan dalam jabatan pihak berkuasa tempatan di Semenanjung Malaysia dalam meningkatkan prestasi jabatan?, (c) Apakah terdapat hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan di Semenanjung Malaysia?, dan (d) Adakah amalan pembangunan sumber manusia sebagai penyederhana memainkan peranan terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan di Semenanjung Malaysia?

Asas pembinaan kerangka kajian ini adalah teori berasaskan sumber (Barney, 1991) yang menyatakan bahawa prestasi dipengaruhi oleh sumber dalaman organisasi sama ada sumber ketara dan tidak ketara. Penyelidikan secara empirikal ini dilakukan melalui kaedah kuantitatif dengan menggunakan borang soal selidik. Soal selidik yang digunakan dalam kajian ini telah dibangunkan oleh penyelidik-penyelidik terdahulu dan telah diubahsuai mengikut kesesuaian persekitaran di tempat kajian. Dalam kajian ini kaedah tinjauan dilakukan bagi menjawab persoalan kajian yang dikemukakan dan data dikumpulkan daripada pengarah atau ketua jabatan yang berkhidmat dalam organisasi pihak berkuasa tempatan terpilih di Semenanjung Malaysia (Poister & Streib, 1999). Sebelum diedar borang soal selidik kajian rintis telah dilakukan bagi memastikan kesahan kandungan soal selidik tersebut.

Sebanyak 300 buah borang soal selidik diedarkan kepada pengarah dan 218 borang soal selidik dikembalikan. Daripada jumlah 218 dikembalikan hanya 208 boleh digunakan untuk tujuan analisis. Namun selepas proses saringan data dilakukan enam soal selidik telah digugurkan kerana mempunyai nilai pencilan. Oleh itu hanya 202 soal selidik sahaja digunakan dalam analisis selanjutnya. Ujian bias maklum balas dilakukan mendapati tiada masalah bagi ujian ini terhadap responden kajian (Armstrong & Overton, 1977). Kajian ini menggunakan beberapa kaedah analisis statistik antaranya analisis faktor, ujian kebolehpercayaan, analisis deskriptif, ujian korelasi dan analisis regresi berganda bagi menjawab persoalan kajian. Keputusan daripada analisis yang dilakukan memberi kefahaman yang bernilai terhadap amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan di jabatan-jabatan pihak berkuasa tempatan di Semenanjung Malaysia. Begitu juga dengan peranan pemboleh ubah penyederhana

amalan pembangunan sumber manusia dalam menyederhana hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi.

5.2 Rumusan Penemuan Ujian Hipotesis Kajian

Kajian ini merumuskan bahawa dimensi amalan operasi perkhidmatan adalah berbentuk berbilang dimensi yang diamalkan oleh pihak berkuasa tempatan. Berdasarkan kepada analisis faktor yang telah dilakukan menunjukkan tujuh dimensi amalan operasi perkhidmatan telah dihasilkan iaitu dimensi kepimpinan, budaya organisasi, orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan, pelbagai perkhidmatan ditawarkan, pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baru, penggunaan teknologi maklumat dalam operasi perkhidmatan dan pengkhususan sumber manusia dalam penyampaian perkhidmatan.

Kajian ini juga mendapati bahawa lima dimensi amalan operasi perkhidmatan berhubung secara langsung dengan prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan. Antara dimensi ini adalah amalan kepimpinan, budaya organisasi, orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan, pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baru dan pengkhususan sumber manusia dalam penyampaian perkhidmatan. Dapatan ini selari dengan dapatan kajian terdahulu oleh Coughland dan Harbinson (1998/1999); Armistead dan Keily (2003); Kanji (1998) dan Wang *et al.*, (2005). Manakala amalan pelbagai perkhidmatan ditawarkan dan penggunaan teknologi maklumat tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan prestasi.

Sementara itu, Sharma *et al.*, (1981) telah mengemukakan pembahagian empat jenis pemboleh ubah. Pertama, pemboleh ubah pencilah, luaran, anteseden, penahan,

atau peramal. Kedua, pemboleh ubah penyederhana *homologizer*. Ketiga, pemboleh ubah penyederhana jenis *quasi*. Keempat, pemboleh ubah penyederhana jenis tulen.

Pemboleh ubah jenis pertama berkorelasi dengan salah satu daripada pemboleh ubah bersandar atau pemboleh ubah tidak bersandar atau kedua-duanya, tetapi tidak berperanan sebagai penyederhana. Kajian ini mendapati bahawa amalan latihan, amalan tunjuk ajar tidak formal dan pemberian kuasa kepada pekerja adalah daripada jenis ini dalam hubungannya dengan pemboleh ubah bersandar.

Kajian ini mendapati bahawa penyederhana quasi adalah terdiri daripada amalan latihan, tunjuk ajar tidak formal dan pemberian kuasa kepada pekerja yang berhubung sama ada dengan pemboleh ubah tidak bersandar atau pemboleh ubah bersandar atau kedua-duanya. Penyederhana ini juga menunjukkan pengaruh interaksi. Menurut Sharma *et al.*, (1981), penyederhana quasi boleh mempengaruhi bentuk hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar.

Penyederhana tulen dikesan pada semua pemboleh ubah amalan pembangunan sumber manusia tetapi pengaruhnya berbeza-beza antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar. Sharma *et al.*, (1981) mendapati penyederhana tulen juga boleh mempengaruhi bentuk hubungan di antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar.

Berdasarkan kepada jenis penyederhana seperti di atas, terdapat 21 pekali beta terma interaksi penyederhana ke atas hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi seperti dalam Jadual 4.18, 4.20 dan 4.22. Semua pengaruh interaksi yang signifikan dianalisa menggunakan pemeriksaan *post-hoc* dengan melakarkan rajah garisan berganda (2x2) seperti yang dicadangkan oleh Aiken dan West (1991) dan Cohen *et al.*, (2003). Dua garisan tersebut mewakili amalan pembangunan sumber manusia yang dibahagikan kepada tahap tinggi dan tahap rendah yang berinteraksi dalam menerangkan hubungan di antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi. Pemeriksaan *post-hoc* menghasilkan 13 pengaruh interaksi selaras dengan pernyataan hipotesis.

Keputusan kajian mendapati bahawa amalan latihan yang tinggi dengan sokongan kepimpinan yang tinggi akan meningkatkan prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan. Begitu juga amalan latihan yang tinggi akan meningkatkan prestasi jabatan dengan mengamalkan amalan orientasi tolak tarik yang tinggi dalam jabatan pihak berkuasa tempatan. Sementara itu amalan tunjuk ajar yang tinggi diamalkan akan meningkatkan prestasi jabatan selaras dengan amalan kepimpinan, budaya organisasi, pelbagai perkhidmatan ditawarkan, pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baru dan pengkhususan sumber manusia yang tinggi diamalkan dalam jabatan pihak berkuasa tempatan. Manakala amalan tunjuk ajar yang rendah akan meningkatkan prestasi jabatan dengan mengamalkan penggunaan teknologi maklumat yang tinggi dalam jabatan pihak berkuasa tempatan.

Amalan pemberian kuasa kepada pekerja yang tinggi meningkatkan prestasi jabatan dengan mengamalkan budaya organisasi yang kondusif dalam organisasi,

orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan, dan pengkhususan sumber manusia yang tinggi dalam jabatan pihak berkuasa tempatan. Namun begitu, amalan pemberian kuasa kepada pekerja yang rendah memberi pengaruh meningkatkan prestasi dengan mengamalkan amalan kepimpinan dan penggunaan teknologi maklumat yang tinggi dalam jabatan pihak berkuasa tempatan.

Rumusan kajian ini menunjukkan bahawa amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan oleh jabatan dalam Majlis Bandar raya dan Majlis Perbandaran di Semenanjung Malaysia adalah tujuh dimensi. Lima daripada dimensi amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan mempunyai hubungan secara langsung dengan prestasi jabatan. Manakala ketiga-tiga amalan pembangunan sumber manusia didapati menyederhanakan hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan.

5.3 Perbincangan Dapatan Kajian

Umumnya amalan operasi perkhidmatan mempunyai tiga dimensi utama selepas dilakukan analisis faktor. Dimensi (i) amalan kepimpinan, (ii) amalan budaya organisasi dan, (iii) amalan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan. Dalam amalan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan mempunyai dimensi – orientasi tolak tarik, pelbagai perkhidmatan yang ditawarkan, pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baru, penggunaan teknologi maklumat, dan pengkhususan sumber manusia. Keseluruhannya amalan operasi perkhidmatan ini mempunyai tujuh dimensi berdasarkan analisis faktor yang telah dilakukan.

5.3.1 Persoalan Kajian Pertama : Dimensi amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan dalam jabatan pihak berkuasa tempatan

Persoalan kajian pertama ini dijawab dengan merujuk kepada analisis faktor penerokaan yang dilakukan ke atas tiga dimensi utama amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan dalam jabatan pihak berkuasa tempatan. Berdasarkan kepada analisis yang dijalankan dan merujuk kepada petunjuk-petunjuk statistik seperti *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*, *Bartlett's Test of Sphericity*, nilai eigen, peratusan varian yang diterangkan, faktor muatan dan bilangan item yang mewakili faktor. Dimensi amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan oleh jabatan pihak berkuasa tempatan adalah tujuh dimensi. Antara dimensi ini adalah amalan kepimpinan, amalan budaya organisasi, orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan, pelbagai jenis perkhidmatan yang ditawarkan, pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baru, penggunaan teknologi maklumat dalam operasi perkhidmatan dan pengkhususan sumber manusia dalam operasi perkhidmatan.

5.3.2 Persoalan Kajian Kedua : Tahap amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan dalam jabatan pihak berkuasa tempatan.

Untuk menjawab persoalan kajian ini adalah dengan merujuk kepada hasil keputusan analisis deskriptif dalam bab iv (seksyen 4.6.1) mengenai amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan dalam jabatan pihak berkuasa tempatan. Penentuan tahap amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan di kalangan jabatan pihak berkuasa tempatan dinilai melalui nilai min hasil tanggapan pengarah atau ketua jabatan. Berdasarkan kepada Jadual 2.6 dalam Bab II nilai min yang kurang atau bersamaan 2.99 akan dianggap rendah manakala min bersamaan 3.00 dan ke atas

adalah tinggi menunjukkan tahap amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan dalam jabatan (Arias Aranda, 2002).

Berdasarkan kepada analisis deskriptif menunjukkan bahawa tujuh dimensi amalan operasi perkhidmatan diamalkan dalam jabatan pihak berkuasa tempatan. Di antara amalan-amalan operasi yang diamalkan dalam organisasi pihak berkuasa tempatan adalah amalan kepimpinan, budaya organisasi, orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan, pelbagai perkhidmatan yang ditawarkan, pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan, penggunaan teknologi maklumat dan pengkhususan sumber manusia dalam operasi perkhidmatan.

Berdasarkan kepada nilai min ($M=3.97$) jabatan pihak berkuasa tempatan mengamalkan amalan kepimpinan yang baik berdasarkan kepada tanggapan pengarah-pengarah jabatan yang terdapat dalam pihak berkuasa tempatan. Ini menunjukkan juga bahawa prestasi jabatan pihak organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi organisasi. Dapatan ini disokong oleh Prabhu (2002) yang mendapati dalam kajian beliau bahawa kepimpinan memainkan peranan dalam kejayaan pihak organisasi sektor awam. Begitu juga bahawa dapatan kajian Coughlan dan Harbinson (1998/1999) yang menemui bahawa amalan kepimpinan adalah kunci kejayaan bagi mencapai prestasi yang tinggi.

Bagi amalan budaya organisasi yang diamalkan dalam jabatan pihak berkuasa tempatan juga menunjukkan tahap yang tinggi di mana pelaksanaan budaya organisasi

yang kondusif dalam jabatan ($M=4.00$). Analisis korelasi juga menunjukkan hubungan amalan budaya organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi jabatan. Dapatan ini disokong oleh Paulin *et al.*, (1999) dalam kajiannya mendapati bahawa budaya organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan keberkesanan perkhidmatan dan keupayaan organisasi untuk bersaing.

Sementara itu, bagi amalan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan tahap perlaksanaannya dalam jabatan pihak berkuasa tempatan juga tinggi ($M=3.55$) berdasarkan kepada tanggapan pengarah atau ketua jabatan. Keadaan ini juga menunjukkan bahawa amalan ini mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi. Dapatan ini disokong oleh Arias Aranda (2002) yang menyatakan penekanan kepada orientasi tolak yang akan mempengaruhi prestasi dalam menyampaikan perkhidmatan kepada pelanggan. Orientasi tolak yang menekankan kepada pelaburan yang dibuat oleh organisasi terhadap proses penyampaian perkhidmatan. Antaranya pelaksanaan Sistem Penarafan Bintang dilakukan untuk memperbaiki kelemahan dan proses penyampaian perkhidmatan pihak berkuasa tempatan.

Selain itu, kepelbagaian perkhidmatan yang ditawarkan secara meluas dan bebeza ditawarkan kepada pelanggan jabatan pihak berkuasa tempatan ($M=4.18$) berdasarkan kepada tanggapan pengarah. Ini menunjukkan bahawa jabatan-jabatan yang terdapat dalam organisasi pihak berkuasa tempatan menawarkan kepelbagaian perkhidmatan kepada pelanggan mereka. Dapatan ini disokong oleh Arias Aranda (2002) yang menyatakan kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan akan dapat

menentukan segemen pelanggan yang melanggan untuk mendapatkan perkhidmatan, sama ada ramai atau kurangnya pelanggan melanggan perkhidmatan yang ditawarkan.

Dalam kajian ini juga mendapati bahawa tahap pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baru adalah tinggi bagi pihak berkuasa tempatan berdasarkan kepada tanggapan pengarah ($M=3.81$). Pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan ini melibatkan proses menyediakan prosedur perkhidmatan yang baru atau membangunkan perkhidmatan yang baru kepada komuniti masyarakat. Ini dilakukan melalui proses inovasi terhadap perkhidmatan yang sedia ada atau mereka bentuk perkhidmatan yang baru kepada pelanggan.

Penggunaan teknologi maklumat yang tinggi dalam operasi penyampaian perkhidmatan ($M=3.97$) menunjukkan bahawa penggunaannya adalah bertujuan untuk mengurangkan kos operasi jabatan bukannya ke arah penambahbaikan proses penyampaian perkhidmatan. Menurut Arias Aranda (2002) pengurangan kos perkhidmatan ini dilakukan dengan menggantikan penggunaan sumber manusia dalam operasi perkhidmatan kepada penggunaan teknologi maklumat. Ini menunjukkan bahawa jabatan dalam organisasi pihak berkuasa tempatan telah mengaplikasikan penggunaan teknologi maklumat secara meluas dalam operasi perkhidmatan mereka bagi mengurangkan kos operasi yang ditanggung oleh jabatan.

Sementara itu, tahap pengkhususan sumber manusia dalam operasi perkhidmatan adalah tinggi diamalkan dalam organisasi pihak berkuasa tempatan

(M=4.01). Dapatan ini disokong oleh Arias Aranda (2002) yang menyatakan bahawa semakin tinggi tahap pengkhususan pekerja akan menjadikan mereka semakin cekap dan tegas dalam melakukan tugas mereka. Ini juga dibuktikan terdapat hubungan yang signifikan antara pengkhususan sumber manusia dan prestasi.

5.3.3 Persoalan Kajian Ketiga : Hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi

Bagi menjawab persoalan kedua kajian ini analisis regresi berganda berhirarki digunakan untuk menguji hipotesis yang dibangunkan berhubung dengan hubungan amalan operasi perkhidmatan iaitu kepimpinan, budaya organisasi, orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan, pelbagai perkhidmatan ditawarkan, pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan, penggunaan teknologi maklumat, dan pengkhususan sumber manusia dengan prestasi.

Dalam Jadual 4.21 (analisis regresi berganda) menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara ketujuh-tujuh pemboleh ubah bebas amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi. Oleh itu hipotesis yang dibangunkan menyatakan bahawa kesemua dimensi amalan operasi perkhidmatan mempunyai pengaruh yang signifikan secara serentak dan bersama dengan prestasi adalah signifikan dan disokong (sig. $F=0.000$). Dengan itu hipotesis H2 yang dibentuk adalah disokong sebahagian.

Dalam analisis yang dilakukan sebelum ini mendapati amalan operasi perkhidmatan hanya dapat menerangkan 85% peratus varian ($R^2 = 0.857$) dalam

prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan. Persoalan yang wujud adalah adakah nilai 85% yang dijelaskan oleh amalan operasi perkhidmatan ini dianggap berjaya atau sebaliknya dalam menjelaskan variasi prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan. Dapatan analisis regresi berganda ini menunjukkan hanya terdapat lima pemboleh ubah tidak bersandar yang signifikan dalam menerangkan variasi pengaruh terhadap prestasi jabatan pada nilai $p < 0.01$, iaitu kepimpinan, budaya organisasi, orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan, pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan baru dan pengkhususan sumber manusia. Kesemua pemboleh ubah tidak bersandar ini mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi. Pemboleh ubah bebas yang paling besar mempengaruhi prestasi dengan mengambil kira pemboleh ubah-pemboleh ubah lain adalah konstan adalah pengkhususan sumber manusia (Beta=0.325), kedua adalah kepimpinan (Beta=0.300), ketiga adalah budaya organisasi (Beta=0.274), keempat adalah pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan baru (Beta=0.255), dan terakhir adalah orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan (Beta=0.163).

Dapatan kajian menunjukkan bahawa dimensi amalan kepimpinan telah menerangkan pengaruh yang signifikan kepada prestasi. Dalam kajian lepas berkaitan dengan teori berasaskan sumber dan kajian lain yang menyatakan dan menyokong bahawa kepimpinan memainkan peranan penting dalam meningkatkan prestasi organisasi (Castanias dan Helfat, 1991; Coughlan dan Harbinson, 1998/1999; Heskett *et al.*, 1991; Goleman *et al.*, 2002; Kamensky dan Morales, 2005). Penemuan ini telah menyokong penemuan dalam kajian yang lepas tentang amalan kepimpinan yang memberi pengaruh yang signifikan kepada peningkatan prestasi. Hasil kajian ini juga telah menolak laporan Kementerian Kewangan Tahun 2006 yang mempersoalkan kelemahan kepimpinan pihak berkuasa tempatan. Dalam laporan yang dikeluarkan

berkaitan dengan penyampaian perkhidmatan pihak berkuasa tempatan telah mempersoalkan keupayaan kepimpinan pihak berkuasa tempatan terhadap tanggungjawab yang dimainkan oleh mereka yang menyebabkan kemerosotan prestasi dan kualiti penyampaian perkhidmatan kepada komuniti masyarakat (Kementerian Kewangan, 2006 dipetik daripada Nooi, 2008). Namun penemuan ini menyangkal laporan tersebut dalam menyampaikan perkhidmatan yang cekap dan berkesan kepada komuniti masyarakat, keberkesanan kepimpinan jabatan pihak berkuasa tempatan memainkan peranan dalam meningkatkan prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan.

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa amalan budaya organisasi yang diamalkan dalam jabatan pihak berkuasa tempatan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan dengan prestasi. Dalam kajian ini budaya organisasi didefinisikan sebagai amalan perkongsian nilai, kepercayaan, sikap dan norma yang diamalkan dalam jabatan yang kondusif kepada pekerja seperti kebajikan pekerja, pengiktirafan, penghargaan dan mendengar pendapat pekerja. Hasil kajian ini selari dengan kajian Paulin *et al.*, (1999) yang mendapati bahawa budaya organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan keberkesanan perkhidmatan organisasi. Begitu juga dengan kajian model pengurusan perkhidmatan oleh Coughlan dan Harbinson (1998/1999) yang mendapati bahawa amalan budaya organisasi mempunyai hubungan langsung dengan prestasi organisasi. Sementara itu Barney (1991) menyatakan teori berasaskan sumber menjelaskan bahawa corak budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas prestasi organisasi dan seterusnya memberikan kelebihan persaingan kepada organisasi. Dapatan kajian ini diperkuatkan lagi dengan Martin-de-Castro *et al.*, (2006) yang menyatakan bahawa organisasi yang berjaya mencapai produktiviti yang tinggi melalui pekerja secara asasnya mempunyai budaya organisasi

yang menyokong dan menilai sumbangan pekerja. Dalam konteks ini, hasil kajian menunjukkan bahawa amalan budaya organisasi yang diamalkan dalam jabatan pihak berkuasa tempatan menyumbang kepada peningkatan prestasi.

Dapatan kajian ini menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi. Dengan kata lain, orientasi tarik yang menekan kepada kehendak pelanggan dan orientasi tolak dengan membuat pelaburan terhadap proses perkhidmatan meningkatkan prestasi (Arias Aranda, 2002). Sebagai contoh pihak berkuasa tempatan menyediakan kemudahan dan infrastruktur kepada komuniti masyarakat berdasarkan kehendak pelanggan adalah orientasi tarik. Keupayaan pihak berkuasa tempatan memenuhi kehendak ini memberi keyakinan kepada masyarakat tentang prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan ini. Orientasi tolak yang menekankan kepada pembaikan proses penyampaian perkhidmatan yang memenuhi kehendak pelanggan pihak berkuasa tempatan turut meningkatkan prestasi jabatan kajian ini. Kemampuan organisasi menekankan kepada kedua-dua orientasi telah menyumbang kepada peningkatan prestasi dalam kajian ini.

Dapatan kajian bagi dimensi pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baru juga menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan prestasi organisasi. Pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baru merupakan proses menyediakan prosedur sistem penyampaian yang baru atau membuat pelaburan terhadap sumber organisasi bagi melancarkan sistem penyampaian perkhidmatan organisasi. Walaupun proses penambahbaikan prosedur dan pelaburan baru dalam

sistem penyampaian perkhidmatan memerlukan kos yang tinggi dan kekangan kos dalam jabatan pihak berkuasa tempatan menyukarkan amalan ini diamalkan dalam organisasi pihak berkuasa tempatan. Namun amalan ini yang dilaksanakan telah berjaya menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan kepada peningkatan prestasi. Dapatan ini disokong dengan kajian Mohd Rizal (2008) yang mendapati bahawa pembangunan dan reka bentuk mempunyai hubungan positif dengan prestasi organisasi dalam kajian beliau berkaitan dengan sektor perhotelan.

Sementara itu, bagi dimensi pengkhususan sumber manusia dalam penyampaian perkhidmatan, dapatan kajian menunjukkan dimensi ini mempunyai pengaruh yang signifikan dengan prestasi. Ini menunjukkan pengkhususan sumber manusia dalam operasi penyampaian perkhidmatan menjadikan pekerja lebih cekap tegas dalam melaksanakan tugas mereka. Dapatan kajian menyokong saranan Arias Aranda (2003) yang menyatakan bahawa pengkhususan sumber manusia dalam penyampaian perkhidmatan akan menjadikan pekerja lebih cekap dan berkemahiran seterusnya menyumbang kepada peningkatan prestasi.

Dapatan kajian bagi dimensi pelbagai perkhidmatan ditawarkan menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan dengan prestasi. Organisasi pihak berkuasa tempatan menawarkan banyak perkhidmatan kepada pelanggan berkaitan dengan komuniti masyarakat. Oleh itu, kewujudan kepelbagaian perkhidmatan ini menarik pelanggan mendapatkan perkhidmatan yang diperlukan oleh mereka. Kepelbagaian perkhidmatan yang ditawarkan menentukan segmen pelanggan yang melanggan bagi mendapatkan perkhidmatan sama ada ramai atau kurangnya pelanggan melanggan

perkhidmatan yang ditawarkan (Arias Aranda, 2002). Namun kajian ini mendapati bahawa kepelbagaian perkhidmatan yang ditawarkan secara meluas tidak menyumbang kepada peningkatan prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan. Keadaan ini menunjukkan bahawa walaupun pihak berkuasa tempatan menawarkan pelbagai perkhidmatan kepada pelanggan mereka yang luas, namun ia tidak menjanjikan kepada peningkatan prestasi mereka. Ini berdasarkan kepada orientasi tolak yang dilakukan di mana aktiviti promosi yang diadakan oleh pihak berkuasa tempatan tidak menjanjikan pelanggan bagi mendapatkan perkhidmatan mereka. Oleh itu, walaupun perkhidmatan ditawarkan banyak namun ia tidak mendapat sambutan pelanggan yang seterusnya meningkatkan kos operasi seterusnya memberi kesan kepada prestasi pihak berkuasa tempatan ini.

Sementara itu, dimensi penggunaan teknologi maklumat dalam penyampaian perkhidmatan juga tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan prestasi. Penemuan ini menunjukkan bahawa penggunaan teknologi maklumat dalam operasi perkhidmatan tidak menyumbang kepada peningkatan prestasi jabatan. Penemuan ini bertentangan dengan penemuan kajian terdahulu seperti Brynjolfsson (1993) yang menyatakan faedah penggunaan teknologi maklumat akan memperbaiki kualiti, perkhidmatan pelanggan, kepantasan perkhidmatan dan maklum balas yang tidak dapat diukur dengan statistik tetapi hanya dapat diperolehi melalui penggunaan teknologi maklumat. Namun begitu penemuan ini tidak mengejutkan kerana menurut Datuk Arpah Abd Razak, Ketua Pengarah Jabatan Kerajaan Tempatan (Berita Harian, 2009) yang menyatakan sistem teknologi maklumat dan komunikasi di pihak berkuasa tempatan dibangunkan menggunakan proses kerja yang pelbagai dan tidak seragam

kepada semua pihak berkuasa tempatan dalam negeri yang sama menyumbang kepada kelemahan prestasi pihak berkuasa tempatan.

5.3.4 Persoalan Kajian Keempat : Pengaruh pemboleh ubah penyederhana amalan pembangunan sumber manusia terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi

Teori berasaskan sumber menekankan bagaimana menggunakan sekumpulan sumber dan keupayaan oleh pihak pengurusan dan pekerja untuk mencapai kelebihan persaingan. Pembangunan sumber manusia merupakan sumber dan keupayaan dalaman organisasi yang perlu ditekankan dan digembleng bagi memastikan organisasi mencapai matlamat dan prestasi yang maksimum. Pembangunan sumber manusia yang berkesan akan menyumbang kepada peningkatan prestasi kerana ia merupakan perancangan bersepadu untuk memastikan semua individu dalam organisasi atau jabatan mempunyai kompetensi untuk melakukan kerja mereka berdasarkan potensi sebenar untuk menyokong ke arah pencapaian matlamat organisasi.

Kajian ini mengetengahkan pemboleh ubah penyederhana amalan pembangunan sumber manusia dalam menyederhanakan hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi jabatan kajian. Hubungan ini juga adalah untuk menjawab persoalan ketiga kajian. Amalan pembangunan sumber manusia ini terdiri daripada amalan latihan secara formal, tunjuk ajar tidak formal pegawai kanan dan

pemberian kuasa kepada pekerja dalam menyederhanakan hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi.

5.3.4.1 Pengaruh penyederhana amalan latihan terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi

Dapatan kajian menunjukkan bahawa daripada tujuh amalan operasi perkhidmatan (kepimpinan, budaya organisasi, orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan, pelbagai perkhidmatan yang ditawarkan, pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan, penggunaan teknologi maklumat, dan pengkhususan sumber manusia), hanya amalan kepimpinan dan amalan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan berinteraksi sebahagian dengan pemboleh ubah penyederhana. Bagi dimensi lain amalan latihan ini tidak memberi pengaruh dalam menyederhanakan dengan prestasi jabatan. Penemuan kajian membuktikan bahawa amalan kepimpinan yang menyokong amalan latihan kepada pegawai dan kakitangan dalam jabatan organisasi pihak berkuasa tempatan memberi pengaruh kepada peningkatan prestasi jabatan. Begitu juga dengan pengaruh orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan terhadap peningkatan prestasi organisasi berbeza mengikut tahap amalan latihan ditekankan dalam jabatan. Hubungan langsung amalan latihan dengan prestasi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan yang menandakan amalan latihan adalah penyederhana tulen.

Pengaruh penyederhana amalan latihan terhadap hubungan amalan kepimpinan dengan prestasi dapat dirujuk dalam Rajah 4.5. Pada tahap amalan latihan

yang tinggi telah meningkatkan prestasi jabatan dan ini adalah selari dengan tahap amalan kepimpinan daripada tahap rendah kepada tahap tinggi yang memberi pengaruh kepada peningkatan prestasi. Ini menunjukkan bahawa kepimpinan menyokong amalan latihan yang diamalkan dalam jabatan yang seterusnya menyumbang kepada peningkatan prestasi jabatan. Penemuan ini selaras dengan penemuan Ferris dan Rowland (1981) yang menegaskan bahawa tingkah laku pemimpin akan mempengaruhi persepsi pekerja terhadap kerja yang akan memberi kesan kepada sikap pekerja terhadap kerja dan prestasi. Sementara itu Moore (2000) menyatakan bahawa pemimpin memainkan peranan dalam mewujudkan nilai dan mengarah kepada pencapaian matlamat sosial masyarakat bagi agensi kerajaan dan bukan bermotif keuntungan. Sementara itu Kassicieh dan Yourstone (1998) menyatakan bahawa latihan dalam perkhidmatan merupakan medium pihak pengurusan untuk menyampaikan strategi organisasi, nilai baru, peralatan baru dan keadah yang baru untuk melakukan tugas.

Hasil kajian menunjukkan amalan latihan menyederhanakan hubungan antara amalan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi. Berdasarkan kepada pemeriksaan *post-hoc* menunjukkan tahap amalan latihan yang rendah dan tinggi memberi pengaruh terhadap orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dan prestasi. Apabila orientasi tolak tarik pada peringkat rendah ke peringkat tinggi, pengaruh amalan ini juga meningkatkan prestasi. Apabila orientasi tolak tarik berada pada peringkat rendah ke peringkat tinggi pengaruh amalan ini kepada peningkatan prestasi berada pada tahap tertinggi apabila tahap amalan latihan berada pada tahap tinggi. Walaupun begitu pada tahap amalan latihan yang rendah ia juga memberi pengaruh kepada prestasi tetapi pengaruh tersebut rendah berbanding dengan tahap

amalan latihan yang tinggi. Dapatan ini adalah selari dengan kajian Russell, Terborg dan Powers (1985) yang menunjukkan tahap amalan latihan yang diberikan kepada pekerja dalam organisasi memberikan pengaruh yang signifikan dengan prestasi organisasi kajian mereka. Manakala Davis Davis dan Van Wert (1998), menyatakan latihan berkaitan dengan perkhidmatan merupakan proses formal dan sistematik yang bertujuan untuk membangun pengetahuan, kemahiran dan keupayaan pekerja berkaitan dengan perkhidmatan. Oleh itu dalam kajian ini menunjukkan tahap latihan yang diterima oleh pekerja sama ada rendah atau tinggi tahap latihan yang diberikan kepada pekerja jabatan pihak berkuasa tempatan akan memberikan peningkatan peningkatan prestasi jabatan.

5.3.4.2 Pengaruh penyederhana amalan tunjuk ajar terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi

Amalan tunjuk ajar tidak formal memberi pengaruh menyederhana hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi. Dapatan kajian menunjukkan hanya satu dimensi amalan operasi perkhidmatan iaitu orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan tidak mempunyai interaksi dengan amalan tunjuk ajar tidak formal dengan prestasi.

Analisis regresi menunjukkan pekali beta terma interaksi amalan tunjuk ajar yang signifikan ke atas hubungan amalan kepimpinan, budaya organisasi, pelbagai perkhidmatan ditawarkan, pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan baru, penggunaan teknologi maklumat dan pengkhususan sumber manusia. Pemeriksaan

post-hoc menjelaskan lagi hubungan ini bahawa amalan tunjuk ajar yang tinggi berinteraksi dengan dimensi kepimpinan, budaya organisasi, pelbagai perkhidmatan ditawarkan, pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan baru dan pengkhususan sumber manusia berhubung dengan prestasi yang semakin meningkat. Manakala penggunaan teknologi maklumat menunjukkan hubungan yang songsang di mana tahap tunjuk ajar yang tinggi telah menurunkan prestasi jabatan selari dengan tahap penggunaan teknologi maklumat yang semakin tinggi. Walaupun begitu tahap tunjuk ajar yang rendah telah memberi pengaruh interaksi kepada penggunaan teknologi maklumat dengan peningkatan kepada prestasi jabatan. Penjelasan kepada penemuan ini boleh dirujuk kepada jenis penyederhana yang mempengaruhi hubungan tersebut. Kesemua amalan tunjuk ajar yang mempengaruhi hubungan antara amalan kepimpinan, budaya organisasi, pelbagai perkhidmatan ditawarkan, pembangunan dan reka bentuk perkhidmata, penggunaan teknologi maklumat dan pengkhususan sumber manusia adalah penyederhana quasi. Ini adalah selari dengan dakwaan Sharma *et al.*, (1981) yang menyatakan bahawa pengaruh penyederhana quasi dan tulen berperanan mengubah bentuk hubungan tersebut adalah berasas.

Penemuan ini menjelaskan bahawa amalan tunjuk ajar tidak formal yang tinggi sebagaimana yang diamalkan dalam jabatan pihak berkuasa tempatan adalah bersesuaian untuk meningkatkan prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan dengan mengamalkan amalan kepimpinan, budaya organisasi, pelbagai perkhidmatan ditawarkan, pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan dan pengkhususan sumber manusia yang tinggi adalah paling sesuai. Manakala tahap amalan tujuk ajar yang rendah yang diamalkan bersesuaian meningkatkan prestasi pihak berkuasa tempatan

dengan mengamalkan tahap penggunaan teknologi maklumat yang rendah adalah paling sesuai.

Penemuan ini adalah selaras dengan Crumer (2001) yang menyatakan pihak pengurusan akan menunjukkan bagaimana melakukan kerja sebaik mungkin, melakukan teknik-teknik kerja yang baru, mendedahkan pekerja dengan peraturan dan maklum balas terhadap reka bentuk perkhidmatan dengan harapan menunjukkan rasa hormat dan bernilai pekerja kepada organisasi. Melalui tunjuk ajar pihak pengurusan ini membantu para pegawai dan kakitangan melaksanakan kerja mereka dengan lebih berkesan kepada organisasi. Amalan pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan baru dapat dilaksanakan dengan berkesan berikutan adanya tunjuk ajar daripada pihak pengurusan atau pegawai kanan pihak berkuasa tempatan. Amalan ini akan meningkatkan tahap inovasi terhadap proses dan prosedur yang sedia dalam organisasi untuk ditambah baik dan seterusnya menjurus kepada pengenalan kepada perkhidmatan yang baru kepada pelanggan. Tanpa sokongan dan tunjuk ajar pegawai kanan dalam aspek ini akan membantutkan amalan pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baru dalam organisasi. Sementara itu dapatan ini disokong oleh McDermott *et al.*, (2007) yang menyatakan bahawa program tunjuk ajar mempunyai hubungan yang signifikan dengan keberkesanan organisasi dengan menambahbaik kerja berpasukan dan keupayaan untuk melaksanakan strategi.

Dalam aspek pelbagai perkhidmatan ditawarkan oleh organisasi pihak berkuasa tempatan ini menunjukkan bahawa dimensi ini juga berinteraksi dengan amalan tunjuk ajar yang diamalkan dalam organisasi pihak berkuasa tempatan. Perkhidmatan yang ditawarkan oleh organisasi pihak berkuasa tempatan adalah

pelbagai dan mempunyai segmen pelanggan yang tertentu bagi mendapatkan perkhidmatan yang ditawarkan. Amalan tunjuk ajar yang diberikan oleh pegawai kanan kepada kakitangan dan pegawai di mana semakin tinggi tunjuk ajar diberikan kepada pegawai dan kakitangan akan memberikan peningkatan kepada prestasi organisasi. Ini menunjukkan bahawa pengetahuan, kemahiran dan sokongan yang diberikan melalui amalan tunjuk ajar telah memberikan kesan yang positif kepada pegawai dan kakitangan dalam melaksanakan tugas mereka walaupun perkhidmatan yang ditawarkan kepada pelanggan adalah pelbagai. Penemuan ini selaras dengan padangan Rowold (2008) yang menyatakan banyak organisasi telah melaksanakan amalan tunjuk ajar dalam organisasi sebagai alat pembangunan sumber manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kemahiran, pengetahuan dan keupayaan pekerja yang seterusnya menyumbang kepada peningkatan prestasi.

Begitu juga dengan pendapat Graham, Wedman dan Garvin-Kester (1994) yang menyatakan bahawa tunjuk ajar adalah strategi pembaikan prestasi di mana tunjuk ajar ini memberi pengaruh yang positif kepada prestasi individu dan pasukan seterusnya mempengaruhi prestasi secara keseluruhannya kepada organisasi. Sementara itu, Ellinger (2003) menyatakan tunjuk ajar telah memberi penambahbaikan kepada sistem dan penjimatan kos hasil daripada sumbangan langsung tunjuk ajar yang dilakukan oleh pegawai kanan kepada kakitangan dan pegawai. Stenberg (1992) pula mengakui bahawa pemberian kuasa kepada pekerja memberi pengaruh yang positif terhadap sikap dan tingkah laku pekerja. Pekerja yang berhubung dengan pelanggan lebih berbudi bahasa dalam melaksanakan tugas mereka, meningkatkan kepuasan kerja pekerja dan mengurangkan tekanan kepada mereka semasa bekerja (Conger & Kanungo, 1988; Gist & Mitchell, 1992; Hartline & Ferrell, 1996).

5.3.4.3 Pengaruh penyederhana amalan pemberian kuasa kepada pekerja terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi.

Keputusan hasil daripada analisis regresi hirarkhi yang dilakukan menunjukkan bahawa empat dimensi amalan operasi perkhidmatan tidak mempunyai interaksi dengan amalan pemberian kuasa kepada pekerja. Dimensi ini adalah amalan kepimpinan, pelbagai perkhidmatan ditawarkan, pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan baru dan penggunaan teknologi maklumat. Dimensi lain menunjukkan interaksi dengan amalan pemberian kuasa kepada pekerja dengan prestasi. Pengaruh interaksi ini diperjelaskan lagi dengan pemeriksaan *post-hoc* yang mendapati amalan pemberian kuasa kepada pekerja mempengaruhi hubungan amalan budaya organisasi, orientasi tolak tarik dan pengkhususan sumber manusia dalam operasi perkhidmatan.

Bagi dimensi amalan budaya organisasi, orientasi tolak tarik dan pengkhususan sumber manusia yang tinggi menunjukkan hubungan yang positif dengan prestasi hasil interaksi tahap amalan pemberian kuasa yang tinggi. Tahap amalan pemberian kuasa yang tinggi telah meningkatkan prestasi jabatan. Sementara tahap pemberian kuasa yang rendah juga telah meningkatkan prestasi bagi kesemua dimensi di atas dengan tahap tinggi amalan budaya organisasi, orientasi tolak tarik dan pengkhususan sumber manusia.

Penemuan ini menjelaskan bahawa pemberian kuasa kepada pekerja yang tinggi adalah sesuai untuk meningkatkan prestasi jabatan dengan mengamalkan budaya organisasi, orientasi tolak tarik dan pengkhususan sumber manusia yang

tinggi adalah paling sesuai diamalkan. Walaupun begitu, tahap pemberian kuasa yang rendah adalah sesuai diamalkan untuk meningkatkan prestasi jabatan dengan mengamalkan penggunaan teknologi maklumat yang rendah. Ini kerana merujuk kepada pemeriksaan *post-hoc* menunjukkan berlaku hubungan songsang bagi tahap pemberian kuasa kepada pekerja yang tinggi dengan prestasi jabatan dengan mengamalkan penggunaan teknologi maklumat yang tinggi. Oleh itu adalah penting bagi jabatan-jabatan pihak berkuasa tempatan mengamalkan pemberian kuasa yang rendah dan mengamalkan penggunaan teknologi maklumat yang rendah untuk meningkatkan prestasi jabatan.

Keputusan ini selari dengan Lashley (1995) yang menyatakan bahawa pemberian kuasa kepada pekerja memberi faedah kepada pekerja antaranya pekerja lebih responsif terhadap perkhidmatan yang diberikan, aduan pelanggan ditangani dengan lebih cekap, kakitangan lebih bermotivasi dan kualiti perkhidmatan turut meningkat. Begitu juga dengan pendapat Hellriegel *et al.*, (1999) yang menyatakan bahawa dengan membenarkan pekerja perkhidmatan menggunakan kebijaksanaan dalam melayani pelanggan memberikan pengaruh yang positif terhadap keinginan asas manusia, kesetiaan dan pencapaian sendiri serta menyebabkan pekerja perkhidmatan lebih responsif terhadap pelanggan seterusnya menyumbang kepada peningkatan prestasi.

5.4 Sumbangan kajian

Hasil penyelidikan ini dapat memberi sumbangan kepada akademik dan pengurusan atau pengamal pengurusan operasi. Sumbangan ini dapat dilihat melalui sumbangan secara teori dan sumbangan secara praktikal. Secara teorinya kajian ini telah memperkembangkan lagi ilmu pengurusan operasi serta memperkukuhkan lagi penemuan yang lalu berkaitan dengan amalan operasi yang diamalkan. Begitu juga daripada segi praktikal dapat memberi maklumat kepada pihak pengurusan tentang aspek amalan operasi perkhidmatan yang perlu ditekankan dalam operasi penyampaian perkhidmatan yang dapat meningkatkan prestasi organisasi pihak berkuasa tempatan. Bahagian selanjutnya akan membincangkan sumbangan secara khusus kedua-dua aspek ini dengan lebih lanjut lagi.

5.4.1 Sumbangan Akademia (Teori)

Secara umumnya kajian empirikal ini memberikan sumbangan akademia daripada empat aspek. Pertama, penemuan daripada kajian ini menyokong saranan teori berasaskan sumber yang menyatakan bahawa prestasi organisasi dipengaruhi oleh sumber dan keupayaan yang dimiliki di dalam organisasi. Dalam konteks kajian ini sumber dalaman organisasi dioperasikan sebagai amalan operasi perkhidmatan yang terdiri daripada amalan kepimpinan, budaya organisasi dan sistem penyampaian dan reka bentuk perkhidmatan. Melalui analisis faktor penerokaan yang dijalankan mendapati tiga dimensi sumber dalaman organisasi membentuk tujuh dimensi utama iaitu kepimpinan, budaya organisasi, orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan, pelbagai perkhidmatan yang ditawarkan, pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baru, penggunaan teknologi maklumat dan pengkhususan sumber manusia dalam operasi perkhidmatan.

Hasil daripada analisis yang dilakukan juga mendapati bahawa sumber dalaman ini mempunyai hubungan dengan prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan. Penemuan ini adalah selaras dengan teori berasaskan sumber yang meletakkan amalan operasi perkhidmatan sebagai sebahagian dari aktiviti pengembelangan sumber untuk menghasilkan keupayaan organisasi untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi di kalangan jabatan-jabatan dalam organisasi pihak berkuasa tempatan. Dapatan ini selari dengan kajian-kajian terdahulu yang menyatakan bahawa amalan operasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi. Walaupun kajian terdahulu banyak dilakukan dalam sektor swasta, namun dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa sektor awam juga dipengaruhi oleh sumber dalaman organisasi dalam meningkatkan prestasi khususnya jabatan pihak berkuasa tempatan.

Kedua, penemuan-penemuan kajian ini menunjukkan amalan pembangunan sumber manusia (amalan latihan, tunjuk ajar tidak formal dan pemberian kuasa kepada pekerja) sebagai pemboleh ubah penyederhana memainkan peranan dalam hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi. Dengan kata lain, kajian ini membuktikan bahawa prestasi juga dapat dijelaskan dengan peranan yang dimainkan oleh pemboleh ubah penyederhana amalan pembangunan sumber manusia. Secara khususnya menunjukkan amalan pembangunan sumber manusia memainkan peranan dalam menjelaskan variasi hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi. Kajian literatur terdahulu menunjukkan bahawa hubungan antara amalan operasi dengan prestasi menunjukkan hubungan yang tidak konsisten. Penemuan kajian menunjukkan bahawa pemboleh ubah penyederhana memainkan peranan dalam menjelaskan kedudukan hubungan yang tidak konsisten ini dengan lebih jelas lagi.

Ketiga, pemboleh ubah kajian ini juga didasari oleh teori berasaskan sumber di mana sumber dan keupayaan dalaman organisasi memainkan peranan dalam meningkatkan prestasi organisasi. Dalam kajian terdahulu menunjukkan bahawa kebanyakan pemboleh ubah penyederhana yang digunakan dalam meneliti hubungan amalan operasi dan prestasi adalah berdasarkan kepada pengaruh luaran organisasi antara persekitaran dinamik, pesaing organisasi dan perubahan teknologi. Kajian ini menggunakan sumber dalaman organisasi sebagai penyederhana bagi menyelidiki hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dan prestasi iaitu amalan pembangunan sumber manusia. Berdasarkan tinjauan literatur mendapati tidak ada kajian yang menggunakan amalan pembangunan sumber manusia sebagai pemboleh ubah penyederhana terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi. Dapatan kajian ini menyokong peranan pemboleh ubah penyederhana ini iaitu latihan, tunjuk ajar tidak formal dan pemberian kuasa kepada pekerja dalam menyederhana hubungan secara signifikan terhadap amalan operasi perkhidmatan dan prestasi.

Keempat, kajian ini juga mengetengahkan konsep baru kepada pemboleh ubah tidak bersandar di mana ia dikonsepskan sebagai amalan bukannya strategi. Penggunaan konsep amalan dan bukannya strategi ini adalah berdasarkan kepada beberapa cadangan yang dikemukakan oleh beberapa penyelidik antaranya Mintzberg dan Waters (1985), Bozarth dan McDermott (1997), Collins dan Cordon (1997), Morita dan Flynn (1997), Mills *et al.*, (1998), Meyer *et al.*, (1999) dan Christriansen *et al.*, (2003). Berdasarkan kepada analisis faktor yang dijalankan menunjukkan bahawa dimensi asal kajian adalah sebelas dimensi telah berkurangan kepada sembilan dimensi. Keadaan ini menyumbang kepada pembaikan kepada item-item dalam dimensi amalan operasi perkhidmatan dalam konteks kajian baru dijalankan

dalam sektor awam. Dengan kata lain, pengukuran ini menyumbang pengetahuan yang baru dalam konteks kajian semasa terhadap pemboleh ubah kajian amalan operasi perkhidmatan di Semenanjung Malaysia.

5.4.2 Sumbangan praktikal

Kajian ini membuktikan bahawa amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan oleh jabatan-jabatan dalam organisasi pihak berkuasa tempatan perlu diberi perhatian oleh pihak pengurusan pihak berkuasa tempatan dan pengurusan sektor awam amnya. Penumpuan kepada aspek ini boleh menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh pihak berkuasa tempatan dalam mengurangkan masalah rungutan dan tomahan daripada komuniti masyarakat yang mempersoalkan prestasi pihak berkuasa tempatan ini.

5.4.2.1 Pengaruh amalan operasi perkhidmatan terhadap prestasi

Keputusan hasil daripada analisis menunjukkan bahawa dari tujuh dimensi amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan dalam jabatan-jabatan pihak berkuasa tempatan mendapati hanya lima dimensi amalan operasi perkhidmatan yang memberikan pengaruh yang signifikan kepada prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan. Antara dimensi yang memberikan pengaruh yang signifikan dan positif kepada prestasi adalah amalan kepimpinan, budaya organisasi, orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan, pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baru dan pengkhususan sumber manusia dalam operasi perkhidmatan. Oleh itu, pihak pengurusan perlu memperkukuhkan lagi amalan ini dan memberikan komitmen yang jitu terhadap pelaksanaan amalan ini dalam meningkatkan prestasi.

Bagi penggunaan teknologi maklumat dalam operasi perkhidmatan dan pelbagai perkhidmatan yang ditawarkan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan kepada peningkatan prestasi, aspek ini tidak boleh dipandang sepi oleh pihak pengurusan. Ini kerana walaupun dimensi ini tidak memberikan pengaruh secara langsung kepada prestasi jabatan namun ia memberi pengaruh dengan pemboleh ubah penyederhana amalan tunjuk ajar dan amalan pemberian kuasa kepada pekerja. Oleh itu, aspek ini juga perlu dipertimbangkan oleh pihak pengurusan. Selain itu, berdasarkan kepada nilai min yang ditunjukkan membuktikan penggunaan teknologi maklumat dalam jabatan pihak berkuasa tempatan adalah bertujuan untuk mengurangkan kos operasi bukannya untuk kepuasan pelanggan. Oleh itu, pihak pengurusan perlu menilai semula penggunaan teknologi maklumat ini dalam operasi supaya tidak hanya mengurangkan kos operasi sebaliknya perlu menekankan kepada kepuasan pelanggan yang akan memberi kesan kepada prestasi.

Sementara itu, pihak pengurusan juga perlu lebih menekan kepada pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baru untuk menarik pelanggan baru mendapatkan perkhidmatan yang ditawarkan. Dengan pengenalan kepada inovasi baru terhadap perkhidmatan akan dapat meningkatkan prestasi seterusnya menyumbang kepada peningkatan imej pihak berkuasa tempatan yang sebelum ini dipandang sepi oleh pelanggan pihak berkuasa tempatan.

5.4.2.2 Pengaruh penyederhana amalan pembangunan sumber manusia

Hasil daripada kajian menunjukkan bahawa amalan pembangunan sumber manusia iaitu amalan latihan, amalan tunjuk ajar tidak formal dan pemberian kuasa kepada pekerja menjadi penyederhana dalam hubungan amalan operasi perkhidmatan

dan prestasi. Keadaan ini menunjukkan bahawa amalan pembangunana sumber manusia yang diamalkan dalam organisasi pihak berkuasa tempatan perlu selari dengan amalan operasi perkhidmatan. Pihak pengurusan perlu lebih memberikan penekanan dalam aspek latihan yang berkaitan dengan perkhidmatan bagi meningkatkan kemahiran, pengetahuan dan keupayaan pekerja dan pegawai dalam memberikan perkhidmatan kepada pelanggan.

Begitu juga dengan aspek tunjuk ajar tidak formal kepada kakitangan dan pegawai oleh pegawai kanan perlu digiatkan lagi dalam organisasi dalam memberi bimbingan dan berkongsi pengalaman dalam aspek penyampaian perkhidmatan. Pemantauan dan sokongan pihak pengurusan dalam memberi tunjuk ajar kepada pegawai dan kakitangan perlu diberi penekanan bagi memastikan setiap proses penyampaian yang diberikan oleh pekerja kepada pelanggan adalah betul dan menurut proses yang ditetapkan.

Sementara itu, amalan pemberian kuasa kepada pekerja perlu dibanyakkan lagi kepada pekerja dalam membuat keputusan berkaitan dengan operasi penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan. Dengan penurunan kuasa oleh pihak pengurusan kepada pekerja ini akan memudahkan proses membuat keputusan oleh pekerja berkaitan dengan perkhidmatan seterusnya menjimatkan masa dan kos yang terpaksa ditanggung oleh pihak organisasi ataupun pelanggan. Justeru itu kesemua amalan pembangunan sumber manusia ini perlu diberi perhatian yang serius oleh pihak pengurusan kerana amalan ini memberi pengaruh penyederhana kepada amalan operasi perkhidmatan dan prestasi.

5.5 Batasan kajian

Kajian yang dilakukan ini tidak boleh lari daripada batasan tertentu di luar kawalan penyelidik yang memerlukan penyelidik menggariskan batasan ini secara lebih jelas. Ini kerana batasan yang dinyatakan ini memberi implikasi kepada hasil kajian dan gambaran keseluruhan kajian yang dijalankan.

Dalam konteks generalisasi, kajian ini hanya terbatas kepada Majlis Bandar raya dan Majlis Perbandaran yang terdapat di Semenanjung Malaysia sahaja dan tidak melibatkan Majlis-Majlis Daerah. Begitu juga kajian ini tidak meliputi Majlis Bandar raya dan Majlis Perbandaran di negeri Malaysia Timur iaitu Sabah dan Sarawak. Selain itu pihak berkuasa tempatan yang diwujudkan khas bagi mentadbir dan membangunkan sesebuah kawasan seperti Perbadanan Putrajaya tidak dimasukkan sebagai sampel dalam kajian ini. Oleh itu dapatan kajian, kesimpulan dan implikasi kajian tidak boleh digeneralisasikan kepada keseluruhan pihak berkuasa tempatan yang terdapat di seluruh negara.

Kajian ini hanya menggunakan data yang diperolehi secara keratan rentas sahaja dalam menguji hipotesis yang dibangunkan. Dengan kata lain persepsi pengarah atau ketua jabatan dinilai dalam tempoh masa yang tertentu sahaja. Oleh itu untuk meneliti hubungan yang lebih kompleks antara pemboleh ubah kajian tidak boleh digunakan kerana data diperolehi dalam tempoh tertentu sahaja. Menurut Marin dan Grbac (2003), salah satu kelemahan kajian keratan rentas adalah bias keinginan sosial terhadap keputusan yang diperolehi seperti setiap organisasi akan memberikan

gambaran yang baik dan betul terhadap organisasi mereka dengan memberikan maklum balas yang positif terhadap ukuran dalam soal selidik yang diberikan. Contohnya, ketua jabatan atau pengarah jabatan akan memberikan jawapan yang positif terhadap ukuran yang diberikan bagi menggambarkan jabatan mereka adalah baik dalam memberikan perkhidmatan kepada pelanggan.

Selain itu, dalam kajian ini pengukuran prestasi diukur dengan menggunakan pengukuran yang berasaskan kepada persepsi pengarah terhadap prestasi jabatan mereka. Pengukuran berasaskan kepada persepsi terhadap prestasi ini membuka ruang kepada bias terhadap jawapan yang diberikan. Namun begitu, kajian ini menggunakan persepsi pengarah dalam mengukur prestasi disebabkan oleh (i) pengukuran berbentuk persepsi lebih konsisten dalam mengukur prestasi dan ia tidak mempunyai banyak perbezaan dengan menggunakan pengukuran berbentuk objektif, (ii) prestasi kewangan sesebuah jabatan atau organisasi merupakan maklumat sulit kepada organisasi dan menimbulkan perasaan tidak tenteram kepada responden bagi menjawab soal selidik berkaitan dengan prestasi kewangan sebenar jabatan atau organisasi (Ackelsberg & Arlow, 1985). Selain itu, pengukuran berbentuk persepsi membuka ruang yang lebih luas terhadap keberkesanan organisasi dalam jangka masa yang panjang (Pizam & Ellis, 1999).

Dalam konteks metodologi, kajian ini hanya memilih ketua jabatan atau pengarah jabatan sebagai responden kajian bagi setiap organisasi pihak berkuasa tempatan yang dipilih untuk kajian. Oleh itu, untuk mengukur prestasi jabatan atau organisasi seharusnya persepsi prestasi ini perlu diperolehi daripada pelbagai

responden umpunya pelanggan, pembekal dan pekerja. Walaupun responden kajian ini adalah individu yang bertanggungjawab kepada prestasi jabatan yang diwakili namun prestasi bagi setiap jabatan ini perlu dinilai juga oleh pemegang saham organisasi seperti pembayar cukai, orang awam, badan korporat dan pihak kementerian. Oleh itu, untuk kajian pada masa hadapan kesemua pemegang saham ini perlu diambil kira dalam mengukur prestasi pihak berkuasa tempatan ini.

5.6 Cadangan kajian masa hadapan

Hasil kajian menunjukkan bahawa beberapa kajian lain boleh dilakukan pada masa hadapan. Dalam kajian ini data yang dikumpul menggunakan kaedah tinjauan menggunakan borang soal selidik kepada responden kajian. Oleh itu, hasil yang diperolehi hanya memaparkan data-data statik terhadap pemboleh ubah yang dikaji. Dengan kata lain, hasil yang dikemukakan bukan bersifat dinamik dalam memeliti hubungan antara pemboleh ubah kajian. Untuk meneliti sifat dinamik hubungan antara pemboleh ubah kajian, kaedah kajian kes merupakan pendekatan yang mempunyai potensi untuk merungkai hubungan ini dengan lebih mendalam bagi kajian yang akan datang. Kemungkinan hasil yang akan ditemui dalam kajian kes berbeza dengan kajian yang dilakukan melalui kaedah tinjauan dalam menyiasat hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi serta pengaruh pemboleh ubah penyederhana amalan pembangunan sumber manusia. Melalui kajian kes juga pemboleh ubah penyederhana amalan pembangunan sumber manusia dapat dikaji dengan lebih luas lagi tidak hanya tertumpu pada tiga amalan sahaja iaitu amalan latihan, tunjuk ajar tidak formal dan pemberian kuasa kepada pekerja yang tidak diukur dengan menggunakan instrumen kajian.

Kajian ini hanya menggunakan data yang diperolehi melalui kaedah keratan rentas dengan menggunakan borang soal selidik sebagai instrumen kajian. Untuk kajian yang akan datang para penyelidik boleh mengumpul data dengan menggunakan pendekatan longitudinal. Pendekatan *longitudinal* akan membolehkan penyelidik menyelidiki permasalahan kajian dengan lebih kompleks dan menggunakan pelbagai jenis pemboleh ubah kajian. Selain itu pendekatan ini dapat mendedahkan bagaimana pemboleh ubah ini berinteraksi dengan lebih kompleks dan berkembang mengikut peredaran masa. Dengan kata lain pendekatan ini memberikan kajian yang lebih mendalam berkaitan dengan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi serta peranan pemboleh ubah penyederhana amalan pembangunan sumber manusia.

Penyelidikan ini hanya menggunakan kaedah kuantitatif sahaja dalam menyelidiki hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi dalam mereka bentuk dan membuat analisis terhadap data kajian. Oleh itu maklumat yang diperolehi adalah terhad kepada maklum balas yang diperolehi dari soal selidik sahaja. Dicadangkan pada masa hadapan penyelidikan ini perlu menggunakan kaedah kualitatif bersama-sama dengan kaedah kuantitatif kerana dengan menggunakan kedua-dua kaedah ini akan dapat memberikan kefahaman yang mendalam terhadap permasalahan kajian. Keputusan-keputusan dari kajian tersebut juga mungkin menjadi lebih bernilai sekiranya kedua-dua teknik ini digabungkan kerana ia saling lengkap melengkapi di antara satu sama lain (Man, 2001).

Selain itu, faktor yang perlu dipertimbangkan dalam mengkaji amalan operasi perkhidmatan adalah berkaitan dengan pengaruh budaya yang wujud dalam di

kalangan masyarakat perlu diambil kira. Rungutan dan kritikan yang dilemparkan oleh masyarakat kepada pihak berkuasa tempatan berkemungkinan disebabkan oleh pengaruh budaya masyarakat yang lebih gemar membuat tuduhan perlu diketengahkan dalam kajian pada masa hadapan. Selain itu pengaruh media masa sama ada media elektronik dan media cetak sebagai medium kritikan perlu diketengahkan dalam kajian pada masa hadapan untuk meneliti pengaruh media ini terhadap prestasi pihak berkuasa tempatan. Keadaan ini juga turut menyumbang kepada kritikan dan rungutan yang akan mempengaruhi prestasi pihak berkuasa tempatan.

5.7 Kesimpulan

Kesimpulannya isu berkaitan dengan prestasi pihak berkuasa tempatan menjadi penting kepada ahli akademik, penyelidik, pengurus dan pekerja pihak berkuasa tempatan, ahli politik dan komuniti masyarakat keseluruhannya. Prestasi pihak berkuasa tempatan ini dipengaruhi oleh pelbagai faktor sama ada faktor dalaman atau luaran organisasi. Faktor dalaman organisasi ini melibatkan pihak pengurusan organisasi dan pekerja sementara faktor luaran adalah perubahan cita rasa pelanggan, persekitaran luaran, perubahan teknologi dan peraturan yang dikuatkuasakan oleh pihak kerajaan dari masa ke semasa.

Kajian ini hanya menumpukan kepada faktor dalaman organisasi yang merupakan sumber dan keupayaan dalaman organisasi yang dapat meningkatkan prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan. Sumber dalaman ini meliputi amalan

kepemimpinan, budaya organisasi, sistem penyampaian dan reka bentuk perkhidmatan yang dikenali sebagai amalan operasi perkhidmatan. Dalam mengkaji hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi, amalan pembangunan sumber merupakan pemboleh ubah penyederhana dalam menyederhana hubungan ini. Pemboleh ubah penyederhana ini juga merupakan faktor dalaman organisasi yang berasaskan kepada teori berasaskan sumber.

Secara umumnya keputusan kajian secara empirikal ini menyokong kerangka kajian yang dibangunkan. Kajian ini mendapati bahawa amalan operasi perkhidmatan mempunyai pengaruh yang signifikan kepada prestasi. Namun begitu hanya lima dimensi amalan operasi perkhidmatan memberi pengaruh kepada prestasi daripada tujuh dimensi asal analisis yang dijalankan. Dimensi ini adalah amalan kepemimpinan, budaya organisasi, orientasi tolak tarik, pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan baru dan pengkhususan sumber manusia. Manakala dimensi pelbagai perkhidmatan yang diatwarkan dan penggunaan teknologi maklumat tidak memberi pengaruh yang signifikan kepada prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan.

Sementara itu, pemboleh ubah penyederhana amalan pembangunan sumber manusia (latihan, tunjuk ajar tidak formal dan pemberian kuasa kepada pekerja) telah menyederhana hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi. Amalan latihan hanya menyederhana kepemimpinan dan orientasi tolak tarik dengan prestasi. Amalan tunjuk ajar tidak formal hanya tidak menyederhana amalan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan manakala dimensi lain amalan tunjuk ajar ini memberikan hubungan yang signifikan. Sementara itu pemberian kuasa kepada

pekerja hanya menyederhana dimensi iaitu kepimpinan, budaya organisasi, orientasi tolak tarik, penggunaan teknologi maklumat dan pengkhususan sumber manusia dalam operasi perkhidmatan.

Hasil kajian ini telah menyumbang ilmu pengetahuan kepada para ahli akademia dan pengamal pengurusan operasi mengenai sumber dalaman organisasi dalam meningkatkan prestasi. Namun begitu kajian ini mempunyai batasannya dan memerlukan kajian lanjut dilakukan pada masa hadapan bagi menambahkan pengetahuan berkaitan dengan hubungan amalan operasi dan prestasi dan pengaruh penyederhana dalam menyederhana hubungan tersebut.

RUJUKAN

- Abbas, Q., & Yaqoob, S. (2009). Effect of leadership development on employee performance in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 47(2), 269-292.
- Abdullah, H.S., & Kalianan, M. (2008). From customer satisfaction to citizen satisfaction: rethinking local government service delivery in Malaysia. *Asian Social Science Journal*, 4(11), 87-92.
- Abdul Karim, M. R. (1999). *Reengineering the public service: Leadership and change in an electronic age*. Subang Jaya: Pelanduk Publications.
- Abdul Manaf, H., & Ahmad Marzuki, N. (2009). The success of Malaysia Local Authorities. The role of personality and sharing tacit knowledge. *Proceeding International Conference of Administrative Development Towards Excellence in Public Sector Performance, November 1-4, 2009*.
- Abdul Rahman, A. (1996). *Public service innovation in Malaysia*. Sirajuddin Salleh (ed). *The ASEAN Way*. Kuala Lumpur. The Asian and Pacific Development Centre.
- Ackelsberg, R., & Arlow, P. (1985). Small business do plan and its pays off. *Long Rang Planning*, 18(5), 61-67.
- Adcroft, A., & Willis, R. (2005). The unintended outcome of public sector performance measurement. *International Journal of Public Sector Management*, 18(5), 386-400.
- Agus, A., Barker, S., & Kandampully, J. (2007). An exploratory study of service quality in the Malaysia public service sector. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 24(2), 177-190.
- Agus, A., Krishnan, S.K., & Kadir, A. (2000). The structure impact of total quality management on financial performance relative to competitors through customer satisfaction: a study of Malaysia manufacturing companies. *Total Quality Management*, 4(4/6), 808-819.
- Ahmad Atory Hussain. (1998). *Reformasi pentadbiran awam*. Kuala Lumpur. Utusan Publication
- Ahmad, O., & Schroeder, R.G. (2003). The impact of human resource management practice on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21(1), 19-43.
- Ahmed, N.U., Montagno, R.V., & Firenza, R.J. (1998). Organizational performance and environmental consciousness: an empirical study. *Management Decision*, 36(2), 57-62.

- Ahuja, G. (2000). The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. *Strategic Management Journal*, 21(3), 317-343.
- Aiken, L.S., & West, S.G. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage.
- Amit, R., & Shoemaker, P. (1993). Strategic asset and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Amran Awang. (2006). *Orientasi keusahawanan firma dan prestasi perusahaan kecil dan sederhana (PKS) bumiputera: Kajian impak penyederhana beberapa factor persekitaran yang ditangap*. (Ph.D tesis tidak diterbitkan). Universiti Sains Malaysia. Pulau Pinang Malaysia.
- Anand, G., & Ward, P.T. (2004). Fit, flexibility and performance in manufacturing: coping with dynamic environment. *Production and Operations Management*, 13(4), pp. 369-385.
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J. & Walker, R. C. (2005). External constraints on local service standard: the case of comprehensive performance assessment in English local government, *Public Administration*, 83, 3, 639-656.
- Anonymous. (1996). Using organizational survey results to improve organizational performance. *The Journal of Service Marketing*, 10(5), 33-38.
- Antony, J., Leung, K., Knowles, G. & Gosh, S. (2002). Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19 (5), 551-566.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing advantage: why high performance work system pay off*. Ithaca, Cornell University Press, New York.
- Arias Aranda, D. (2002). Relationship between operations strategy and size in engineering consulting firms. *International Journal of Service Industry Management*, 13(3), 263-285.
- Arias Aranda, D. (2003). Service operation strategy, flexibility and performance in engineering consulting firms. *International Journal of Operations and Production Management*, 23(11), 1401-1421.
- Arif. H., Junaidah, H., & Ahmad, Z.I. (2006). Human resource development practices as determinant of HRD climate and quality orientation. *Journal of European Industrial Training*, 30(1), pp. 4-18.
- Armistead, C., & Clark, G., (1993). Resource activity mapping : The value chain in service operation strategy. *The Service Industries Journal*. 13(4), 221-239.

- Armistead, C., & Kiely, J. (2003). Creating strategies for managing evolving customer service. *Managing Service Quality*, 13(2), pp. 164-70.
- Armstrong, M. (2006). *Strategies human resource management: a guide to action*, 3rd Ed, Kogan Page Publication: London.
- Armstrong, M., & Baron, A. (1998) *Performance management: the new realities*. London: Institute of Personnel and Development.
- Arrindell, W. A., & Van de Ende, J. (1985). An emperical test of the utility of the observation-to-variables ratio in factor and components analysis. *Applied Psychological Measurement*, 9, 165-178.
- Babbie, E.(1990). *Survey research methods*. California. Wadsworth Publishing.
- Babin, B.J., & Boles, J.S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72, 57-75.
- Balakrishnan, R., Linsmeier, T.J., & Venkatachalam, M. (1996). Financial benefits from JIT adoption: effects customer concentration and cost structure. *The Accounting Review*. 71(2), 183-205.
- Banker, D.R, Devraj, S. Sinha, K., & Schroeder, R. (1997). *Performance impact of the elimination of separate direct labor reporting*. University of Minnesota.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Barney, J.B. (2001a). Is the resource based view a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26: 41-56.
- Barney, J.B. (2001b). Resource based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource based view. *Journal of Management*, 27, 643-650.
- Barsky, N.P., & Flick, C.B. (1999). Look on the performance management resources. Are out there (And they're free). *Strategic Finance*, Dec, 26-29.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18 (3), 19-31.
- Bateson, J.E.G. (1995). *Managing services marketing: Text and readings*, (3rd ed). Orlando: The Dryden Press.

- Beaumont, N.B., & Schroder, R.M. (1997). Technology, manufacturing performance and business performance amongst Australian manufacturers. *Technovation*, 17(6), 297-307.
- Becker, B.E., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Beins, B. C. (2004). *Research methods: A tool for life*. Pearson Education: USA
- Benner, M.J., & Veloso, (2008). ISO 9000 practices and financial performance: a technology coherence perspective, *Journal of Operations Management* 26 (5), 611–629.
- Bennigson, L.A. (1996). Changing manufacturing strategy. *Production and Operations Management*, 5(1), 91-102.
- Benoy, J.W. (1996). Internal Marketing Builds Service Quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16(1), 54.
- Bernhardt, K.L., Donthu, N., & Kennett, P.A. (2000). A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research*, 47(2), 161-171.
- Bharadwaj, A.S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169-196.
- Bilmes., Linda., Wetzeker, K., & Xhonneux, P. (1997). Value in human resources. *The Financial Time*, February.
- Birdi, K., Allan, C., & Warr, P. (1997). Correlates and perceived outcomes of four types of employee development activity. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 845-857.
- Birdi, K., Clegg, C., Petterson, M., Robinson, A., Stride, C.B., Wall, T.D., & Wood, S.J. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity – a longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61(3), 467-501.
- Bitner, M.J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customer and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
- Bitner, M.J., Booms, B.H., & Tetreault, M.S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.

- Bordoloi, S.K, Cooper. W.W., & Matsuo, H. (1999). Flexibility, adaptability and efficiency in manufacturing systems. *Production and Operations Management*, 8(2), 133-150.
- Boshoff, C., & Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions on service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 63-90.
- Boudreau, J., Hopp, J.O., McClain, L.J., & Thomas. (2003). On the interface between operations and human resource management. *Manufacturing and Service Operations Management*, 5(3), 179-202.
- Bouley, D.A. (2008). An exploration of the relationship among organizational size, flexible work practice, training and organizational performance using the 2020 National organizational survey. *Unpublished Ph.D dissertation Graduate School of The Ohio State University*.
- Bowen, J., & Ford, R.C. (2004). What experts say about managing hospitality service delivery systems, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(7), 394 - 401
- Bowen, D.E., & Lawler, E.E., (1992). The empowerment of service workers: what, why, how and when. *Sloan Management Review*, 33, 31-39.
- Boyer, K. K., & Lewis, M. W. (2002). Competitive priorities: Investigating the need for trade-off in operations strategy. *Production and Operations Management*, 11(1), 9-20.
- Boyer, K.K., Leong, K.G., Ward, P.T., & Krajewski, L.J. (1997). Unlocking the potential of advanced manufacturing technologies. *Journal of Operations Management*, 15(4), 331-347.
- Boyer, K.K., Swink, M., & Rosenzweig, Z.D. (2005). Operations strategy research in the POMS journal, *Journal of Production and Operation Management*, 14(4), 442-449.
- Boyne, G.A. (2002). Concepts and indicators of Local Authority performance. An evaluation of the statutory frameworks in England and Wales. *Public Money and Management*, April-Jun.
- Bozarth, C., & McDermott, C. (1997). Configurations in manufacturing strategy. A review and direction for future research. *Journal of Operations Management*, 15.
- Bradburn, N., Sudman, S., & Wansink, B. (2004). *Asking questions*. Jossey-Bass: USA

- Brah, S.A, Tee, S.L.S., & Rao, B.M., (2002). Relationship between TQM and performance of Singapore companies. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19(4), 356-379.
- Brannick, T., de-Burca, S., Fynes, B., Roche, E., & Ennis, S. (2002). Service management practice-performance model: focus on the training and listening practices. *Journal of European Industrial Training*, 26(8/9), 394-404.
- Brewster, C., Carey, L., Dowling, P., Grobler, P., Holland, P., & Warnich, S. (2003) *Contemporary Issues in Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 2nd ed. Cape Town: Oxford University Press.
- Brislin, R.W. (1970). Back translation for cross-culture research. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Brown, S.W., Fisk, R.P., & Bitner, M.J. (1994). The development and emergence of services marketing thought. *International Journal of Service Industry Management*, 5(1), 21-48.
- Brown, T.J., Churchill, G.A., & Peter, J.P. (1993). Improving for measurement of service quality. *Journal of Retailing*, 69(spring), 127-139.
- Brush, T.H., Maritan, C.A., & Karnani, A. (1999). The plant location decision in multinational manufacturing firms: an empirical analysis of international business and manufacturing strategy perspectives. *Production and Operations Management*, 8(2), 109-132.
- Bryman, A., & Creamer, D. (1990), *Quantitative data analysis for social scientist*. London, Routledge.
- Brynjolfsson, E. (1993). The productivity paradox of information technology. Association for Computing Machinery: *Communications of the ACM*, 36(12), 67-77.
- Buler, T.W., Leong, G.K., & Everett, L.N. (1996). The operations management role in hospital strategic planning. *Journal of Operations Management*, 14, 137-156.
- Burca, S., Fynes, B., & Brannick, T. (2006). The moderating effects of information technology sophistication on services practice and performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(11), 1240-1254.
- Cai, S. (2009). The important of customer focus for organizational performance: a study of Chinese companies. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 26(4), 369-379.
- Callen, J.L., Fader, C., & Krinsky, I. (2000). Just-In-Time: A Cross-Sectional Plant Analysis. *International Journal of Production Economics*, 63(3), 277-301.

- Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). The relationship between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic management Journal*, 25, 1257-1278.
- Castanias, R.P., & Helfat, C.E. (1991). Managerial resources and rents. *Journal of Management*, 17, 155-171.
- Cavana, R.Y., Delahaye, B.L., & Sekaran, U. (2001). *Applied business research: Qualitative and quantitative methods*. Milton, Qld: John and Wiley and Sons Australia.
- Chaharbaghi, K., & Lynch, R. (1999). Sustainable competitive advantage: towards a dynamics resource-based strategy. *Management Decision*, 37(1), 45-50.
- Challis, D.J., Samson, D., & Lawson, B. (2005). Impact of technological, organization and human resource investment on employee and manufacturing performance: Australia and New Zealand evidence. *International Journal of Production Research*, 43(11), 81-107.
- Chan, Y. (2004). Performance measurement and adoption of balance scorecards: a survey of municipal governments in the USA and Canada. *International Journal of Public Sector Management*, 17(3), 204-21.
- Che Ros, R., Kumar, N., & Ibrahim, H.I. (2008). The effect of manufacturing strategy on organizational performance. *Performance Improvement*, 47(1), 8.
- Chen, F.G. (1999). Decentralized supply chain subject to information delays. *Management Science*, 45(8), 1076-1090.
- Chen, Y. G., & Hsieh, P. F. (2008). A service –based view of Porter’s model of competitive advantage. *International Journal of Management*, 25(1), 38-53.
- Chen, C.J., & Huang, J.W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance – the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114.
- Chin, T. (2007). *Huraian 1001 istilah pengurusan*. Kuala Lumpur, MISAS Advertising Sdn Bhd.
- Chon, K.S., & Sparrowe, R.T. (1995). *Welcome to hospitality: an introduction*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Christiansen, T., Berry, W. L., Bruun, P., & Ward, P. (2003). A mapping of competitive priorities, manufacturing practices, and operational performance in groups of Danish manufacturing companies. *International Journal of Operations and Production Management*, 23(10), 1163-1183.

- Chung, R.G., & Lo, C.L. (2007). The relationship between leadership behaviour and organizational performance in Non-Profit Organization, using social welfare charity foundation as an example. *Journal of American Academy of Business*, 12(1), 83.
- Chung-Herrera, B.G., Enz, C.A., & Lankau, M.J. (2003). Grooming future hospitality leaders. A competencies model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (June), 17-25.
- Church, A.H. (1995). Linking leadership behaviors to service performance: do managers make a difference? *Managing Service Quality*, 5(6), 26-31.
- Churchill, G.A.Jr. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16 (February).
- Clardy, A. (2008). The strategic role of human resource development in managing core competencies. *Human Resource Development International*, 11, 183-197.
- Clark, K.B. (1996). Competing through manufacturing and the new manufacturing paradigm: Is manufacturing strategy passé? *Production and Operations Management*, 5(1), 42-58.
- Clegg, C., Axtell, C., Damodaran, L., Farbey, B., Hull, R., Llyod-Jones, R., Nicaolls, J., Sell, R., Tomlinson, C., Ainger, A., & Sewart, T. (1996). The performance of information technology and the role of human and organizational factors. Scheffield, report to the *Economic and Social Research Council, Institute of Work Psychology*.
- Coakes, S. J., & Steed, L. G. (2003). *SPSS Analysis Without Anguish*. Brisbane Australia: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Coates, T.T., & McDermott, C.M. (2002). An exploratory analysis of new competencies: a resource based view perspectives. *Journal of Operations Management*, 20(5), 435-450.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S.G., & Aiken, L.S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*, (2nd ed). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Collins, D.J., & Montgomery, C.A. (1995). Competing on resources: strategy for the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4), 118-128.
- Collins, J. (2005). *Good to great and social sectors*. Boulder, Co: Jim Collins.
- Collins, R.S., Cordon, C., & Julien, D. (1998). An empirical test of the rigid flexibility model. *Journal of Operations Management*, 16, 133-146.

- Collins, R.S. Cordon, C., & Julien, D. (1996). Lesson from the made in Switzerland study: what make a world class manufacturer? *European Management Journal*, 14(6), 576-589.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-82.
- Cook, L.S., Bowen, D.E., Chase, R.B., Dasu, S., Stewart, D.M., & Tansik, D.A. (2002). Human issue in service design. *Journal of Operations Management*, 20(2), 159-174.
- Cooper, D.R., & Schindler, P.S. (2000). *Business research method* (7th ed). New York: McGraw Hill/Irwin.
- Corbett, L.M., & Rastrick, K.N. (2000). Quality performance and organizational culture. A New Zealand study. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 17(1), 14-26.
- Cordero, R., Walsh, S.T., & Kirchhoff, B.A. (2009). Organization technologies, AMT and competent workers: Exploring relationships with manufacturing performance, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(3), 298 – 313.
- Corvellec, M. (2006). *Stories of achievement: narrative features of organizational performance*. Lund University Press. Sweden.
- Coughlan, P., & Harbison, A. (1998/1999). Service in Ireland: a comparative study of practice and performance. *IBAR*, 19/20 (2), 35.
- Cox, J.F., & Blackstone, J.H. (1998). *APICS Dictionary* (9ed). V.A: Fall Church.
- Crumer, M. (2001). How to coach your employees. *Harvard Business Review*, 15.
- Cua, K.O., McKone, K.E., & Schoreder, R.G. (2001). Relationship between implementation of TQM, JIT and TPM and manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 19, 675-694.
- Currie, L. (1998). Managing international assignment-trends and issues. *Paper presented at IPD International Forum Networking Meeting*, London, February, 6.
- Currie, G., & Proctor, S.J. (2005). The antecedents of middle manager's strategic contribution: the case of professional bureaucracy. *Journal of Management Studies*, 42, 1325-6.

- D'Souza, D.E., & Williams, F.P. (2000). Appropriateness of the stakeholder approach to measuring manufacturing performance. *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 227-246.
- Daft, R.L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Journal*, 21(2), 193-210.
- Dangayach, G. S., & Desmukh, S. G. (2001). Manufacturing strategy literature review and some issues. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(7), 884-932.
- Daniel, E.M., & Ward, J. (2006). Integrated service delivery: exploratory case studies of enterprise portal adoption in UK local government, *Business Process Management Journal*, 12(1), 113-123.
- Davis, D. (2000). *Business research for decision making*. 5th ed. Duxbury: USA.
- Davies, A.J., & Kocha, A.K. (2002). Manufacturing best practice and performance studies: A critique. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(3), 289-305.
- Davis, A.B., Davis, J.R., & Van Wert, F. (1998). *Effective training strategies: a comprehensive guide to maximizing learning in organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Davis, M.M., Aqilano, N.J., & Chase, R.B. (2003). *Fundamentals of operations management (4ed)*. Boston. McGraw Hill.
- Day, G.S. (1994). The capabilities of market-driven organization. *Journal of Marketing*, 58 (October), 37-52.
- Dean, A.M., & Rainnie, A. (2009). Frontline employees views on organizational factors that affect the delivery of service quality in call centers. *Journal of Services Marketing*, 23(5), 326-337.
- Dean, J.W., & Snell, S.A. (1996). The strategic use of integrated manufacturing: an empirical examination. *Strategic Management Journal*, 17(6), 459-480.
- del Valle, I.D., Castillo, M.A.S., & Rodriguez-Duarte, A. (2009). The effects of training on performance in service companies. A data panel study. *International Journal of Manpower*, 30(4), 393-407.
- Delery, J.E., & Doty, D.H. (1996). Model of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 821.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*, Wiley, New York.

- Denison, D.R., & Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6, 204-22.
- Devantri. K. (2000). Evaluation on the use of performance measurement in Malaysia Federal Government Department. Unpublished Master of Business Administration dissertation, Universiti Putra Malaysia. Malaysia.
- Dewhirst, F., Martinez-Lorente, A.R., & Dale, B.G. (1999). TQM in public organizations: an examination of the issues. *Managing Service Quality*, 9(4), 265.
- Dickinson, T. L. & Zellinger, P. M. (1980). A comparison of the behaviorally anchored rating and mixed standard scale format. *Journal of Applied Psychology*, 65, 147- 154.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainable competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Dobholkar, P.A., & Overby, J.W., (2005). Linking process and outcome to service quality and customer satisfaction evaluations: an investigation of real estate agent service. *International Journal of Service Industry Management*, 16, 10-27.
- Dorsch, J., Yasin, M., & Czuchry, A. (1997). Application of root cause analysis in service delivery operational environment: a framework for implementation. *Int. Journal of Service Industry Management*, 8(4), 268-89.
- Dostaler, I. (2001). Beyond practices: a qualitative inquiry into high performance electronics assembly. *Production and Operations Management*, 10(4), 478-493.
- Douglas, T.J., & Judge, Jr., W.Q. (2001). Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration. *Academy of Management*, 44(1), 158-169.
- Eisenhardt, K.M., & Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.
- Elenkov, D.S. (2002) Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, 55, 467-480.
- Ellinger, A.D., Ellinger, A.E., & Keller, S.B., (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction and warehouse employee performance: a dyadic perspective in distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435-458.

- Ellinger, A.E., Elmadag, A.B., & Ellinger, A.D. (2007). An examination of organizations frontline service employee development practices, *Human Resource Development Quarterly*, 18(3), 293-314.
- Ellinger, A.E., Ketchen, Jr. D.J., Hult, G.T., Elmadag, A.B., & Richey, Jr.R.G. (2008). Market orientation, employee development practices and performance in logistics service provider firms. *Industrial Marketing Management*, 37, 353-366.
- Erez, M., & Gati, E. (2004). A dynamic multilevel model of culture: form the micro level of the individual to macro level of a global culture. *Applied Psychology An International Review*, 53(4), 583-598.
- Euske, K.J., Lebas, M.J., & McNair, C.J. (1993). Performance management in an international setting. *Management Accounting Research*, 4, 275-299.
- Evans, J.R. (2007). Impacts of information management on business performance. *Benchmarking: An International Journal*, 14(4), 517-533.
- Fahy, J. (2000). The resource based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial Training*, 24/2(3/4), 94-104.
- Fang, S. C., & Wang, J. F. (2006). Effects of organizational culture and learning on manufacturing strategy selection: An empirical study. *International Journal of Management*, 23(3), 503-514.
- Feng, J., Prajogo, D.L., Tan, K.C., & Sohal, A.S. (2006). The impact of TQM practices on performance: a comparative study between Australia and Singaporean organizations. *European Journal of Innovation Management*, 9(3), 269-278.
- Feng, M., Terziovski, M., & Samson, D. (2008). Relationship of ISO 9001:2000 quality system certification with operational and business performance. A survey in Australia and New Zealand based manufacturing and service companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(1), 22-37.
- Ferdows, K., & de-Meyer, A., (1990). Lasting improvement in manufacturing performance. In search for new theory. *Journal of Operations Management*, 9(2), 168-184.
- Ferris, G.R., & Rowland, K.M. (1981). Leadership, job perception and influence: A conceptual integration. *Human Relation*, 34(12), 1069-77.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS* (2nd ed.). London: Sage Publications.

- Fine, T., & Snyder, L. (1999). What is the difference between performance measurement and benchmarking? *Public Management*, 81(1), 24-25.
- Fink, A. (1995). *The survey handbook*. Thousand Oaks. CA. Sage Publications.
- Fisher, C., & Downes, B. (2008). Performance measurement and manipulation, *Financial Management*, Nov, 44
- Fitzsimmons, J.A., & Fitzsimmons, M.J. (2000). *Service management: operations, strategy and information technology*. McGraw-Hill, Boston.
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G., & Sakakibara, S. (1995a). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Science*, 26(5), 659-691.
- Flynn, B., Sakakibara, S., Schroeder, R., Bates, K., & Flynn, J. (1990). Empirical research methods in operation management. *Journal of Operations Management*, 9(2), 250-284.
- Flynn, B.B., Sakakibara, S., & Schroeder, R.G. (1995b). Relationship between JIT and TQM: practices and performance. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1325-1360.
- Foot, M., & Hooke, C. (1999). *Introducing Human Resource Management*, London, UK, Longman Group.
- Forza, C. (2002). Survey research in operations management: a process based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 152-194.
- Fountain, J.E. (2001). Paradoxes of public sector customer service. *Governance: An International Journal of Policy and Administration*, 14(1), 55-73
- Frazer, L., & Lawley, M. (2000). *Questionnaire design & administration*. John Wiley & Sons: Australia.
- Frei, F.X. (2008). The four things service business must get right. *Harvard Business Review*. April.
- Fullerton, R.R., McWatters, C.S., & Fawson, C. (2003). An examination of the relationship between JIT and financial performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 383-404.
- Gaither, N., & Fraizer, G. (2003). *Operations management (9ed)*. Ohio. Thomson Learning.
- George, D., & Malley, P. (2001). *SPSS for windows step by step (3rd Ed)*. Ally & Bacon.

- Giffi, C., Roth, A., & Seal, G.M. (1990). *Competing in the world class manufacturing: America's 21st century challenge*. Homewood, IL. Business One Irwin.
- Gist, M.E., & Mitchell, T.R. (1992). Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17, 183-211.
- Glynn, W.J., de Burca, S., Brannick, T., Fynes, B., & Ennis, S. (2003). Listening practices and performance in service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 14(3), 310-330.
- Goldstein, S. M., Ward, P. T., Leong, G. K., & Butler, T. W. (2002). The effect of location, strategy and operations technology on hospital performance. *Journal of Operations Management*, 20, 63-75.
- Goldstein, S.M. (2003). Employee development: An examination of service strategy in high contact service environment. *Production and Operations Management*, 12(2), 186-203.
- Goleman, D. (2000). Leadership that get results. *Harvard Business Review*, 78, 78-90 (March).
- Goleman, G., McKee, A., & Boyatzis, R.E. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligent*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Goll, I, Johnson, N.B., & Rasheed, A.A. (2006). Knowledge capability, strategic change and firm performance. The moderating role of the environment. *Management Decision*, 45(2), 161-179.
- Gomes, C.F., Yasin, M.M., & Lisboa, J.V. (2007). The effectiveness of hospitality service operations: measurement and implementation concerns. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(7), 560-573.
- Gordon, G.G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review*, 16, 396-415.
- Graham, J. W. (1991). Leadership, moral development, and citizenship behavior. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 43-54.
- Grant, R. (1991). The resource based theory of competitive advantage. Implication for strategic formulation. *California Management Review*, 33, 1134-35.
- Greasley, A. (2006). *Operation management*, John Wiley & Sons Ltd, US.
- Greatbanks, R., & Tapp, D. (2007). The impact of balance scorecards in public sector environment : empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand. *International Journal of Operations and Production Management*, 27(8), 846-873.

- Grenn, S. B. (1991). How many subjects does it take to do regression analysis? *Multivariate Behavioural Research*, 26, 499-510.
- Griffin, M. (2003). Organizational performance model- available at www.griffin-oc.com/goc_organizational_performance_model.pdf.
- Gronroos, C. (1990). *Service management and marketing*. Lexington, Lexington Books.
- Grove, S.J., & Fisk, R.P. (1992). The service experience as theater. *Advance Consumer Research*, 19, 455-461.
- Grove, H. D., & Savich, R. S. (1979). Attitude research in accounting: A model for reliability and validity considerations. *The Accounting Review*, LIV (3), 522-537.
- Guisinger, A., & Ghorashi, B. (2004). Agile manufacturing practices in the speciality chemical industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(6), 364-350.
- Gumbus, A., & Lyons, B. (2002). The balance scorecard at Philips electronics. *Strategic Finance*, Montvale, 84(5), 45-49.
- Gupta, Y.P., & Somers, T.M. (1996). Business strategy manufacturing flexibility and organizational performance relationships: a path analysis approach. *Production and Operations Management*, 5(3), 204-233.
- Gupta, A., & Whitehouse, F.R. (2001). Firms using advanced manufacturing technology management: an empirical analysis based on sized. *Integrated Manufacturing Systems*, 12(5), 346-350.
- Gustafsson, A., Nilsson, L., & Johnson, M. D. (2003). The role of quality practices in service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 232-244.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis, Sixth Edition*. Prentice Hall. New Jersey.
- Haksever, C., Render, B., Russel, R.S., & Murdick, R.G., (2000). *Service Management and Operation*, 2nd Ed, Prentice Hall International UK. London.
- Harel, G., & Tzafirir. S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm, *Human Resource Management*, 38(3): 185-200.
- Harris, K.J., Wheeler, A.R., & Kacmar, K.M., (2009). Leader member exchange and empowerment. Direct and interactive effect on job satisfaction, turnover intension and performance. *The Leadership Quarterly* (20), 371-382.

- Harrison, J.S., Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., & Ireland, R.D. (2001). Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management*, 27, 679-690.
- Hartline, M.D., & Ferrell, O.C. (1996). The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *Journal of Marketing*, vol. 60, 52-70.
- Hasan, F. (2009). *Corporate social performance and financial performance of Indonesian firms*. (Unpublished Ph.D thesis). Universiti Utara Malaysia. Malaysia.
- Hayes, B.E. (1994). How to measure empowerment. *Quality Progress*, 41-46.
- Hayes, N. (2000). *Doing psychological research*. Open University Press: UK
- Hayes, R.H. (2002). Challenges posed to operations management by the new economy. *Production and Operations Management*, 11(1), 21-32.
- Hayes, R.H., & Pisano, G.P (1996). Manufacturing strategy: at the intersection of two paradigm shift. *Production and Operations Management*, 5(1), 77-86.
- Hayes, R.H., & Wheelwright, S.C. (1984). *Restoring our competitive edge, competing through manufacturing*. John Wiley and Sons, New York.
- Hefferman, M.M., & Flood, P.C. (2000). An exploration of the relationship between managerial competencies organizational, characteristic and performance in an Irish organizations. *Journal of European Industrial Training*, 128-136.
- Heim, G.R., & Sinha, K.K. (2002). Service process configuration in electronic retailing: a taxonomic analysis of electronic food retailers. *Production and Operations Management*, 11(1), 54-74.
- Heineke, J. (1995). Strategic operation management decisions and professional performance in US HMOs. *Journal of Operations Management*, 13, 255-272.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum Jr, J. W. (1999). *Management*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Hepworth, P. (1998). Weighing it up – A literature review for the balanced scorecard. *The Journal of Management Development*, 17 (8), 559-563.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Sasser, Jr. W., & Earlschlesinger, L.A. (1994). Putting the service profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164.
- Heskett, J.L., Sasser, W.E., & Hart, C.W.L. (1990). *Service breakthroughs: Changing the rule of the game*. New York, Free Press.

- Heskett, J.L., Sasser, W.E., & Schlesinger, L.A. (1997). *The service profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*. The Free Press, New York.
- Hill, T.J. (1987). Teaching manufacturing strategy. *International Journal of Operations and Production Management*, 6(3), 10-20.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2001). *Strategic management: competitiveness and globalization (concepts and cases) (4ed)*. Singapore. South Western College Publishing.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., & Sanders. G. (1990). Measuring organizational culture. A quantitative and qualitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 32, 286-316.
- Hoopes, D.G., Madsen, T.L., & Walker, G. (2003). Why is there a resource based view? Towards a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24, 889-902.
- Hubrecht, J., & Teare, R., (1993). A strategy for partnership in total quality service. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(3).
- Huete, L., & Roth, A.V. (1998). The industrialization and span of retail banks delivery systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 8(3), 46-66.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Huselid, M.A. Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinant of firm performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Ibrahim, M.Y. (2010). *Analisis data penyelidikan untuk pendidikan dan sains sosial*. Bandar Ilmu, Kuantan.
- Ibrahim, F. W., & Abd. Karim, M. Z. (2004). Efficiency of local governments in Malaysia and its correlates. *International Journal of Management Studies*, 11 (1), 57-70.
- Ingram, H. (1997). Performance management: process, quality and team working. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 295-303.
- Irani, Z., Beskese, A., & Love, P. E. D. (2004). Total quality management and corporate culture: Constructs of organizational excellence. *Technovation*, 24, 643-50.

- Ireland, R.D., Hitt, M.A., & Sirmon, D.G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- Ittner, C.D., & Larcker, D.F. (1998). Are non financial measure leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36, 1-35.
- Ittner, C.D., & Larcker, D.F. (2003). Coming up short- on non financial performance measurement. *Harvard Business Review*, Nov 88-95.
- Jack, E.P., & Raturi, A.S. (2003). Measuring and comparing volume flexibility in the capital goods industry. *Production and Operation Management*, 12(4), 480-501.
- Jacobs, R.L. (2006). Perspectives on adult education, human resource development and the emergence of workforce development. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 20(1), 21-31.
- Jacobs, R.L., & Washington, C. (2003). Employee development and organizational performance: a review of literature and directions for future research. *Human Resource Development International*, 6(3), 343-354.
- Jayaram, J., Droge, C., & Vickery, S.K. (1999). The impact of human resource management practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 18, 1-20.
- Jayaram, J., Vickery, S.K., & Droge, C. (2000). The effects of information system infrastructure and process improvement on supply chain time performance. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 30(3/4), 314-330.
- Johannessen, J., Olaisen, J., & Olsen, B. (1999). Strategic use of information technology for increase innovation and performance. *Information Management and Computer Security*, 7(1), 5-22.
- Johnston, R. (1994). Operation: from factory to service management. *International Journal of Service Industry Management*, 5(1), 49-63.
- Johnston, R., & Clark, G. (2008). *Service operation management: Improving service delivery*. 3rd Ed. Prentice Hall-Hampshire.
- Josiassen, A., & Assaf, A. (2010). Country-of-origin contingencies: their joint influence on consumer behavior. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(3), 294-313.

- Kamensky, J.M., & Morales, A. (2005). *Managing for results*, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., Colorado, MD.
- Kanji, G. K. (2002). *Measuring business excellence*. Routledge Advances in Management and Business Studies. London, Routledge
- Kaplan, R.S. (2001). Strategic performance measurement and management in non-profit organizations. *Non-profit Management and Leadership*, 11(3), 353-70.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The balance scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 71-80.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). Using the balance scorecard a strategic management system. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1-12.
- Kassicieh, S.K., & Yourstone, S. (1998). Training, Performance Evaluation, and TQM implementation Success, *Journal of Quality Management*, 3(1), 25-38.
- Karathanos, P. (1998). Crafting corporate meaning (developing corporate culture). *Management Decision*, 36(2), 123-132.
- Kathuria, R., & Partovi, F. Y. (1999). Work force management practices for manufacturing flexibility. *Journal of Operations Management*, 18(1).
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21, 405-435.
- Kelley, S.W. (1992). Developing customer orientation among service employees. *Journal of Academy Marketing Science*, 20, 27-36.
- Kellogg, D. L., & Nie, W. (1995). A framework for strategic service management. *Journal of Operations Management*, 13, 323-337.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). *Foundations of behavioral research*. 4th ed. Harcourt College Publishers: Orlando, US.
- Ketokivi, M. and Schroeder, R. (2004). Manufacturing practices, strategic fit and performance: A routine-based view, *International Journal of Operations & Production Management*, 24(2), 171 - 191
- Khairul Anuar Mohd Ali. (2002). *Hubungan amalan pengurusan kualiti cemerlang dengan kepuasan pelanggan dalaman dan prestasi organisasi Pihak Berkuasa Tempatan di Semenanjung Malaysia*. (Ph.D Tesis tidak diterbitkan). Universiti Utara Malaysia, Malaysia.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: lesson for management leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231-41.

- Kimball, R.C. (1997). Innovations in performance measurement in banking. *New England Economic Review*, (May/June), 23-39.
- King, A.W. (2007). Disentangling interfirm and intrafirm casual ambiguity: a conceptual model of casual ambiguity and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 32(1), 156-178.
- Kloot, L. & Martin, J. (2000). Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*, 11, 231-251.
- Knod, E.M., & Schonberger, R.J. (2001). *Operations management: meeting customer demand (7ed)*. Boston. McGraw Hill.
- Koch, M.J., & McGrath, R.G. (1996). Improving labor productivity: human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17, 335-354.
- Kotha, S., & Swamidass, P.M. (2000). Strategy, advance manufacturing technology and performance: empirical evidence from U.S manufacturing firms. *Journal of Operations Management*, 18(3), 257-277.
- Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing, research and development and operation capabilities on firm performance. *Journal of Marketing*, Vol. 17(July), 1-11.
- Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining sample saiz for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Krosnick, J. A. (1991). Response strategies for coping with the cognitive demands of attitude measure in survey, *Applied Cognitive Psychology*, (5), 213-236
- Krosnick, J. A. (1999). Survey research. *Annual Review Psychology*, 50 (1), 537-567.
- Krosnick, J. A. & Fabrigar, L. R. (1997). Why are there so few formal measuring instruments in social and political research? (in) *Survey Measurement and Process Quality*. (Ed) Lyberg, L., Biemer, P., Collins, M., de Leeuw, E., Dippo, C., Schwarz, N. & Trewin, D. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Kumar, N., Stern, L.W., & Anderson, J.C. (1993). Conducting interorganizational research using key informant. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1633-1651.
- Lado, A.A., & Wilson, M.C. (1994). HR system and sustained competitive advantage. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Lai, K. H., & Cheng, T. C. E. (2005). Effects of quality management and marketing on organizational performance. *Journal of Business Research*, 58 (4), 446-456.

- Lakhe, R.R., & Mohanty, R.P. (1994). Total quality management: concepts, evolution and acceptability in developing economies. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 11(9), 9-33.
- Lapre, M.A., & Scudder, G.D. (2004). Performance improvement paths in the U.S airlines industry: linking trade off to asset frontiers. *Production and Operations Management*, 13(2), 123-134.
- Lashley, C. (1995). Towards an understanding of employee empowerment in hospitality services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(1), 27-32.
- Lawler, E.E., Mohrman, S.A., & Ledford, G.E. (1992). *Employee involvement and TQM: Practice and results in Fortune 1000 companies*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Lawton, A., McKeivitt., & Millar, M. (2000). Coping with ambiguity: reconciling external legitimacy and organizational implementation in performance measurement. *Public Money and Management*, 20(3), 13-19.
- Leary, M. R. (2004). *Introduction to behavioral research methods*. 4th ed. Pearson Education: USA.
- Lebas, M.J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41 (1), 167-76.
- Lee, N. (2008). Developing and validating an instrument to assess performance of public sector organization : a case study of Malaysian schools. *Measuring Business Performance*, 12 (3), 56-75.
- Lee. Y.K., Nam. F.H., Park. D.H., & Lee. K.A.(2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees?. *Journal of Services Marketing*, 20(4), 251–264.
- Letzler, E.A., & Kopelman, R.E. (2008). An integrated model of organization performance. *Advance In Management*, 1(4) July.
- Likert, R. (1967). The method of constructing on attitude scale (in) Martin Fishbein (ed) *Readings in attitude theory and measurement*. John Willey & Sons. Inc. 90-95.
- Li, L. X., Benton, W. C., & Leong, G. K. (2002). The impact of strategic operations management decisions on community hospital performance. *Journal of Operations Management*, 20, 389-408.
- Lyte, R.S., & Timmerman J.E. (2006). Service orientation and performance: an organizational perspective. *Journal of Service Marketing*, 20(2), 136-147.

- Madu, C. N., Kuei, C., & Lin, C. (1995). A comparative analysis of quality practice in manufacturing firms in the U.S. and Taiwan. *Decision Sciences*, 26 (5), 621-635.
- Malaysia Local Government Department. (2008). *Report of inspection in Local Authorities' Star Rating System 2008*, Ministry of Housing and Local Government, Malaysia, Kuala Lumpur.
- Mansor, N., & Che Mohd Razali, C.H. (2010). Customer satisfaction towards counter service of local authority in Terengganu, Malaysia. *Asia Social Science*, 6(8), 197-208.
- Markland, D. (1999). Self-determination moderates the effects of perceived competence on intrinsic motivation in an exercise setting. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 21, 350-360.
- Martin-de-Castra, G., Navas-Lopez, J.E., Lopez-Saez, P., & Alama-Salazer, E. (2006). Organizational capital as competitive advantage of the firm. *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), 324-337.
- Matthews, J., & Shulman, A.D. (2005). Competitive advantage in public sector organization: explaining the public goods/sustainable competitive advantage paradox. *Journal of Business Research*, 58, 232-40.
- Mavondo, F., & Farrell, M. (2003). Cultural Orientation: Its relationship with market orientation, innovation and organisational performance. *Management Decision* 41(3), 241-249.
- Mavondo, F.T., Arthur, M.M., Berkson, H.M., Kaplan, D.M., Harrell-Cook, G., & Frink, D.D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8, 235-265.
- Mayor, M.C., & Brown, G.S. (1999). A competitive business model. *Ivey Business Journal (March/April)*, 19-23.
- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- McDemott, M., Levenson, A., & Newton, S. (2007). What coaching can and cannot do for tour organization. *Human Resource Planning*, 30(2), 30.
- McDonald, D., & Smith, A. (1995). A proven connection: performance management and business results. *Compensation and Benefits Review*, 27, 59-64.
- McKelvie, S. J. (1978). Graphic rating scale - How many categories? *British Journal of Psychology*, 69, 185-202.

- Melkers, J., & Willoughby, K. (2005). Models of performance-measurement use in local governments: understanding budgeting, communication, and lasting effects. *Public Administration Review* 65,180–90.
- Menguc, B. (1996). The influence of market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes: further empirical results. *International Journal of Research in Marketing*, 13, 277-291.
- Menor, L.J., Roth, A.V., & Mason, C.H. (2001). Agility in retail banking: a numerical taxonomy of strategic service groups. *Manufacturing and Service Operation Management*, 3(4), 273-292.
- Merchant, K. A. (1981). The design of the corporate budgeting systems: Influences on managerial behavior and performance. *The Accounting Review*, LVI (4), 813-829.
- Mettanen, P. (2005). Design and implementation of performance measurement systems for research organization. *Production Planning and Control*, 16(2), 178-88.
- Meyer, A., Chase, R., Roth, A., Voss, C., Sperl, K. U., Menor, L., & Blackmon, K. (1999). Service competitiveness An international benchmarking comparison of service practice and performance in Germany, UK and USA. *International Journal of Service Industry Management*, 10(4), 369-379.
- Miller, S.R., & Ross, A.D. (2003). An exploratory analysis of resource utilization across organizational units: understanding the resource based view. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(9), 1062-1083.
- Mills, J., Neely, A., Platts, K., & Gregory, M. (1998). Manufacturing strategy: a pictorial representation. *International Journal of Operations and Production Management*, 18(11), 1067-85.
- Mills, J., Platts, K., & Bourne, M. (2003). Competence and resource architectures. *International Journal of Operations and Production Management*, 23(9), 977-994.
- Mintzberg, H., & Walters, J.A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- Mohd Rizal Razalli. (2008). *The consequences of service operation practice and service responsiveness on hotel performance. Examining hotel in Malaysia*. Unpublished Ph.D thesis Universiti Sains Malaysia.
- Mohr, L.A., & Bitner, M.J. (1995). The role of employee effort in satisfaction with service transactions. *Journal of Business Research*, 32(3), 239-252.

- Moore, M.H. (2000). Managing for value: organizational strategy in for profit, non profit and governmental organizations. *Non Profit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 183-208.
- Morgan, N.A., Kaleka, A., & Katsikeas, C.S. (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68 (Jan), 90-108.
- Morita, M., & Flynn, E. J. (1997). The linkage among management systems practices and behaviour in successful manufacturing strategy. *International Journal of Operations and Production Management*, 17(10), 967-993.
- Morrison, A. (1994). Marketing strategic alliances: the small hotel firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(3), pp. 25-30.
- Mavondo, F.T., Chimhanzi, J., & Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance, *European Journal of Marketing*, 39 (11/12), 1235 – 1263.
- Murphy, G.B, Trailer, J.M., & Hill, R.C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36(1), 15-23.
- Musgrave, R.A., & Musgrave, P.B. (1973). *Public finance in theory and practice*, McGraw Hill.
- Mwita, J.I. (2000). Performance management model. *The International Journal of Public Sector Management*, 13(1), 19-37.
- Nahm, A. Y., Vonderembse, M. A., & Koufteros, X. A. (2004). The impact of organizational culture on time-based manufacturing and performance. *Decision Science*, 35(4), 579-607.
- Nair, A. (2006). Meta analysis of the relationship between quality management practices and firm performance- implications for quality management theory development. *Journal of Operations Management*, 24(6), 948-975.
- Najmi, M., & Kehoe, D.F., (2000). An integrated framework for post ISO 9000 quality development. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 17(33), 226-258.
- Narasimhan, R., Swink, M., & Kim, S. W. (2005). An exploratory study of manufacturing practice and performance interrelationship. Implications for capabilities progression. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(10), 1013-1033.

- Nazariah, M. K. (2003). *Adopting an excellent framework in public sector organizations for performance result*. National Conference on Key Performance Indicators, 21-23 October, 2003, Kuala Lumpur.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution. Why now and what next? *International Journal of Operations and Production Management*, 19(2), 205-228.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda., *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- Nikandrou, I., Panayotopoulou, L., & Apospori, E. (2008). The impact of individual and organizational characteristics on work-family conflict and career outcomes, *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 576 – 598.
- Nooi, P.S. (2008). Decentralization or recentralization? Trends in local government in Malaysia. *Commonwealth Journal of Local Governance*, (1), May.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory* (2nd.Ed), McGraw-Hill, New York.
- O'Hara, B.S., Boles, J.S., & Johnston, M.W. (1991). The influence of personal variables on salesperson selling orientation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11, 61-67.
- Oppenheim, A. N. (2000). *Questionnaire design, interviewing and attitude measurement:New Edition*. Continuum: London.
- Orth, C.D., Wilkinson, H.E., & Benfari, R.C. (1987). The manager's role as coach and mentor. *Organizational Dynamics*, 15, 66-74.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Owen, K., Mundy, T., Guild, W., & Guild, R. (2001). Creating and sustaining high performance organization. *Managing Service Quality*, 11(1), 10-21.
- Ozcelik, H., Langton, N., & Aldrich, H. (2008). Doing well and doing good, the relationship between leadership practices that facilitate a positive emotional climate and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 186-203.
- Paarlberg, L. E. (2007). The impact of customer orientation on government employee performance. *International Public Management Journal*, 10(2), 201-231.
- Pablo, A.L., Reay, T., Dewald, J.R., & Casebeer, A.L. (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the Public Sector. *Journal of Management Studies*, 44(5), July.

- Pagell, M., & Handfield, R. (2000). The impact of unions on operations strategy. *Production and Operations Management*, 9(2), 141-157.
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival manual (3rd ed)*, McGraw Hill Open University Press, UK.
- Pandza, K. Horsburgh, S., Gorton, K., & Polajnar, A. (2003). A real options approach to managing resources and capabilities. *International Journal of Operations and Production Management*, 23(9), 1010-1032.
- Parzinger, M.J., & Nath, R. (2000). A study of the relationships between total quality management implementation factors and software quality. *Total Quality Management*, 11, 353-372.
- Paulin, M., Ferguson, R.J., & Salazar, A.M.A. (1999). External effectiveness of service management: a study of business to business relationship in Mexico, Canada and the USA. *International Journal of Service Industry Management*, 10(5), 409-429.
- Pedersen, E.R.G., & Huniche, M. (2011). Determinants of lean success and failure in Danish public sector: a negotiated order perspective. *International Journal of Public Sector*, 25(5), 403-420.
- Pekeliling Perkhidmatan Awam Malaysia. (2009). Tanggungjawab pegawai awam terhadap penyampaian perkhidmatan awam berdasarkan tatakelakuan pegawai awam, Bil. 28. Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia.
- Penrose, E.T. (1972). *The theory of the growth of the firm*. Great Britain: Oxford Basil Blackwell.
- Percival, J., & Cozzarin, B. (2010). Selecting manufacturing business practices for maximum competitive advantage. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 21(1), 100-121.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*, Harper & Row, Sydney.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. *Strategic Management Review*, 14, 179-191.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, Summer, 96-124.
- Pferrer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Harvard University Press, Boston.

- Philips, P.A. (1999). Hotel performance and competitive advantage: a contingency approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7), 359-365.
- Philips, R. ((1994). Coaching for higher performance. *Management Development Review*, 7(5), 19-22.
- Pizam, A., & Ellis, T. (1999). Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprise. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7), 326-339.
- PKPA. (1992). *Panduan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) bagi perkhidmatan awam*. Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Bil. 1 Tahun 1992, Malaysia : MDC Penerbit Pencetak Sdn Bhd.
- PKPA. (1996). *Garis panduan bagi melaksanakan MS ISO 9000 dalam perkhidmatan awam*. Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 2 Tahun 1996, Malaysia: MDC Penerbit Pencetak Sdn Bhd
- PKPA. (1999). *Mengenai garis panduan pelaksanaan penandaarsan dalam perkhidmatan awam*. Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 2 Tahun 1999, Malaysia. MDC Penerbit Pencetak Sdn Bhd.
- Poister, T. H., & Streib, G. (1999). Performance measurement in municipal government: Assessing the state of the practice. *Public Administration Review*, 59 (4), 325-335.
- Pollanen, R.M. (2005). Performance measurement in Municipalities: empirical evidence in Canadian context. *International Journal of Public Sector Management*, 18(1), 4-24.
- Pool, S.W. (2000). The learning organization: motivating employees by integrating TQM philosophy in supportive organizational culture. *Leadership and Organizational Development*, 21(8), 373-378.
- Porter, M.E. (1991). Towards a dynamics theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(8), 95-117 (Winter).
- Porter, M.E. (1996). Why is strategy. *Harvard Business Review*. Nov/Dec, 1996.
- Powell, T.C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 2(4), 15-37.
- Prabu, V.B., Robson, A., & Mitchell, E., (2002). Business excellence in the public sector- a comparison of two subgroups with the private service sector. *The TQM Magazine*, 14(1), 34-43.

- Prajogo, D., & Sohal, A.S., (2006). The integration of TQM practices and technology RandD management in determining quality and innovation performance. *Omega*, 34(3), 296.
- Prajogo, D.I., Laosirihongthong, T., Sohal, A., & Boon-itt, S. (2007). Manufacturing strategies and innovation performance in newly industries countries.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston Harvard Business School Press.
- Priem, R.L., & Butler, J.E. (2001b). Tautology in the resource based view and the implications of externally determined resource value: further comment. *Academy of Management Review*, 26, 57-66.
- Priem, R.L., & Butler, J.E. (2001a). Is the resources based view a useful perspective for strategic management research. *Academy Management Review*, 26(1), 22-40.
- Pullman, M.E., Verma, R., & Goodale, J.C. (2001). Service design and operations strategy formulation in multicultural markets. *Journal of Operations Management*, 19(2), 239.
- Radnor, Z., & McGuire, M. (2004) Performance management in the public sector: fact or fiction. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(3), 245-260.
- Ramdass, K. (2003). Managing product variety: an integrative review and research directions. *Production and Operations Management*, 12(1), 79-101.
- Randall, L., & Senior, M. (1994), A model for achieving quality in hospital hotel services. *International Journal of Contemporary Hospital Management*, Vol. 6, 68-74.
- Reid, R.D., & Sanders, N.R. (2007). *Operations management*. New York. John Wiley and Sons, Inc.
- Ricardo, R., & Wade, D. (2001). *Corporate performance: how to build a better organization through measurement driven strategies alignmen*,- Butterworth, Heinemann.
- Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance, *The International Journal of Human Resource Management*, 12(2). 299 – 310.
- Ritzman, L.P., & Safizadeh, H.H. (1999). Linking process choice with plant-level decisions about capital and human resources. *Production and Operation Management*, 8(4), 374-392.

- Robinson, L. (2003). Committed to quality: the use of quality schemes in UK public leisure services. *Managing Service Quality*, 13 No. 3, 247-55.
- Roscoe, J. T. (1975). *Fundamental research statistics for the behavioral science*. US: Holt, Rinehart & Winston, Inc.
- Rosenzweig, E. D., Roth, A. V., & Dean, J. W. Jr. (2003). The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: an explanatory study of consumer products manufacturer. *Journal of Operations Management*, 21, 437-456.
- Rosenzweig, E.D., & Roth, A.V. (2004). Towards a theory of competitive progression: evidence from high tech manufacturing. *Production and Operations Management*, 13(4), 354-368.
- Roth, A. V. (1993). Performance Dimensions in Services: An Empirical Investigation of Strategic Performance, in *Advances in Service Marketing and Management*, 2, (S. Swartz, D. E. Bowen, and S.W. Brown, Eds.), Greenwich, CT: JAI Press
- Roth, A.V., & Menor, L.J. (2003). Insight into service operations management. A research agenda. *Production Operations Management*, 12(2), 145-164.
- Roth, A.V., & Jackson, W.III. (1995). Strategic determinants of service quality and performance. Evidence from the banking industry. *Management Science*, 41(11), 1720-1733.
- Roth, A.V., & van der Velde. (1991). Operation as marketing. A competitive service strategy. *Journal Operations Management*, 10(3), 303-328.
- Rowold, J. (2008). Multiple effects of human resource development interventions. *Journal of European Industrial Training*, 32(1), 32-44.
- Rumler, G.A., & Brache, A.P. (1995). *Improving performance: How to manage the white space on the organization chart*, 2nd ed., John Wiley and Sons, New York, NY.
- Russell, J.S., Terborg, J.R., & Powers, M.I. (1985). Organizational performance and organizational level training and support. *Personnel Psychology*, 38, 849-863.
- Russell, V. (2008). English council achieve record results in the CPA, *Public Finance*, Feb 8-14, 6
- Russell, R.S., & Taylor, B.W. (2003). *Operations management (4ed)*, New Jersey. Prentice Hall.
- Rust, R., Zahorik, A.J., & Keiningham, T.L. (1996). *Service marketing*, New York, Harper Collins College Pub.

- Sa, P.M., & Kanji, G.K. (2003). Finding the path to organizational excellence in the Portugese local government: a performance measurement approach. *Total Quality Management*, 14(4), 491-505.
- Sa, P.M., & Kanji, G.K. (2003b). Leadership excellence in the Portugese municipalities: critical success factors, measurement and improvement strategies. *Total Quality Management and Business Excellence*, 14(2), 131-139.
- Safizadeh, M.H. Ritzman, L., & Mallick, D. (2000). Alternative paradigms in manufacturing strategy. *Production and Operations Management*, 9(2), 111-127.
- Safizadeh, M.H., Field, J.M., & Ritzman, L.P. (2003). An empirical analysis of financial service processes with a front-office or back-office orientation. *Journal of Operations Management*, 21, 557-576.
- Sakakibara, S., Flynn, B.B., Schroeder, R.G., & Morris, W.T. (1997). The impact of just in time manufacturing and its infrastructure on manufacturing performance. *Management Science*, 43(9), 177-194.
- Salzainna, Z.A. (2004). The Effect of Personal Values on Organizational commitments. (Unpublished MBA dissertation). Universiti Sains Malaysia, Penang
- Samson, D., & Ford, S. (2000). Manufacturing practices and performance: comparison between Australia and New Zealand. *International Journal of Production Economics*, 65(3), 1246-1257.
- Samson, D., & Singh, P.J. (2008). *Operations management: an integrated approach*, Cambridge University Press, Melboune.
- Samson, D., & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17(4), 393-409.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9-25.
- Sapience, H.J., Smith, K.G., & Gannon, M.J. (1988). Using subjective evaluation of organizational performance in small business research. *American Journal of Small Business*, 12(3), 45-53.
- Saunders, M.N, Lewis, P., & Thornhill, A. (2000). *Research methods for business students*. Prentice Hall, London.
- Schlesinger, L. A., & Heskett, J.L. (1991). The Service-Driven Service Company”, *Harvard Business Review*, 69 (September-October), 71-81.

- Schneider, B. (1994). HRM – a service perspective. *International Journal of Service Industry Management*, 5(1), 64-75.
- Schneider, B., & Bowen, D.E. (1993). The service organization – human resource management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21(4), 39-52.
- Schneider, B., Parkington, J.J., & Buxton, V.M. (1980). Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative Science Quarterly*, 25, 252-67.
- Schneider, B., Wheeler, J.K., & Cox, J.E. (1992). A passion for service. Using content analysis to explicate service climate themes. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 705-716.
- Schneider, B., White, S.S., & Paul, M.C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150-163.
- Schonberger, R.J. (1996). *World class manufacturing. The next decade*. New York: Free Press.
- Schroeder, R.G., Bates, K.A., & Junttila, M.A. (2002). A resource based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. *Strategic Management Journal*, 23(2), 105.
- Schudder, G.D., & Hill, C.A. (1998). A review and classification of empirical research in operation management. *Journal of Operations Management*, 16(1), 91-101.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach*. (4th ed). John Wiley and Sons, Inc. New York.
- Shah, R., & Ward, P.T. (2003). Lean manufacturing: context, practice bundles and performance. *Journal of Operations Management*, 21(2), 129-149.
- Siddiquee, N.A. (2006). Public management reform in Malaysia: recent initiative and experience. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 339-358.
- Siguaw, J.A., & Enz, D.A. (1999). Best practices in hotel operations. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(6), 42-53.
- Sila, I., & Ebrahimpour, M. (2003). Examination and comparison of the critical success factors of total quality management (TQM) cross countries. *International Journal of Productions Research*, 41(2), 235-268.
- Silvestro, R., Fitzgerald, L., Johnson, R., & Voss, C., (1992). Toward a classification of service processes. *International Journal of Service Industry Management*, 3, 62-75.

- Sin, L.Y.M., & Tse, A.C.B., (2000). How does marketing effectiveness mediate the effect of organizational culture in business performance? The case of service firms. *Journal of Services Marketing*, 14(4), 259-309.
- Singhapakdi, A., Marta, J. K., Rallapalli, K. C., & Rao, C. P. (2000). Toward an understanding of religiosity and marketing ethics: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 305-319.
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A., & Ireland, R.D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273-292.
- Sistem ePBT tingkat kecakapan: Guna aplikasi lengkap, stabil, mudah dan seragam. (2009, 21 Nov). *Berita Harian*: hlm 1.
- Skinner, R. (1993). Cost and management accounting practices. *Australian Accounting Review*, November, 31-33.
- Skinner, W. (1969). Manufacturing-missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*, 47(3), 136-144.
- Skinner, W. (1996). Manufacturing strategy on the S' curve. *Production and Operations Management*, 5(1), 136-145.
- Slack, N. (2005). Operation strategy: Will it ever realize its potential?. *Gestao Producao*, 12(3), 323-332.
- Slack, N., Johnston, R., & Chambers, S. (2004). *Operation Management 4ed.* Financial Timer Management.
- Smith-Daniels, V. (2007). In this issue: The next frontier in service research. *Decision Sciences*, 38(2), 187.
- Sousa, R.C., & Voss, A. (2001). Quality management: universal or context dependent. *Production and Operations Management*, 10(4), 383-404.
- Sproull, N.L. (1995). *Handbook of research method: A guide for practitioners and students in the social science (2nd ed.)* New Jersey: The Scarecrow Press.
- St. John, C.H., & Young, S.T. (1992). An exploratory study patterns of priorities and trade-off among operations managers. *Production and Operations Management*, 1(2), 133-150.
- Sternberg, L.E. (1992). Empowerment: trust vs. control. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(1), 69.
- Su, Q, Li, Z, Zhang, S.J., & Liu, Y.Y. (2008). The impacts of quality management practices on business performance: An empirical investigation from China. *International Journal of Quality and Reliability Management* 25(8), 809-823

- Suarez-Barraza, M.F., & Ramis-Pujol, J. (2010). Implementation of lean-kaizen in human resource service process. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(3), 388-410.
- Suhaiza, H., Zailani, M., Hanizan, Z., & Shahimi, A.M. (2001). *Prinsip pengurusan operasi*, Prentice Hall, Petalin Jaya Selangor.
- Sullivan, B., & Estes, C. (2007). Measuring customer service quality in local government Fulton Country Human service, it experience with survey and recommends ways to use them to improve customer satisfaction. *The Public Manager*, Spring.
- Sum, C. C., Kow, L. S. J., & Chen, C. S. (2004). A taxonomy of operations strategies of high performing small and medium enterprises in Singapore. *International Journal of Operation and Production Management*, 24(3), 321-345.
- Sundbo, J. (1999). Empowerment of employees in small and medium sized service firms. *Employee Relations*, 1(2), 105-127.
- Sureshchandar, G.S., Rejendran, C., & Anantharaman, R.N, (2001). A conceptual model for total quality management in service organizations. *Total Quality Management*, 12(3/4), 378-412.
- Svikis, I.L. (2003). *Process improvement part 1*. QualSure Associates. www.qualsureassociates.com
- Swamidass, P. M., & Newell, W. T. (1987). Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytical model. *Management Science*, 33(4), 509-524.
- Swanson, R.A. (2001). Human resource development and its underlying theory. *Human Resource Development International*, 4(3), 299-312.
- Swink, M., Narasimham, R., & Kim, S.W. (2005). Manufacturing practices and strategy integration: effects on cost efficiency, flexibility and market based performance. *Decisions Science*, 36(3), 427-457.
- Tapanya, S. (2004). *Examining the Factors which Influence Performance Measurement and Management in the Thai Banking Industry: An Application of the Balanced Scorecard Framework*. (Unpublished Doctor of Philosophy). Murdoch University, Australia.
- Teece. D., Pisano, G., & Huen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18 (7), 509-533.
- Tena, A.B.E., Llusar, J.C.B., and Puig, V.R. (2001). Measuring the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage. A resource base view. *Total Quality Management*, 12(7/8), 932-938.

- Terziovski, M., & Samson, D. (1999). The link between total quality management practice and organizational performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16 (3), 226-237.
- Thach, E., & Thompson, K.J. (2007). Trading places: examining leadership competencies between for profit vs. public and non-profit leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 28(4), 356-375.
- Tichy, N.M., & Cohen, E. (2003). *The leadership engine: how winning companies build leaders at every level*. Harper Business Essential, NY.
- Thuy, V.X., & Dalrymple, J.F. (2010). Performance measurement in local government in Victoria. <http://mams.rmit.edu.au/6hqo25cb8jop.pdf> (retrieved 25 Jan 2011).
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approach. *The Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Verma, R., & Young, S.T. (2000). Configuration of low contact services. *Journal of Operations Management*, 18(6), 643.
- Verma, R., Fitzsimmons, J., Heineke, J., & Davis, M. (2002). New issues and opportunities in service design research. *Journal of Operations Management*, 20(2), 117-120.
- Verma, R., McLaughlin, C., Johnston, R., & Youngdahl, W. (2005). Operations management in not-for-profit, public and government services: charting a new research frontier. *Journal of Operations Management*, 23, 117-123.
- Vermeeren, B., Kuipers, B., & Steijn, B. (2009). *Human resource management and performance in public organizations: A study of HRM, employee attitude and behavior and public service quality of Dutch Municipalities*. Paper presented at EGPA conference, September 2-5, Saint Julian's Malta.
- Vickery, S.K, Droge, C., & Markland, R.E. (1993), Production competence and business strategy: do they affect business performance?. *Decision Sciences*, 24 (2), 435.
- Vickery, S.K, Droge, C., & Markland, R.E. (1994). Strategic production competence: convergent, discriminant and predictive validity. *Production and Operations Management*, 3(4), 308-318.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics and employees performance. An empirical examination of two competing model. *Personnel Review*, 36(5), 661-683.

- Vondey, M. (2010). The relationship among servant leadership, organizational citizenship behavior, person-organization fit and organizational identification. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 3-27.
- Voss, C. A., & Johnston, R. (1995), *Service in Britain: How Do We Measure Up?* London, London Business School.
- Voss, C., Ahlstrom, P., & Blackmon, K. (1997). Benchmarking and operational performance some empirical results. *International Journal of Operations and Production Management*, 17(10), 1046-1059.
- Voss, C.A., & Winch, G.W. (1996). Including engineering in operations strategy. *Production and Operations Management*, 5(1), 78-90.
- Voss, C.A., Roth, A.V., & Chase, R.B. (2008). Experience, service operation strategy and service as destinations. Foundations and exploratory investigation. *Production and Operations Management*, 17(3), May-Jun, 247-266.
- Voss. C.A., Blackmon.K., Chase.R., Rose.E.L., & Roth.A.V. (1997). Service competitiveness- An Anglo-US study. *Business Strategy Review*. 8(1) 7-22.
- Vroom, V.H., & Jago, A.G. (2007). The role of situation in leadership. *American Psychologist*, 62. 17-24.
- Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D. and Chen, Z.X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420-432.
- Ward P.T, Leong, G.K, & Boyer, K.K. (1994). Manufacturing proactiveness and performance. *Decision Sciences*, 25(3), 337.
- Ward, P., & Zhou, H. (2006). Impact information technology integration and lean/just in time practices on lead-time performance. *Decision Sciences*, 37(2), 177-203.
- Weerakoon, T. S. (1996). Organizational performance - A stakeholder concept. Proceedings of International Research Conference on Quality Management, 80-90.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wheelwright, S.C., & Bowen, H.K. (1996). The challenge of manufacturing advantage. *Production and Operations Management*, 5(1), 59-77.
- White. R.E., Pearson, J.N., & Wilson, J.R. (1999). JIT manufacturing: a survey of implementation in small and large U.S manufacturers. *Management Science*, 45(1), 15.

- Wilderom, C.P.M., & Van de Berg, P.T. (1998). A test of the leadership – culture – performance model within a large Dutch Financial organization. In S. Havlovic Ed. *Best paper proceeding of the Annual Meeting of the Academy of Management, San Diego, CA*.
- Wilson, D.D., & Collier, D.A. (2000). An empirical investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award causal model. *Decision Sciences*, 31(2), 361-390.
- Wisniewski, M., & Stewart, D. (2004). Performance for stakeholders: the case of Scottish local authorities. *International Journal of Public Sector Management*, 17(3), 222-33.
- Wisniewski, M., & Olafsson, S. (2004) Developing balanced scorecards in local authorities: a comparison of experience. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 602-610.
- Woods, M., & Grubnic, S. (2008). Linking comprehensive performance assessment to balance scorecard: evidence from Hertfordshire Country Council. *Financial Accountability and Management*, 24(3), 343.
- Wu, S.J. (2007). *Exploring the direct versus indirect linkages among operation practices, operation capabilities and operation performance. Does competitive context moderate the key relationships?* (Unpublished PhD Dissertation). Michigan State University.
- Yasin, M. M., & Yavas, U. (2001). Improving service quality in the hospitality industry: A framework. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 7 (4), 33-44.
- Yee, W.Y. (2006) *An empirical study of the Service-Profit Chain*. (Unpublished Ph.D dissertation). Hong Kong Polytechnic University: Hong Kong.
- Yeh-Yun Lin, C. (2002). Empowerment in service industry: an empirical study in Taiwan. *The Journal of Psychology* 13(6), 555-560.
- Yeoh, P.L., & Roth, K. (1999). An empirical analysis of sustainable advantage in the U.S pharmaceutical industry: impact of firm resources and capabilities. *Strategic Management Journal*, 20, 637-653.
- Yetano, A. (2009). Managing performance at the local government level: the case of City Brisbane and the City of Melbourne. *Australian Journal of Public Administration*, 68(2), 167-181.
- Younis, T. (1997). Customer expectation of public service. Does quality have it limits? *Total Quality Management*, 8(4), 115-129.

- Yulk, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19, 708-722.
- Yulk, G.A. (2002). *Leadership in organizations (5ed)*. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice Hall.
- Zahra, S.A., & Das, S.R. (1993). Innovation strategy and financial performance in manufacturing companies: an empirical study. *Production and Operations Management*, 2(1), 15-37.
- Zairi, M., Letza, S.R., & Oakland, J.S. (1994). Does TQM impact on bottom line result? *The TQM Magazine*, 6(1), 38-43.
- Zikmund, W.G. (2000). *Business Research Method (6th ed.)* Fort Worth, Texas: Dryden Press.
- Zila, A.W. (2001). *The relationship between soci-cultural values and leadership styles and its impact on organizational commitment*. (Unpublished MBA dissertation). Universiti Sains Malaysia, Penang.

LAMPIRAN A : BORANG SOAL SELIDIK

AMALAN OPERASI PERKHIDMATAN DAN PRESTASI JABATAN PIHAK BERKUASA TEMPATAN

Kenyataan dibawah menerangkan tentang **amalan operasi perkhidmatan** yang mungkin wujud di dalam jabatan anda. Sila **bulatkan atau tandakan** nombor-nombor berikut bagi menunjukkan sejauh manakah anda bersetuju atau tidak bersetuju dengan kenyataan dibawah.

1 Sangat Tidak Bersetuju	2 Tidak Bersetuju	3 Tidak Pasti	4 Bersetuju	5 Sangat Bersetuju
---	------------------------------------	--------------------------------	------------------------------	-------------------------------------

BAHAGIAN A : AMALAN OPERASI PERKHIDMATAN (KEPIMPINAN)

- | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. Pihak pengurusan mempunyai gaya pengurusan yang baik | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> |
| 2. Pihak pengurusan mempunyai pengetahuan strategik untuk bertindak balas terhadap kehendak pelanggan | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> |
| 3. Pihak pengurusan mempunyai kemahiran yang baik untuk menyelesaikan masalah | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> |
| 4. Pihak pengurusan berfikir secara kritikal dalam membuat keputusan | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> |
| 5. Pihak pengurusan berhubung secara berkesan dengan pegawai dan kakitangan | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> |
| 6. Pihak pengurusan mempunyai kemahiran kepimpinan yang berkesan | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> |
| 7. Pihak pengurusan mempunyai kemahiran interpersonal yang baik dengan pegawai dan kakitangan | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> |
| 8. Pihak pengurusan mempunyai pengetahuan dan pengalaman kerja yang baik | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> |

AMALAN OPERASI PERKHIDMATAN (BUDAYA DALAM JABATAN)

- | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 9. Secara umum, pelanggan sentiasa diutamakan dalam perkhidmatan jabatan | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> |
| 10. Penilaian terhadap kualiti diberikan keutamaan yang tinggi dalam jabatan ini | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> |
| 11. Semangat kerja berpasukan wujud di kalangan pekerja dalam jabatan ini | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> |
| 12. Pihak pengurusan membangunkan mekanisme/kaedah bagi mendengar pandangan pekerja dalam jabatan ini | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> |

1 Sangat Tidak Bersetuju	2 Tidak Bersetuju	3 Tidak Pasti	4 Bersetuju	5 Sangat Bersetuju	
13.	Dalam jabatan ini kecemerlangan prestasi pekerja diiktiraf				1 2 3 4 5
14.	Pihak jabatan memberi penghargaan terhadap kesetiaan pekerja kepada organisasi				1 2 3 4 5
15.	Secara umumnya kebajikan pekerja adalah sangat penting dalam jabatan ini				1 2 3 4 5
16.	Budaya yang menumpukan kepada kos lebih ditekankan berbanding dengan tempoh masa penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan dalam jabatan ini				1 2 3 4 5
17.	Kepantasan penyebaran maklumat adalah penting kepada jabatan ini				1 2 3 4 5
18.	Jabatan ini sentiasa membuat penanda aras dengan jabatan lain				1 2 3 4 5
AMALAN OPERASI PERKHIDMATAN (REKA BENTUK DAN SISTEM PENYAMPAIAN PERKHIDMATAN)					
19.	Aktiviti penyampaian perkhidmatan dilakukan di tempat yang ditetapkan (bilik runding cara)dalam jabatan bukannya mengikut tempat yang bersesuaian/selesa kepada pelanggan				1 2 3 4 5
20.	Sumber (pamlet dan buku panduan) penyampaian perkhidmatan disusun di tempat tertentu bukannya boleh diubah-ubah mengikut tempat perkhidmatan dilakukan dalam jabatan ini				1 2 3 4 5
21.	Sumber (pamlet dan buku panduan) untuk penyampaian perkhidmatan ditempatkan dalam ruangan untuk memaksimumkan kecekapan dan mengoptimalkan ruang dalam jabatan bukannya untuk kepuasan pelanggan.				1 2 3 4 5
22.	Jabatan ini tidak membuat pusingan kerja				1 2 3 4 5
23.	Setiap pekerja diberikan tugas khusus dalam jabatan bukannya melakukan pelbagai tugas dalam giliran tugas.				1 2 3 4 5
24.	Apabila mereka bentuk proses penyampaian perkhidmatan jabatan matlamat utama adalah kecekapan sistem bukannya kepuasan pelanggan				1 2 3 4 5

	1 Sangat Tidak Bersetuju	2 Tidak Bersetuju	3 Tidak Pasti	4 Bersetuju	5 Sangat Bersetuju
25.	Matlamat promosi perkhidmatan jabatan adalah penting untuk menyampaikan perkhidmatan sebanyak mungkin berbanding kepuasan pelanggan				<i>1</i> <i>2</i> <i>3</i> <i>4</i> <i>5</i>
26.	Usaha mempromosikan perkhidmatan jabatan dilakukan untuk menarik pelanggan baru dan bukannya untuk penambahbaikan perkhidmatan bagi meningkatkan kepuasan pelanggan				<i>1</i> <i>2</i> <i>3</i> <i>4</i> <i>5</i>
27.	Memaksimumkan output lebih utama bagi jabatan ini berbanding kepuasan pelanggan				<i>1</i> <i>2</i> <i>3</i> <i>4</i> <i>5</i>
28.	Kepuasan pelanggan jabatan ini adalah lebih penting bukannya memaksimumkan output				<i>1</i> <i>2</i> <i>3</i> <i>4</i> <i>5</i>
29.	Sistem penyampaian perkhidmatan jabatan direka supaya pelbagai cara boleh digunakan untuk melakukan tugas				<i>1</i> <i>2</i> <i>3</i> <i>4</i> <i>5</i>
30.	Proses penyampaian perkhidmatan dalam jabatan adalah diseragamkan (standard) untuk mengurangkan perubahan dalam prosedur kerja				<i>1</i> <i>2</i> <i>3</i> <i>4</i> <i>5</i>
31.	Kebanyakan prosedur kerja tidak boleh ubah suai dalam jabatan ini				<i>1</i> <i>2</i> <i>3</i> <i>4</i> <i>5</i>
32.	Terdapat manual prosedur kerja bertulis yang diketahui oleh semua pekerja dalam jabatan				<i>1</i> <i>2</i> <i>3</i> <i>4</i> <i>5</i>
33.	Kebanyakan aktiviti penyampaian perkhidmatan dalam jabatan ini berorientasikan kehendak pelanggan				<i>1</i> <i>2</i> <i>3</i> <i>4</i> <i>5</i>
34.	Jabatan ini menawarkan jenis perkhidmatan yang luas dan berbeza				<i>1</i> <i>2</i> <i>3</i> <i>4</i> <i>5</i>
35.	Semua perkhidmatan jabatan yang ditawarkan berdasarkan keperluan pelanggan				<i>1</i> <i>2</i> <i>3</i> <i>4</i> <i>5</i>
36.	Perkhidmatan diberikan adalah untuk memuaskan satu atau kelompok kecil pelanggan jabatan sahaja				<i>1</i> <i>2</i> <i>3</i> <i>4</i> <i>5</i>
37.	Perkhidmatan baru secara berterusan ditawarkan kepada pelanggan jabatan				<i>1</i> <i>2</i> <i>3</i> <i>4</i> <i>5</i>
38.	Penggunaan teknologi maklumat adalah untuk mengurangkan kos operasi perkhidmatan jabatan				<i>1</i> <i>2</i> <i>3</i> <i>4</i> <i>5</i>
39.	Tenaga kerja dalam jabatan akan digantikan dengan penggunaan teknologi baru apabila keadaan memerlukan				<i>1</i> <i>2</i> <i>3</i> <i>4</i> <i>5</i>

1 Sangat Tidak Bersetuju	2 Tidak Bersetuju	3 Tidak Pasti	4 Bersetuju	5 Sangat Bersetuju				
40.	Pelanggan boleh menghantar atau menerima maklumat mengenai perkhidmatan jabatan melalui penggunaan teknologi maklumat contohnya email, internet, sms, WAP dan sebagainya			1	2	3	4	5
41.	Penggunaan teknologi maklumat adalah untuk kepuasan pelanggan jabatan			1	2	3	4	5
42.	Keputusan menggunakan teknologi maklumat dibuat untuk penambahbaikan kerja daripada pendapat pegawai dan kakitangan jabatan			1	2	3	4	5
43.	Dalam jabatan aktiviti bahagian hadapan pejabat (kaunter) dipisahkan secara fizikal daripada aktiviti bahagian belakang pejabat (operasi)			1	2	3	4	5
44.	Pelanggan jabatan tidak boleh menggunakan perkhidmatan yang tidak diperlukan oleh mereka			1	2	3	4	5
45.	Dalam jabatan ini kakitangan bekerja di bahagian hadapan pejabat tidak melakukan kerja di bahagian belakang pejabat			1	2	3	4	5
46.	Dalam jabatan ini kakitangan berkerja di bahagian hadapan pejabat hanya berkerja di bahagian tersebut sahaja			1	2	3	4	5
47.	Pegawai dan kakitangan jabatan ini mempunyai kemahiran kerja yang tinggi			1	2	3	4	5
48.	Pegawai dan kakitangan mempunyai keupayaan melakukan pelbagai tugas dalam jabatan ini			1	2	3	4	5
49.	Pusingan tugas lazimnya diamalkan dalam jabatan ini			1	2	3	4	5
50.	Lebih separuh daripada pegawai dan kakitangan adalah lulusan universiti (diploma, ijazah, sarjana) dalam jabatan ini			1	2	3	4	5
51.	Latihan adalah elemen yang sangat penting dalam belanjawan jabatan			1	2	3	4	5
52.	Proses penyampaian perkhidmatan jabatan direka bentuk supaya pelanggan dapat melakukan aktiviti yang layak dilakukan oleh mereka			1	2	3	4	5

<i>1</i> <i>Sangat Tidak</i> <i>Bersetuju</i>	<i>2</i> <i>Tidak Bersetuju</i>	<i>3</i> <i>Tidak Pasti</i>	<i>4</i> <i>Bersetuju</i>	<i>5</i> <i>Sangat</i> <i>Bersetuju</i>		
53.	Perlaksanaan sebahagian aktiviti penyampaian perkhidmatan oleh pelanggan adalah sebahagian daripada usaha untuk mengurangkan kos jabatan	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
54.	Pelanggan jabatan akan dimaklumkan dengan lengkap tentang permohonan atau tuntutan yang dikemukakan sebelum penyampaian perkhidmatan diberikan	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
55.	Pelanggan mengetahui mengenai pengurangan kos hasil daripada penglibatan mereka dalam proses penyampaian perkhidmatan jabatan	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
56.	Penglibatan pelanggan dalam proses penyampaian perkhidmatan dibuat mengikut keperluan pelanggan jabatan	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
57.	Prosedur baru untuk penyampaian perkhidmatan dibangunkan secara berterusan dalam jabatan ini	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
58.	Pendapat pelanggan (dalaman dan luaran) jabatan diambil kira apabila mereka bentuk perkhidmatan yang baru.	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
59.	Terdapat pasukan kerja yang khusus untuk mereka bentuk dan membangunkan perkhidmatan jabatan	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
60.	Perkhidmatan baru dibangunkan secara berterusan kepada pelanggan jabatan	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>

1 Sangat Tidak Bersetuju	2 Tidak Bersetuju	3 Tidak Pasti	4 Bersetuju	5 Sangat Bersetuju
--------------------------------	----------------------	------------------	----------------	--------------------------

Kenyataan dibawah menerangkan tentang amalan pembangunan sumber manusia yang mungkin wujud di dalam jabatan anda. Sila **bulatkan atau tandakan** nombor-nombor berikut bagi menunjukkan sejauh manakah anda bersetuju atau tidak bersetuju dengan kenyataan dibawah.

BAHAGIAN B : AMALAN PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA

Pegawai dan kakitangan yang berurusan dengan pelanggan jabatan

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1.menerima latihan (kursus) secara formal, mendalam dan berterusan sebelum mereka berurusan dengan pelanggan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.menerima latihan (kursus) formal dan berterusan tentang bagaimana memberi perkhidmatan dengan lebih baik kepada pelanggan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.menerima latihan (kusus) secara formal dalam menangani aduan pelanggan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.menerima latihan (kursus) secara formal dan berterusan dalam menyelesaikan masalah pelanggan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.menerima latihan berterusan berkaitan dengan perkhidmatan yang disediakan oleh jabatan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Pegawai kanan jabatan ini.....

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 6.menetapkan sasaran dengan pegawai dan kakitangan serta menyebarkan kepentingan sasaran tersebut | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.menggalakkan pegawai dan kakitangan supaya melihat perkhidmatan yang diberikan kepada pelanggan dalam perspektif yang lebih luas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.memberikan maklum balas yang membina | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.membekalkan pegawai dan kakitangan dengan sumber (alatan dan pengetahuan) yang mencukupi supaya mereka dapat melakukan kerja dengan lebih berkesan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10.sentiasa mendapatkan maklum balas daripada pegawai dan kakitangan bagi memastikan setiap interaksi/hubungan tunjuk ajar membantu pekerja dalam tugas mereka | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Pegawai dan kakitangan jabatan ini.....

11.tidak memerlukan kelulusan daripada pihak pengurusan sebelum mereka mengendalikan masalah atau aduan pelanggan	1	2	3	4	5
12.boleh menggunakan pertimbangan mereka sendiri dalam menyelesaikan masalah pelanggan	1	2	3	4	5
13.digalakkan menggunakan inisiatif sendiri apabila memberikan perkhidmatan kepada pelanggan	1	2	3	4	5
14. Amalan "berfikir di luar kotak" adalah dihargai dan digalakkan	1	2	3	4	5
15.boleh melakukan kerja yang terbaik apabila memberi khidmat kepada pelanggan	1	2	3	4	5
16.diberi kepercayaan untuk membuat keputusan dalam tugas mereka	1	2	3	4	5
17.boleh melakukan pelbagai cara untuk menyelesaikan masalah pelanggan	1	2	3	4	5

*Arahan: Bahagian ini mempunyai pernyataan yang menggambarkan tanggapan anda terhadap **prestasi jabatan** dalam melaksanakan fungsian dan tanggungjawab. Bagi setiap pernyataan, sila **tandakan atau bulatkan** pilihan terbaik yang dapat menggambarkan tanggapan anda terhadap prestasi jabatan anda berdasarkan kepada skala berikut.*

1 Sangat Tidak Bersetuju	2 Tidak Bersetuju	3 Tidak Pasti	4 Bersetuju	5 Sangat Bersetuju
-----------------------------	----------------------	------------------	----------------	-----------------------

BAHAGIAN C : PRESTASI JABATAN

1. Jabatan ini berjaya menguruskan belanjawan dengan baik	1	2	3	4	5
2. Jabatan ini gagal mencapai penjimatan di dalam kos operasi	1	2	3	4	5
3. Produktiviti jabatan menunjukkan peningkatan yang konsisten	1	2	3	4	5
4. Kos seunit produk/perkhidmatan yang disediakan oleh jabatan sentiasa meningkat	1	2	3	4	5
5. Produk/perkhidmatan yang disediakan oleh jabatan mempunyai permintaan komuniti yang tinggi	1	2	3	4	5
6. Tahap kepuasan pelanggan terhadap produk/perkhidmatan yang disediakan oleh jabatan adalah rendah	1	2	3	4	5

7.	Jabatan ini berjaya menyediakan produk/perkhidmatan kepada pelanggan dalam jangka masa yang ditetapkan	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
8.	Reputasi jabatan di kalangan pelanggan adalah tidak memuaskan	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
9.	Tahap motivasi kakitangan jabatan sentiasa berada pada tahap tinggi	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
10.	Program latihan kepada kakitangan jabatan tidak berjalan secara berkesan	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
11.	Risiko keselamatan dan kesihatan kakitangan jabatan semasa bertugas adalah terjamin	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
12.	Kakitangan jabatan mempunyai tahap kepuasan kerja yang rendah	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
13.	Persekutuan kerja di peringkat jabatan dapat menyokong pencapaian matlamat jabatan	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
14.	Jabatan tidak peka di dalam mengenal pasti perubahan terhadap keperluan pelanggan	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
15.	Jabatan mengambil masa yang singkat untuk memperkenalkan sesuatu produk/perkhidmatan yang baru	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
16.	Teknologi yang digunakan oleh jabatan ini untuk melaksanakan tugas/kerja adalah ketinggalan	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
17.	Jabatan berjaya membentuk prosedur kerja bagi meningkatkan kualiti produk/perkhidmatan yang disediakan	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>

BAHAGIAN D : MAKLUMAT DEMOGRAFI

(Pengumuman : Semua maklumat yang diberikan akan dirashiakan)

1. Nama Majlis (tandakan) Bandaraya.....(cth: Ipoh)
 Perbandaran (cth: Kuantan)
2. Jabatan
.....(nyatakan)
3. Tempoh perkhidmatan : Di jabatan sekarang _____ Tahun
4. Jumlah kakitangan di jabatan anda : _____ Orang
5. Jantina : Lelaki Perempuan
6. Keturunan : Melayu Cina
: India Lain-lain
7. Umur anda. Sila tandakan (/) : 20 – 30 tahun
:31 – 40 tahun
:41 – 50 tahun
: 50 tahun ke atas
8. Kelulusan akademik tertinggi anda
 Sijil Pelajaran Malaysia (atau setaraf)
 Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia (atau setaraf)
 Diploma
 Ijazah
 Pasca – Ijazah (Sarjana atau Doktor Falsafah)
 Lain-lain (sila nyatakan) _____

TERIMA KASIH DI ATAS KERJASAMA DAN MASA ANDA

**LAMPIRAN B : SURAT KEBENARAN DAN SURAT PENOLAKKAN
PENGUTIPAN DATA**



ديوان بندر كوالالمبور

DEWAN BANDARAYA KUALA LUMPUR

JABATAN PENGURUSAN SUMBER MANUSIA

Tingkat 23-24
Menara DBKL 1
Jalan Raja Laut
50350 Kuala Lumpur



Bil.(22)dlm.DBKL/JPSM/2009/1-1/84

26 Oktober 2010.
18 Zulkaedah 1431.



Encik Mohd Nazri bin Zakaria,
Lot 1213, Kg. Teluk Baru Huda,
15200 Kota Bharu,
Kelantan.

**KEBENARAN UNTUK MENJALANKAN PENYELIDIKAN DI DEWAN
BANDARAYA KUALA LUMPUR**

Dengan hormatnya saya merujuk surat tuan bertarikh 1 Oktober 2010 mengenai perkara tersebut di atas.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa Dewan Bandaraya Kuala Lumpur (DBKL) bersetuju membenarkan permohonan pihak tuan bagi menjalankan soal selidik bertajuk "**Hubungan Amalan Operasi Perkhidmatan dan Prestasi Pihak Berkuasa Tempatan di Semenanjung Malaysia**". Sehubungan dengan itu, pihak tuan dijemput hadir ke jabatan ini untuk membincangkan tatacara pelaksanaan soal selidik tersebut atau berhubung dengan Cik Nurasyikin binti Samsudin di talian 03-26179203.

Sekian, terima kasih.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"
"BERSEEDIA MENYUMBANG, BANDAR RAYA CEMERLANG"

(**H.J. MUSA BIN MEHAT**)
Timbalan Pengarah,
Bahagian Pentadbiran & Kewangan,
Jabatan Pengurusan Sumber Manusia.
b.p Datuk Bandar Kuala Lumpur

s.k. - Pengarah,
Jabatan Pengurusan Sumber Manusia.

File: c:\mp\amal\Amalan Operasi PRT.doc

TELEFON: 03-26179000 FAKS: 03-26918360 TELEKS: DBKL MA 30683 KAWAT: DATO BANDAR



MAJLIS PERBANDARAN SEREMBAN

Ruj Tuan :
Ruj Kami : Bil (26) dlm MPS.PP.
412/263/86 Klt. 53
Tarikh : 5 Oktober 2010



En Mohd Nazri bin Zakaria
Lot 1213, Kg Teluk Baru Huda,
15200 Kota Bharu
Kelantan.

Tuan,

KEBENARAN UNTUK MENJALANKAN PENYELIDIKAN DI MAJLIS PERBANDARAN SEREMBAN.

Adalah saya dengan hormatnya diarah merujuk kepada perkara di atas dan surat tuan bertarikh 28 September 2010 adalah berkaitan.

2. Dukacita dimaklumkan bahawa permohonan tuan untuk menjalankan penyelidikan, bertajuk "Hubungan Amalan Operasi Perkhidmatan dan Prestasi Pihak Berkuasa Tempatan di Majlis Perbandaran Seremban tidak dapat dipertimbangkan dan ditolak.

Sekian, terima kasih.

**"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"
"MENGUTAMAKAN PERKHIDMATAN SEGERA"**

Saya yang menurut perintah,


(NORLIDA BINTI WAHAB)
Jabatan Pentadbiran & Personel,
b.p. Yang DiPertua,
Majlis Perbandaran Seremban.

epn/ten attached/pratik

LAMPIRAN C : ANALISIS DESKRIPTIF DEMOGRAFI RESPONDEN

1) Tempoh Perkhidmatan

D1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang daripada 5	72	35.6	35.6	35.6
	5 hingga 10	76	37.6	37.6	73.3
	11 hingga 15	23	11.4	11.4	84.7
	16 hingga 20	19	9.4	9.4	94.1
	Lebih daripada 20	12	5.9	5.9	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

2) Jumlah Kakitangan Seliaan

D2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang daripada 20	81	40.1	40.1	40.1
	20 hingga 29	29	14.4	14.4	54.5
	30 hingga 39	21	10.4	10.4	64.9
	40 hingga 49	12	5.9	5.9	70.8
	Lebih daripada 50	59	29.2	29.2	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

3) Jantina

D3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lelaki	123	60.9	60.9	60.9
	Perempuan	79	39.1	39.1	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

4) Keturunan

D4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Melayu	200	99.0	99.0	99.0
	Cina	2	1.0	1.0	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

5) Umur

D5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 tahun	36	17.8	17.8	17.8
	31-40 tahun	91	45.0	45.0	62.9
	41-50 tahun	61	30.2	30.2	93.1
	51 tahun ke atas	14	6.9	6.9	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

6) Kelulusan Akademik

D6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sijil Pelajaran Malaysia	1	.5	.5	.5
	Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia	4	2.0	2.0	2.5
	Diploma	30	14.9	14.9	17.3
	Ijazah	144	71.3	71.3	88.6
	Pasca Ijazah (Sarjana atau Doktor Falsafah)	23	11.4	11.4	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

LAMPIRAN D : Ujian Khi-Kuasa Dua : Bias Maklum Balas antara respons awal dan lewat

1) Tempoh Perkhidmatan

Crosstab

Count		D1					Total
		Kurang daripada 5	5 hingga 10	11 hingga 15	16 hingga 20	Lebih daripada 20	
ResB	awal	58	54	16	10	9	147
	lewat	14	22	7	9	3	55
	Total	72	76	23	19	12	202

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.354 ^a	4	.174
Likelihood Ratio	6.106	4	.191
Linear-by-Linear Association	3.168	1	.075
N of Valid Cases	202		

a. 1 cells (10.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.27.

2) Jumlah Kakitangan Seliaan

Crosstab

Count		D2				Total	
		Kurang daripada 20	20 hingga 29	30 hingga 39	40 hingga 49		Lebih daripada 50
ResB	awal	64	20	13	6	44	147
	lewat	17	9	8	6	15	55
	Total	81	29	21	12	59	202

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.293 ^a	4	.178
Likelihood Ratio	5.943	4	.203
Linear-by-Linear Association	.796	1	.372
N of Valid Cases	202		

a. 1 cells (10.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.27.

3) Jantina

Crosstab

Count		D3		Total
		Lelaki	Perempuan	
ResB	awal	90	57	147
	lewat	33	22	55
	Total	123	79	202

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.025 ^a	1	.874		
Continuity Correction ^b	.000	1	1.000		
Likelihood Ratio	.025	1	.874		
Fisher's Exact Test				.873	.499
Linear-by-Linear Association	.025	1	.874		
N of Valid Cases	202				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 21.51.

b. Computed only for a 2x2 table

4) Keturunan

Crosstab

Count		D4		
		Melayu	Cina	Total
ResB	awal	146	1	147
	lewat	54	1	55
Total		200	2	202

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.529 ^a	1	.467		
Continuity Correction ^b	.000	1	1.000		
Likelihood Ratio	.470	1	.493		
Fisher's Exact Test				.471	.471
Linear-by-Linear Association	.526	1	.468		
N of Valid Cases	202				

a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .54.

b. Computed only for a 2x2 table

5) Umur

Crosstab

Count		D5				Total
		20-30 tahun	31-40 tahun	41-50 tahun	51 tahun ke atas	
ResB	awal	30	66	42	9	147
	lewat	6	25	19	5	55
Total		36	91	61	14	202

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3.011 ^a	3	.390
Likelihood Ratio	3.185	3	.364
Linear-by-Linear Association	2.651	1	.103
N of Valid Cases	202		

a. 1 cells (12.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.81.

6) Kelulusan Akademik

Crosstab

Count		D6					Total
		Sijil Pelajaran Malaysia	Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia	Diploma	Ijazah	Pasca Ijazah (Sarjana atau Doktor Falsafah)	
ResB	awal	1	3	20	103	20	147
	lewat	0	1	10	41	3	55
	Total	1	4	30	144	23	202

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3.397 ^a	4	.494
Likelihood Ratio	4.006	4	.405
Linear-by-Linear Association	1.104	1	.293
N of Valid Cases	202		

a. 4 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .27.

LAMPIRAN E : Analisis Ujian t Bias Maklum balas Respons Awal dan Lewat

Group Statistics

	Res B	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KPPN	awal	147	4.0233	.53244	.04391
	lewat	55	3.8571	.57604	.07767
BDYa	awal	147	4.0658	.55468	.04575
	lewat	55	3.8424	.59699	.08050
OrTT	awal	147	3.5867	.78604	.06483
	lewat	55	3.4591	.72451	.09769
PLBG	awal	147	4.2041	.51186	.04222
	lewat	55	4.1182	.60640	.08177
PRBtk	awal	147	3.8435	.50951	.04202
	lewat	55	3.7500	.56519	.07621
TMak	awal	147	4.0051	.55399	.04569
	lewat	55	3.9000	.50139	.06761
PSM	awal	147	3.9524	.59934	.04943
	lewat	55	3.8848	.59219	.07985
Latihan	awal	147	3.8000	.73578	.06069
	lewat	55	3.6400	.66489	.08965
TjKajar	awal	147	4.1020	.51677	.04262
	lewat	55	3.9600	.52550	.07086
Empower	awal	147	4.0204	.53808	.04438
	lewat	55	3.9394	.57410	.07741
Prestasi	awal	147	3.9206	.52561	.04335
	lewat	55	3.7212	.42627	.05748

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
KPPN	Equal variances assumed	1.269	.261	1.931	200	.055	.16618	.08607	-.00355	.33591
	Equal variances not assumed			1.862	90.615	.066	.16618	.08923	-.01107	.34343
BDYa	Equal variances assumed	1.116	.292	2.495	200	.013	.22334	.08953	.04679	.39988
	Equal variances not assumed			2.412	91.006	.018	.22334	.09259	.03942	.40725
OrTT	Equal variances assumed	.355	.552	1.049	200	.296	.12764	.12170	-.11233	.36762
	Equal variances not assumed			1.089	104.537	.279	.12764	.11725	-.10485	.36014
PLBG	Equal variances assumed	1.743	.188	1.008	200	.315	.08590	.08520	-.08211	.25391
	Equal variances not assumed			.933	84.410	.353	.08590	.09202	-.09708	.26888
PRBtk	Equal variances assumed	.490	.485	1.127	200	.261	.09354	.08300	-.07014	.25721
	Equal variances not assumed			1.075	88.794	.285	.09354	.08703	-.07939	.26647
TMak	Equal variances assumed	.009	.925	1.231	200	.220	.10510	.08540	-.06330	.27351
	Equal variances not assumed			1.288	106.389	.201	.10510	.08160	-.05667	.26687
PSM	Equal variances assumed	.581	.447	.715	200	.475	.06753	.09443	-.11868	.25374
	Equal variances not assumed			.719	97.997	.474	.06753	.09391	-.11884	.25390
Latihan	Equal variances assumed	.221	.639	1.411	200	.160	.16000	.11338	-.06358	.38358
	Equal variances not assumed			1.478	106.548	.142	.16000	.10826	-.05463	.37463
TjKAjar	Equal variances assumed	.011	.916	1.731	200	.085	.14204	.08206	-.01977	.30385
	Equal variances not assumed			1.718	95.521	.089	.14204	.08269	-.02211	.30619
Empower	Equal variances assumed	.248	.619	.935	200	.351	.08101	.08663	-.08980	.25183
	Equal variances not assumed			.908	91.668	.366	.08101	.08923	-.09622	.25824
Prestasi	Equal variances assumed	1.275	.260	2.520	200	.013	.19942	.07915	.04335	.35549
	Equal variances not assumed			2.770	118.704	.007	.19942	.07199	.05686	.34198

LAMPIRAN F : UJIAN ANDAIAN-ANDAIAN MULTIVARIAT (KENORMALAN, KELINEARAN, KEHOMOSKEDASTIAN DAN KEMULTIKOLINEARITIAN)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.640	.310		2.061	.041		
	KP	.056	.056	.072	1.014	.312	.471	2.122
	BDY	.400	.068	.472	5.913	.000	.375	2.664
	JSN	.045	.052	.043	.862	.390	.939	1.065
	OTT	.018	.049	.019	.365	.715	.905	1.105
	STD	.058	.058	.067	1.007	.315	.535	1.870
	PL	.013	.055	.016	.234	.815	.504	1.983
	TM	-.045	.049	-.056	-.915	.361	.648	1.544
	BFO	.086	.042	.110	2.056	.041	.842	1.188
	SM	.141	.052	.179	2.693	.008	.539	1.856
	LP	.010	.064	.011	.155	.877	.501	1.998
	PRB	.044	.055	.055	.791	.430	.491	2.038

a. Dependent Variable: Prs

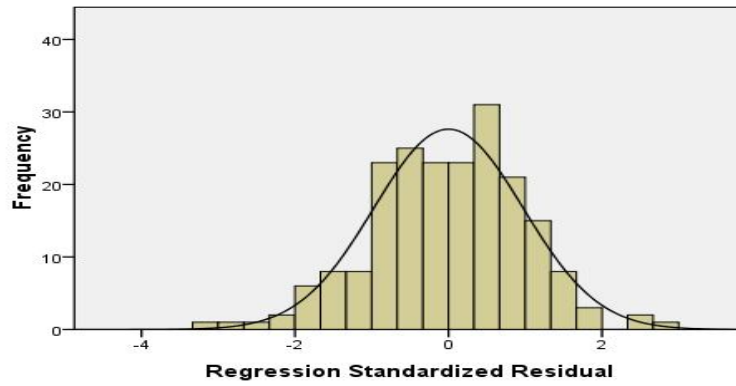
Collinearity Diagnostics^a

Mode	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions												
				(Constant)	KP	BDY	JSN	OTT	STD	PL	TM	BFO	SM	LP	PRB	
1	1	11.875	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.026	21.217	.00	.02	.02	.00	.08	.00	.00	.02	.36	.02	.01	.03	
	3	.020	24.162	.01	.00	.00	.13	.19	.00	.01	.00	.30	.04	.01	.02	
	4	.016	26.848	.00	.16	.03	.08	.03	.02	.04	.16	.03	.01	.01	.01	
	5	.015	28.447	.01	.05	.01	.23	.16	.05	.05	.06	.03	.01	.04	.02	
	6	.012	32.110	.00	.03	.01	.01	.20	.12	.06	.05	.01	.32	.03	.05	
	7	.009	36.658	.01	.08	.02	.31	.05	.04	.25	.26	.06	.06	.00	.01	
	8	.008	38.680	.00	.01	.00	.01	.04	.00	.01	.19	.00	.43	.02	.53	
	9	.006	43.064	.00	.01	.01	.00	.01	.51	.26	.09	.00	.00	.29	.10	
	10	.005	47.458	.00	.02	.00	.01	.00	.25	.28	.03	.04	.10	.59	.21	
	11	.004	54.020	.03	.63	.84	.02	.00	.00	.00	.05	.00	.00	.01	.01	
	12	.003	58.557	.93	.00	.08	.20	.24	.00	.03	.07	.16	.00	.01	.00	

a. Dependent Variable: Prs

Histogram

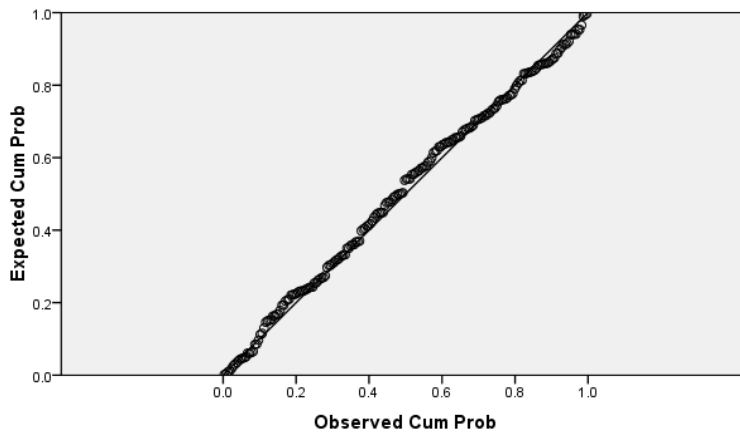
Dependent Variable: Prs



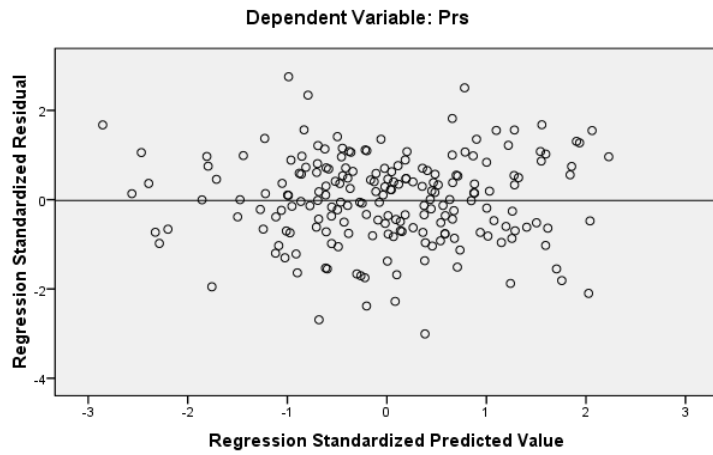
Mean =2.62E-15
Std. Dev. =0.972
N =202

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Prs



Scatterplot



Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
KP	202	2.38	5.00	3.9722	.53157	-.017	.171	.156	.341
BDY	202	2.70	5.00	4.0173	.48903	-.123	.171	-.062	.341
JSN	202	2.33	4.83	3.4686	.39915	-.001	.171	.333	.341
OTT	202	2.00	5.00	3.4641	.43295	-.125	.171	1.045	.341
STD	202	2.00	5.00	3.8307	.47885	-.073	.171	.693	.341
PL	202	2.25	5.00	3.9332	.52118	-.115	.171	.489	.341
TM	202	2.00	5.00	3.9535	.51332	-.086	.171	.430	.341
BFO	202	2.00	5.00	3.4307	.53091	.135	.171	-.112	.341
SM	202	2.40	5.00	3.7050	.52677	.150	.171	-.164	.341
LP	202	2.20	5.00	3.7158	.44548	.273	.171	1.462	.341
PRB	202	1.50	5.00	3.8181	.52548	-.839	.171	2.170	.341
Lat	202	2.00	5.00	3.7564	.71910	-.390	.171	.188	.341
Coac	202	2.60	5.00	4.0634	.52171	.085	.171	.127	.341
Emp	202	2.00	5.00	3.6796	.47766	-.182	.171	1.181	.341
Prs	202	2.71	4.88	3.8055	.41476	.063	.171	.150	.341
Valid N (listwise)	202								

Group Statistics

	D3	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KP	Lelaki	123	3.9685	.55663	.05019
	Perempuan	79	3.9778	.49345	.05552
BDY	Lelaki	123	4.0390	.50823	.04583
	Perempuan	79	3.9835	.45866	.05160
JSN	Lelaki	123	3.4824	.41697	.03760
	Perempuan	79	3.4473	.37128	.04177
OTT	Lelaki	123	3.4817	.43675	.03938
	Perempuan	79	3.4367	.42830	.04819
STD	Lelaki	123	3.8407	.50762	.04577
	Perempuan	79	3.8152	.43296	.04871
PL	Lelaki	123	3.9390	.52239	.04710
	Perempuan	79	3.9241	.52250	.05879
TM	Lelaki	123	3.9691	.53041	.04783
	Perempuan	79	3.9291	.48784	.05489
BFO	Lelaki	123	3.4289	.48914	.04410
	Perempuan	79	3.4335	.59338	.06676
SM	Lelaki	123	3.6569	.50539	.04557
	Perempuan	79	3.7797	.55340	.06226
LP	Lelaki	123	3.7593	.47006	.04238
	Perempuan	79	3.6481	.39771	.04475
PRB	Lelaki	123	3.8476	.50776	.04578
	Perempuan	79	3.7722	.55208	.06211
Lat	Lelaki	123	3.7935	.72380	.06526
	Perempuan	79	3.6987	.71243	.08016
Coac	Lelaki	123	4.1024	.54344	.04900
	Perempuan	79	4.0025	.48304	.05435
Emp	Lelaki	123	3.6446	.51390	.04634
	Perempuan	79	3.7342	.41222	.04638
Prs	Lelaki	123	3.7857	.44149	.03981
	Perempuan	79	3.8362	.36996	.04162

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-Test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
KP	Equal variances assumed	1.409	.237	-.122	200	.903	-.00935	.07683	-.16086	.14215
	Equal variances not assumed			-.125	180.509	.901	-.00935	.07484	-.15703	.13832
BDY	Equal variances assumed	1.337	.249	.786	200	.433	.05548	.07058	-.08369	.19465
	Equal variances not assumed			.804	178.543	.423	.05548	.06901	-.08071	.19187
JSN	Equal variances assumed	1.100	.296	.609	200	.543	.03513	.05764	-.07853	.14879
	Equal variances not assumed			.625	180.027	.533	.03513	.05620	-.07577	.14602
OTT	Equal variances assumed	.053	.818	.720	200	.472	.04500	.06250	-.07824	.16824
	Equal variances not assumed			.723	168.831	.471	.04500	.06223	-.07786	.16785
STD	Equal variances assumed	1.823	.179	.368	200	.713	.02546	.06919	-.11098	.16190
	Equal variances not assumed			.381	184.554	.704	.02546	.06684	-.10841	.15733
PL	Equal variances assumed	.050	.824	-.199	200	.843	.01497	.07533	-.13356	.16351
	Equal variances not assumed			.199	166.442	.843	.01497	.07533	-.13375	.16370
TM	Equal variances assumed	2.214	.138	.539	200	.590	.03999	.07414	-.10821	.18619
	Equal variances not assumed			.549	176.396	.593	.03999	.07280	-.10368	.18366
BFO	Equal variances assumed	3.151	.077	-.061	200	.951	-.00468	.07674	-.15600	.14664
	Equal variances not assumed			-.059	143.471	.953	-.00468	.08001	-.16284	.15348
SM	Equal variances assumed	.572	.451	-1.624	200	.106	-.12284	.07564	-.27200	.02632
	Equal variances not assumed			-1.592	155.432	.113	-.12284	.07716	-.27525	.02958
LP	Equal variances assumed	1.084	.299	1.741	200	.083	.11125	.06391	-.01477	.23727
	Equal variances not assumed			1.805	185.359	.073	.11125	.06163	-.01034	.23284
PRB	Equal variances assumed	.021	.885	.995	200	.321	.07541	.07577	-.07399	.22481
	Equal variances not assumed			.977	156.285	.330	.07541	.07716	-.07701	.22783
Lat	Equal variances assumed	.000	.995	.914	200	.362	.09476	.10372	-.10977	.29929
	Equal variances not assumed			.917	168.385	.361	.09476	.10336	-.10929	.29882
Coac	Equal variances assumed	2.628	.107	1.331	200	.185	.09991	.07508	-.04814	.24795
	Equal variances not assumed			1.365	180.219	.174	.09991	.07317	-.04448	.24430
Emp	Equal variances assumed	4.283	.040	-1.303	200	.194	-.08958	.06875	-.22515	.04599
	Equal variances not assumed			-1.366	180.243	.173	-.08958	.06556	-.21890	.03974
Prs	Equal variances assumed	1.600	.207	-.843	200	.400	-.05044	.05984	-.16845	.06757
	Equal variances not assumed			-.876	186.296	.382	-.05044	.05760	-.16406	.06318

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KPPN	Between Groups	.903	1	.903	3.034	.083
	Within Groups	59.510	200	.298		
	Total	60.413	201			
BDYa	Between Groups	1.355	1	1.355	4.181	.042
	Within Groups	64.807	200	.324		
	Total	66.162	201			
OrTT	Between Groups	.476	1	.476	.802	.372
	Within Groups	118.728	200	.594		
	Total	119.204	201			
PLBG	Between Groups	.358	1	.358	1.234	.268
	Within Groups	58.047	200	.290		
	Total	58.405	201			
PRBtk	Between Groups	.099	1	.099	.357	.551
	Within Groups	55.403	200	.277		
	Total	55.502	201			
TMak	Between Groups	1.192	1	1.192	4.138	.043
	Within Groups	57.633	200	.288		
	Total	58.826	201			
PSM	Between Groups	.282	1	.282	.791	.375
	Within Groups	71.282	200	.356		
	Total	71.564	201			

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Latihan	Between Groups	1.014	1	1.014	1.970	.162
	Within Groups	102.923	200	.515		
	Total	103.937	201			
TjkAjar	Between Groups	.368	1	.368	1.354	.246
	Within Groups	54.341	200	.272		
	Total	54.709	201			
Empower	Between Groups	.137	1	.137	.454	.501
	Within Groups	60.196	200	.301		
	Total	60.333	201			

ANOVA					
Prestasi					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.451	1	.451	1.759	.186
Within Groups	51.287	200	.256		
Total	51.738	201			

LAMPIRAN G : a) Analisis Faktor & Ujian kebolehppercayaan Prestasi Jabatan

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.789
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	df
	Sig.
	373.314
	21.000
	.000

Anti-image Matrices								
		PO1	PO6	PO11	PO8	PO10	PO14	PO17
Anti-image Covariance	PO1	.881	-.079	-.274	-.084	-.015	.032	-.078
	PO6	-.079	.698	.125	-.130	-.076	-.168	-.084
	PO11	-.274	.125	.601	.027	-.128	-.065	-.175
	PO8	-.084	-.130	.027	.620	-.175	-.138	-.042
	PO10	-.015	-.076	-.128	-.175	.613	-.144	-.031
	PO14	.032	-.168	-.065	-.138	-.144	.602	-.084
	PO17	-.078	-.084	-.175	-.042	-.031	-.084	.712
	Anti-image Correlation	PO1	.735 ^a	-.114	-.429	-.130	.023	.050
	PO6	-.114	.778 ^a	.193	-.198	-.116	-.259	-.119
	PO11	-.429	.193	.675 ^a	.045	-.211	-.108	-.268
	PO8	-.130	-.198	.045	.825 ^a	-.284	-.225	-.063
	PO10	.023	-.116	-.211	-.284	.827 ^a	-.237	-.046
	PO14	.050	-.259	-.108	-.225	-.237	.824 ^a	-.128
	PO17	-.111	-.119	-.268	-.063	-.046	-.128	.858 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
PO1	1.000	.632
PO6	1.000	.602
PO11	1.000	.762
PO8	1.000	.615
PO10	1.000	.567
PO14	1.000	.631
PO17	1.000	.501

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	
1	3.093	44.181	44.181	3.093	44.181	44.181	2.697
2	1.217	17.379	61.561	1.217	17.379	61.561	2.282
3	.678	9.683	71.243				
4	.652	9.312	80.555				
5	.513	7.326	87.881				
6	.471	6.723	94.604				
7	.378	5.396	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
PO10	.734	-.168
PO14	.733	-.307
PO8	.716	-.319
PO17	.654	.269
PO6	.600	-.492
PO1	.587	.536
PO11	.610	.625

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Pattern Matrix^a

	Component	
	1	2
PO6	.823	-.174
PO14	.767	.069
PO8	.765	.048
PO10	.655	.201
PO11	-.075	.898
PO1	-.019	.802
PO17	.245	.580

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Structure Matrix

	Component	
	1	2
PO14	.792	.351
PO8	.783	.330
PO6	.758	.128
PO10	.729	.442
PO11	.255	.870
PO1	.276	.795
PO17	.458	.670

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Component Correlation Matrix

Co...	1	2
1	1.000	.509
2	.509	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

B) Analisis Kepercayaan Prestasi Jabatan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.786	7

Communalities

	Initial	Extraction
K1	1.000	.747
K2	1.000	.804
K3	1.000	.697
K4	1.000	.624
K5	1.000	.588
K6	1.000	.715
K8	1.000	.607
B01	1.000	.480
B03	1.000	.574
B04	1.000	.666
B05	1.000	.637
B06	1.000	.678
B07	1.000	.549
B010	1.000	.511
SN6	1.000	.645
TT1	1.000	.523
TT2	1.000	.760
TT3	1.000	.682
ST5	1.000	.559
PL1	1.000	.690
PL2	1.000	.736
PL3	1.000	.604
TM1	1.000	.578
TM2	1.000	.611
TM3	1.000	.617
TM4	1.000	.596
SM1	1.000	.721
SM2	1.000	.803
SM3	1.000	.548
RB1	1.000	.574
RB2	1.000	.617
RB3	1.000	.620
RB4	1.000	.650

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.816	29.745	29.745	9.816	29.745	29.745	4.798	14.510	14.510
2	3.251	9.851	39.596	3.251	9.851	39.596	3.649	11.058	25.568
3	2.770	8.393	47.989	2.770	8.393	47.989	3.273	9.919	35.487
4	1.456	4.411	52.401	1.456	4.411	52.401	2.462	7.460	42.946
5	1.347	4.081	56.482	1.347	4.081	56.482	2.375	7.198	50.144
6	1.229	3.724	60.206	1.229	3.724	60.206	2.312	7.005	57.149
7	1.144	3.465	63.672	1.144	3.465	63.672	2.152	6.523	63.672
8	.863	2.615	66.287						
9	.805	2.438	68.725						
10	.767	2.325	71.050						
11	.758	2.296	73.347						
12	.708	2.146	75.493						
13	.672	2.037	77.530						
14	.653	1.979	79.508						
15	.612	1.854	81.362						
16	.568	1.720	83.082						
17	.517	1.567	84.650						
18	.511	1.547	86.197						
19	.482	1.459	87.656						
20	.437	1.326	88.982						
21	.405	1.226	90.208						
22	.401	1.217	91.425						
23	.380	1.152	92.577						
24	.352	1.067	93.644						
25	.317	.960	94.605						
26	.289	.877	95.481						
27	.277	.840	96.321						
28	.260	.787	97.109						
29	.248	.753	97.861						
30	.215	.651	98.512						
31	.193	.584	99.096						
32	.158	.479	99.575						
33	.149	.425	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
K2	.857	.137	.153	.050	.111	.114	.004
K3	.788	.165	.120	.063	.025	.067	.161
K1	.782	.310	.071	.055	.145	-.032	.103
K6	.746	.323	-.017	.103	.007	.119	.168
K4	.729	.193	.043	.143	.176	-.034	.008
K8	.696	.193	-.055	.135	.163	.045	.188
K5	.572	.459	.007	.196	.043	.062	.081
BO4	.257	.748	-.031	.067	.114	.127	.069
BO6	.243	.727	.149	.102	.233	.031	.051
BO5	.316	.650	.186	.187	.022	.035	.210
BO7	.200	.632	-.051	.288	.140	-.052	.038
BO3	.353	.608	-.008	.055	.077	.172	.204
BO10	.254	.558	.060	.028	.220	.230	.172
TT2	.083	.028	.861	.016	-.018	-.058	.084
TT3	.093	-.013	.818	.042	-.048	-.023	.010
SN6	.005	.070	.792	.075	.047	-.066	-.033
TT1	-.016	-.145	-.697	-.024	.074	-.017	.098
PL3	.048	-.120	.663	.186	.130	.093	.295
PL2	.113	.191	.067	.790	.110	.161	.144
PL1	.116	.089	-.007	.784	.080	.172	.133
ST5	.115	.133	.195	.650	.148	.144	.155
BO1	.324	.230	.256	.472	.085	.127	.106
RB4	.158	.026	-.041	.126	.774	.034	-.077
RB3	.116	.264	-.062	-.003	.683	.155	.205
RB2	.082	.218	.162	.129	.609	.297	.247
RB1	.188	.216	-.030	.198	.606	.244	.159
TM3	.160	.119	.038	.132	.016	.733	.144
TM4	.109	.147	.055	.061	.127	.681	.275
TM1	.073	-.014	-.059	.236	.240	.673	.052
TM2	-.218	.090	-.191	.156	.227	.620	-.243
SM2	.237	.147	.046	.247	.102	.099	.801
SM1	.272	.335	-.025	.202	.045	.153	.684
SM3	.077	.165	.107	.161	.352	.119	.583

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 7 iterations.

Component Transformation Matrix

Co...	1	2	3	4	5	6	7
1	.587	.512	.162	.333	.304	.253	.316
2	.105	-.085	.906	-.016	-.254	-.311	-.012
3	-.594	-.201	.313	.380	.314	.483	.178
4	-.177	.369	.204	-.572	.594	-.010	-.334
5	.496	-.716	.055	-.233	.316	.281	-.071
6	.116	.123	.060	.275	-.250	.402	-.817
7	.027	-.159	-.085	.536	.479	-.605	-.290

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

b) Ujian Kebolehppercayaan Pemboleh ubah utama kajian

1. Kepimpinan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.910	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
K2	3.99	.712	202
K3	4.00	.650	202
K1	3.93	.669	202
K6	3.95	.685	202
K4	3.96	.722	202
K8	4.12	.623	202
K5	4.00	.691	202

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K2	23.86	10.571	.788	.891
K3	23.84	11.099	.740	.896
K1	23.92	10.760	.802	.889
K6	23.90	10.756	.779	.892
K4	23.99	10.985	.673	.904
K8	23.72	11.465	.682	.902
K5	23.85	11.235	.651	.906

2. Budaya Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.850	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
BO4	3.84	.732	202
BO6	3.92	.827	202
BO5	4.17	.685	202
BO7	4.14	.749	202
BO3	3.98	.807	202
BO10	3.99	.746	202

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BO4	20.19	8.385	.691	.814
BO6	20.11	7.942	.691	.813
BO5	19.86	8.657	.676	.818
BO7	19.89	8.818	.555	.839
BO3	20.05	8.310	.621	.828
BO10	20.04	8.745	.577	.835

3. Orientasi Tolak tarik

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TT2	3.48	.973	202
TT3	3.48	.910	202
SN6	3.44	.961	202
PL3	3.81	.918	202

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TT2	10.73	5.184	.757	.749
TT3	10.73	5.642	.698	.778
SN6	10.77	5.602	.651	.799
PL3	10.40	6.092	.563	.835

4. Pelbagai Perkhidmatan Ditawarkan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.776	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PL2	4.11	.675	202
PL1	4.11	.734	202
ST5	4.04	.714	202
BO1	4.46	.662	202

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PL2	12.61	2.666	.693	.663
PL1	12.61	2.697	.586	.719
ST5	12.68	2.796	.562	.731
BO1	12.27	3.082	.485	.767

5. Pembangunan dan Reka bentuk perkhidmatan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.757	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
RB4	3.73	.580	202
RB3	3.66	.844	202
RB2	3.96	.668	202
RB1	3.92	.645	202

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RB4	11.54	3.076	.495	.732
RB3	11.61	2.259	.570	.705
RB2	11.31	2.653	.606	.672
RB1	11.36	2.758	.581	.687

6. Penggunaan teknologi maklumat

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.693	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TM3	4.23	.667	202
TM4	4.15	.667	202
TM1	3.88	.795	202
TM2	3.65	.852	202

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TM3	11.68	3.105	.481	.628
TM4	11.76	3.120	.474	.632
TM1	12.02	2.621	.555	.574
TM2	12.26	2.769	.418	.675

7. Pengkhususan sumber manusia

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.762	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
SM2	4.04	.693	202
SM1	3.92	.701	202
SM3	3.84	.778	202

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SM2	7.76	1.538	.690	.574
SM1	7.88	1.588	.637	.633
SM3	7.97	1.656	.472	.826

LAMPIRAN I : Analisis Faktor dan Ujian Kebolehpercayaan : Pemboleh Ubah Penyederhana Amalan Pembangunan Sumber Manusia**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.877
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1836.685
	df	78.000
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

	L1	L2	L3	L4	L5	C1	C2	C3	C4	C5	EM5	EM6	EM7	
Anti-image Covariance	L1	.204	-.124	-.032	-.018	.003	-.048	.018	-.020	.000	.049	-.062	.003	.007
	L2	-.124	.180	-.041	-.015	-.043	.012	-.049	.059	-.005	-.037	.050	.003	-.025
	L3	-.032	-.041	.250	-.099	-.048	.021	.029	-.034	.011	.005	-.041	.015	.009
	L4	-.018	-.015	-.099	.240	-.102	-.017	.009	-.009	.002	-.012	-.024	.033	-.009
	L5	.003	-.043	-.048	-.102	.300	-.019	.007	-.014	-.044	.004	.032	-.061	.028
	C1	-.048	.012	.021	-.017	-.019	.421	-.151	-.018	-.006	-.116	.073	-.009	.007
	C2	.018	-.049	.029	.009	.007	-.151	.376	-.109	-.052	.005	-.116	-.010	.029
	C3	-.020	.059	-.034	-.009	-.014	-.018	-.109	.353	-.066	-.144	.062	-.029	-.082
	C4	.000	-.005	.011	.002	-.044	-.006	-.052	-.066	.456	-.098	-.066	-.069	.018
	C5	.049	-.037	.005	-.012	.004	-.116	.005	-.144	-.098	.336	-.084	.036	.020
	EM5	-.062	.050	-.041	-.024	.032	.073	-.116	.062	-.066	-.084	.483	-.070	-.176
	EM6	.003	.003	.015	.033	-.061	-.009	-.010	-.029	-.069	.036	-.070	.635	-.236
	EM7	.007	-.025	.009	-.009	.028	.007	.029	-.082	.018	.020	-.176	-.236	.571
Anti-image Correlation	L1	.851*	-.648	-.143	-.081	.011	-.164	.065	-.075	.000	.186	-.198	.007	.020
	L2	-.648	.835*	-.193	-.070	-.185	.043	-.190	.232	-.018	-.151	.171	.008	-.078
	L3	-.143	-.193	.915*	-.403	-.176	.063	.096	-.115	.034	.018	-.117	.037	.023
	L4	-.081	-.070	-.403	.909*	-.381	-.053	.028	-.032	.007	-.041	-.070	.085	-.024
	L5	.011	-.185	-.176	-.381	.924*	-.053	.020	-.042	-.119	.013	.083	-.139	.067
	C1	-.164	.043	.063	-.053	-.053	.892*	-.380	-.047	-.013	-.309	.162	-.018	.014
	C2	.065	-.190	.096	.028	.020	-.380	.879*	-.299	-.125	.015	-.273	-.020	.062
	C3	-.075	.232	-.115	-.032	-.042	-.047	-.299	.859*	-.165	-.417	.149	-.060	-.183
	C4	.000	-.018	.034	.007	-.119	-.013	-.125	-.165	.943*	-.250	-.141	-.129	.036
	C5	.186	-.151	.018	-.041	.013	-.309	.015	-.417	-.250	.861*	-.208	.077	.045
	EM5	-.198	.171	-.117	-.070	.083	.162	-.273	.149	-.141	-.208	.838*	-.127	-.335
	EM6	.007	.008	.037	.085	-.139	-.018	-.020	-.060	-.129	.077	-.127	.833*	-.392
	EM7	.020	-.078	.023	-.024	.067	.014	.062	-.183	.036	.045	-.335	-.392	.803*

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
L1	1.000	.815
L2	1.000	.842
L3	1.000	.825
L4	1.000	.818
L5	1.000	.760
C1	1.000	.697
C2	1.000	.709
C3	1.000	.739
C4	1.000	.648
C5	1.000	.772
EM5	1.000	.618
EM6	1.000	.678
EM7	1.000	.752

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.288	48.370	48.370	6.288	48.370	48.370	4.087	31.439	31.439
2	2.135	16.426	64.796	2.135	16.426	64.796	3.515	27.042	58.480
3	1.250	9.615	74.411	1.250	9.615	74.411	2.071	15.931	74.411
4	.581	4.472	78.883						
5	.538	4.142	83.025						
6	.471	3.622	86.647						
7	.367	2.823	89.470						
8	.333	2.565	92.035						
9	.312	2.399	94.435						
10	.240	1.847	96.281						
11	.210	1.612	97.893						
12	.168	1.293	99.186						
13	.106	.814	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
L4	.788	-.445	.012
L5	.772	-.404	-.003
L2	.766	-.503	.042
L1	.759	-.481	.090
L3	.756	-.498	.074
C2	.724	.357	-.238
C5	.714	.398	-.323
C4	.711	.351	-.137
C1	.704	.215	-.394
C3	.688	.459	-.235
EM5	.642	.279	.358
EM7	.474	.373	.623
EM6	.438	.398	.572

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
L2	.893	.187	.096
L3	.885	.167	.121
L1	.876	.169	.142
L4	.863	.250	.104
L5	.822	.270	.103
C5	.178	.845	.162
C3	.123	.813	.251
C2	.221	.783	.218
C1	.298	.779	.020
C4	.224	.715	.295
EM7	.103	.154	.847
EM6	.056	.174	.803
EM5	.266	.357	.648

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Component Transformation Matrix

Co...	1	2	3
1	.686	.631	.361
2	-.723	.541	.429
3	.075	-.556	.828

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

1. Tunjuk Ajar

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.892	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
C1	4.01	.623	202
C2	4.14	.582	202
C3	4.07	.606	202
C4	4.01	.662	202
C5	4.08	.645	202

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C1	16.31	4.552	.702	.876
C2	16.18	4.605	.745	.867
C3	16.24	4.483	.761	.863
C4	16.31	4.433	.694	.879
C5	16.23	4.289	.786	.857

2. Pemberian Kuasa Kepada Pekerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.749	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EM7	3.95	.689	202
EM6	3.86	.699	202
EM5	4.18	.624	202

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EM7	8.04	1.247	.636	.593
EM6	8.13	1.320	.556	.691
EM5	7.81	1.487	.543	.704

3. Latihan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.941	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
L1	3.75	.851	202
L2	3.79	.802	202
L3	3.75	.786	202
L4	3.67	.793	202
L5	3.82	.760	202

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L1	15.03	8.138	.837	.929
L2	14.99	8.288	.865	.923
L3	15.03	8.422	.852	.926
L4	15.11	8.396	.849	.926
L5	14.97	8.730	.805	.934

Analisis Min dan Sisihan Piawai dan Analisis Korelasi Pearson Pemboleh Ubah Utama Kajian

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KPPN	3.9781	.54824	202
BDYa	4.0050	.57373	202
OrTT	3.5520	.77010	202
PLBG	4.1807	.53905	202
PRBtk	3.8181	.52548	202
TMak	3.9765	.54099	202
PSM	3.9340	.59669	202
Latihan	3.7564	.71910	202
TjkAjar	4.0634	.52171	202
Empower	3.9983	.54787	202
Prestasi	3.8663	.50735	202

Correlations

		KPPN	BDYa	OrTT	PLBG	PRBtk	TMak	PSM
KPPN	Pearson Correlation	1.000	.665**	.151*	.424**	.393**	.176*	.473**
	Sig. (2-tailed)		.000	.032	.000	.000	.012	.000
	N	202.000	202	202	202	202	202	202
BDYa	Pearson Correlation	.665**	1.000	.127	.476**	.498**	.295**	.535**
	Sig. (2-tailed)	.000		.072	.000	.000	.000	.000
	N	202	202.000	202	202	202	202	202
OrTT	Pearson Correlation	.151*	.127	1.000	.249**	.057	-.033	.184**
	Sig. (2-tailed)	.032	.072		.000	.418	.642	.009
	N	202	202	202.000	202	202	202	202
PLBG	Pearson Correlation	.424**	.476**	.249**	1.000	.419**	.402**	.515**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	202	202	202	202.000	202	202	202
PRBtk	Pearson Correlation	.393**	.498**	.057	.419**	1.000	.466**	.485**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.418	.000		.000	.000
	N	202	202	202	202	202.000	202	202
TMak	Pearson Correlation	.176*	.295**	-.033	.402**	.466**	1.000	.334**
	Sig. (2-tailed)	.012	.000	.642	.000	.000		.000
	N	202	202	202	202	202	202.000	202
PSM	Pearson Correlation	.473**	.535**	.184**	.515**	.485**	.334**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.009	.000	.000	.000	
	N	202	202	202	202	202	202	202.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		KPPN	BDYa	OrTT	PLBG	PRBtk	TMak	PSM	Latihan	TjKAr	Empower	Prestasi
KPPN	Pearson Correlation	1.000	.665**	.151*	.424**	.393**	.176*	.473**	.335**	.482**	.338**	.465**
	Sig. (2-tailed)		.000	.032	.000	.000	.012	.000	.000	.000	.000	.000
	N	202.000	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
BDYa	Pearson Correlation	.665**	1.000	.127	.476**	.498**	.295**	.535**	.500**	.608**	.349**	.646**
	Sig. (2-tailed)	.000		.072	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	202	202.000	202	202	202	202	202	202	202	202	202
OrTT	Pearson Correlation	.151*	.127	1.000	.249**	.057	-.033	.184**	.040	.095	.077	.263**
	Sig. (2-tailed)	.032	.072		.000	.418	.642	.009	.571	.181	.277	.000
	N	202	202	202.000	202	202	202	202	202	202	202	202
PLBG	Pearson Correlation	.424**	.476**	.249**	1.000	.419**	.402**	.515**	.286**	.460**	.379**	.464**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	202	202	202	202.000	202	202	202	202	202	202	202
PRBtk	Pearson Correlation	.393**	.498**	.057	.419**	1.000	.466**	.485**	.516**	.513**	.332**	.464**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.418	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	202	202	202	202	202.000	202	202	202	202	202	202
TMak	Pearson Correlation	.176*	.295**	-.033	.402**	.466**	1.000	.334**	.314**	.406**	.182**	.246**
	Sig. (2-tailed)	.012	.000	.642	.000	.000		.000	.000	.000	.010	.000
	N	202	202	202	202	202	202.000	202	202	202	202	202
PSM	Pearson Correlation	.473**	.535**	.184**	.515**	.485**	.334**	1.000	.431**	.557**	.429**	.534**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.009	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202.000	202	202	202	202
Latihan	Pearson Correlation	.335**	.500**	.040	.286**	.516**	.314**	.431**	1.000	.486**	.342**	.492**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.571	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202.000	202	202	202
TjKAr	Pearson Correlation	.482**	.608**	.095	.460**	.513**	.408**	.557**	.486**	1.000	.510**	.558**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.181	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202.000	202	202
Empower	Pearson Correlation	.338**	.349**	.077	.379**	.332**	.182**	.429**	.342**	.510**	1.000	.448**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.277	.000	.000	.010	.000	.000	.000		.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202.000	202
Prestasi	Pearson Correlation	.465**	.646**	.263**	.464**	.464**	.248**	.534**	.492**	.558**	.448**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran J : Analisis Andaian Multivariat

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.709	.275		2.577	.011	.166	1.251		
	KPPN	-.023	.064	-.025	-.360	.719	-.150	.104	.524	1.909
	BDYa	.397	.066	.449	6.009	.000	.267	.528	.454	2.203
	OrTT	.096	.035	.146	2.757	.006	.027	.165	.907	1.103
	PLBG	.085	.062	.090	1.375	.171	-.037	.206	.593	1.688
	PRBtk	.128	.063	.133	2.043	.042	.004	.253	.598	1.672
	TMak	-.032	.056	-.034	-.562	.575	-.143	.079	.705	1.419
	PSM	.152	.057	.179	2.691	.008	.041	.264	.574	1.741

a. Dependent Variable: Prestasi

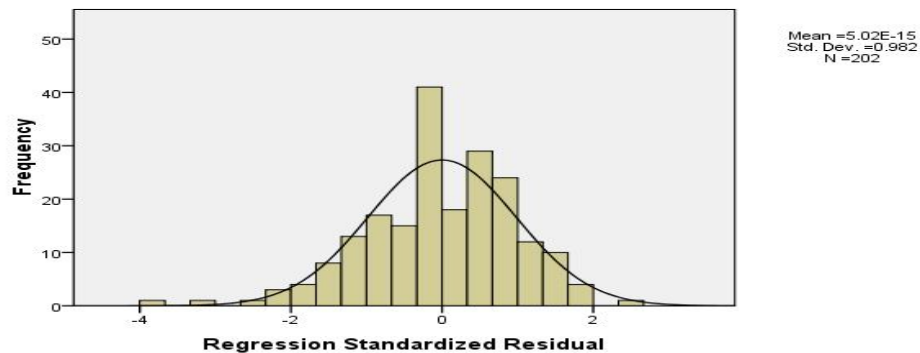
Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions								
				(Constant)	KPPN	BDYa	OrTT	PLBG	PRBtk	TMak	PSM	
1	1	7.898	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.042	13.770	.00	.00	.01	.82	.00	.01	.02	.00	.00
	3	.018	20.864	.02	.14	.09	.01	.00	.02	.30	.00	.03
	4	.012	25.792	.08	.12	.03	.00	.01	.00	.01	.01	.73
	5	.010	28.414	.02	.01	.01	.06	.30	.70	.02	.00	.00
	6	.008	31.905	.21	.04	.03	.00	.61	.13	.05	.23	.00
	7	.007	32.826	.35	.01	.34	.10	.07	.12	.47	.00	.00
	8	.006	37.005	.33	.67	.49	.02	.00	.02	.12	.00	.00

a. Dependent Variable: Prestasi

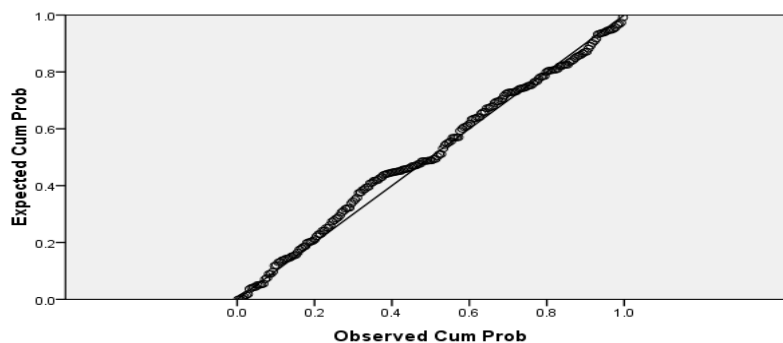
Histogram

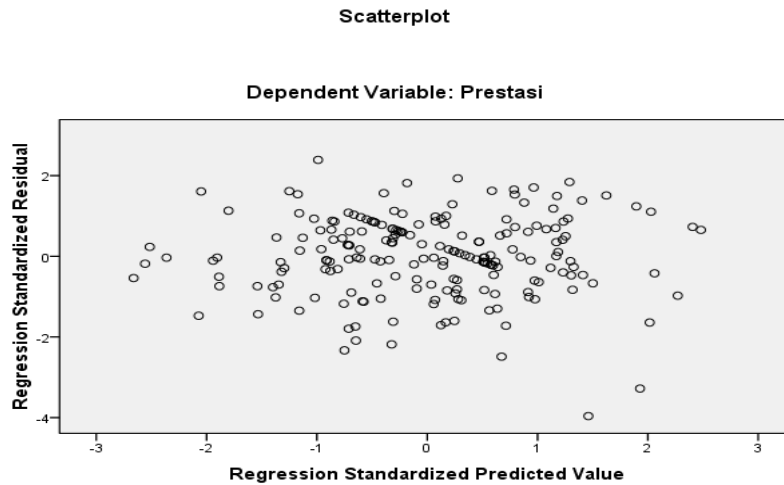
Dependent Variable: Prestasi



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Prestasi





Lampiran K : Analisis Regresi Berganda

a) Pengaruh Interaksi Penyederhana Amalan Latihan terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.926 ^a	.857	.849	.17011	.857	105.368	7	123	.000	
2	.937 ^b	.878	.870	.15774	.021	21.050	1	122	.000	
3	.948 ^c	.899	.886	.14790	.021	3.397	7	115	.002	1.673

a. Predictors: (Constant), PSM, OrTT, TMak, KPPN, PRBK, PLBG, BDYa

b. Predictors: (Constant), PSM, OrTT, TMak, KPPN, PRBK, PLBG, BDYa, Latihan

c. Predictors: (Constant), PSM, OrTT, TMak, KPPN, PRBK, PLBG, BDYa, Latihan, PSMxLat, TMakxLat, OrTTxLat, KPPNxLat, PLBGxLat, PRBKxLat, BDYaxLat

d. Dependent Variable: Prestasi

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.344	7	3.049	105.368	.000 ^a
	Residual	3.559	123	.029		
	Total	24.904	130			
2	Regression	21.868	8	2.733	109.857	.000 ^b
	Residual	3.036	122	.025		
	Total	24.904	130			
3	Regression	22.388	15	1.493	68.235	.000 ^c
	Residual	2.515	115	.022		
	Total	24.904	130			

a. Predictors: (Constant), PSM, OrTT, TMak, KPPN, PRBK, PLBG, BDYa

b. Predictors: (Constant), PSM, OrTT, TMak, KPPN, PRBK, PLBG, BDYa, Latihan

c. Predictors: (Constant), PSM, OrTT, TMak, KPPN, PRBK, PLBG, BDYa, Latihan, PSMxLat, TMakxLat, OrTTxLat, KPPNxLat, PLBGxLat, PRBKxLat, BDYaxLat

d. Dependent Variable: Prestasi

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	-.061	.167		-.363	.717	-.392	.270		
	KPPN	.249	.041	.300	6.019	.000	.167	.331	.466	2.144
	BDYa	.214	.041	.274	5.256	.000	.134	.295	.429	2.330
	OrTT	.102	.023	.163	4.377	.000	.066	.148	.841	1.189
	PLBG	-.034	.037	-.043	-.918	.360	-.106	.039	.528	1.892
	PRBtk	.220	.037	.255	6.006	.000	.148	.293	.645	1.551
	TMak	.017	.032	.022	.529	.598	-.047	.081	.686	1.457
	PSM	.259	.035	.325	7.348	.000	.189	.329	.596	1.679
2	(Constant)	-.035	.165		-.225	.823	-.342	.272		
	KPPN	.264	.039	.319	6.864	.000	.188	.341	.463	2.160
	BDYa	.173	.039	.221	4.467	.000	.097	.250	.407	2.459
	OrTT	.100	.022	.160	4.632	.000	.067	.143	.841	1.189
	PLBG	-.031	.034	-.040	-.916	.362	-.098	.036	.528	1.893
	PRBtk	.174	.036	.201	4.896	.000	.104	.244	.592	1.689
	TMak	.011	.030	.014	.372	.710	-.048	.070	.685	1.460
	PSM	.223	.034	.280	6.649	.000	.157	.290	.564	1.774
3	(Constant)	-.124	.195		-.801	.425	-.431	.183		
	KPPN	.294	.038	.365	7.745	.000	.219	.370	.418	2.393
	BDYa	.123	.039	.158	3.143	.002	.046	.201	.349	2.862
	OrTT	.101	.021	.161	4.794	.000	.059	.143	.781	1.281
	PLBG	-.030	.033	-.039	-.921	.359	-.095	.035	.496	2.018
	PRBtk	.162	.036	.187	4.499	.000	.091	.233	.506	1.975
	TMak	.018	.029	.023	.631	.529	-.039	.075	.663	1.508
	PSM	.251	.033	.314	7.655	.000	.186	.316	.520	1.921
Lathan	Lathan	.131	.024	.219	5.416	.000	.083	.179	.540	1.853
	KPPNxLat	-.164	.053	-.151	-3.095	.002	-.069	.270	2.704	
	BDYxLat	-.015	.049	-.017	-.312	.756	-.112	.081	.307	3.258
	OrTTxLat	-.103	.029	-.126	-3.524	.001	-.162	-.045	.690	1.450
	PLBGxLat	-.080	.050	-.071	-1.612	.110	-.179	.018	.457	2.189
	PRBtkxLat	-.055	.040	-.060	-1.354	.178	-.134	.025	.446	2.241
	TMakxLat	.025	.039	.028	.647	.519	-.052	.102	.457	2.189
	PSMxLat	.026	.042	.027	.611	.542	-.058	.110	.443	2.259

a. Dependent Variable: Prestasi

Excluded Variables^c

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	Lathan	.184 ^a	4.588	.000	.384	.620	1.614	.407
	KPPNxLat	.061 ^a	1.763	.080	.158	.948	1.055	.428
	BDYxLat	-.017 ^a	-.476	.635	-.043	.911	1.097	.409
	OrTTxLat	-.056 ^a	-1.593	.114	-.143	.923	1.084	.419
	PLBGxLat	-.009 ^a	-.237	.813	-.021	.894	1.118	.427
	PRBtkxLat	-.038 ^a	-1.022	.309	-.092	.832	1.202	.428
	TMakxLat	-.036 ^a	-1.034	.303	-.093	.963	1.039	.429
	PSMxLat	.000 ^a	-.028	.977	-.003	.968	1.033	.427
2	KPPNxLat	.066 ^b	2.074	.040	.185	.947	1.056	.405
	BDYxLat	.009 ^b	.253	.801	.023	.886	1.129	.394
	OrTTxLat	-.087 ^b	-2.648	.009	-.234	.892	1.121	.392
	PLBGxLat	-.021 ^b	-.630	.530	-.057	.888	1.126	.403
	PRBtkxLat	-.025 ^b	-.712	.478	-.065	.826	1.210	.406
	TMakxLat	-.024 ^b	-.739	.461	-.067	.956	1.046	.407
	PSMxLat	-.004 ^b	-.116	.908	-.011	.968	1.033	.405

a. Predictors in the Model: (Constant), PSM, OrTT, TMak, KPPN, PRBtk, PLBG, BDYa

b. Predictors in the Model: (Constant), PSM, OrTT, TMak, KPPN, PRBtk, PLBG, BDYa, Lathan

c. Dependent Variable: Prestasi

Collinearity Diagnostics^b

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions														
				(Constant)	KPPN	BDYa	OrTT	PLBG	PRBtk	TMak	PSM	Lathan	KPPNxLat	BDYxLat	OrTTxLat	PLBGxLat	PRBtkxLat	TMakxLat
1	1	7.905	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.035	15.020	.00	.00	.00	.67	.00	.02	.05	.00							
	3	.018	20.872	.01	.15	.08	.08	.00	.03	.25	.02							
	4	.011	27.208	.06	.08	.06	.00	.04	.07	.12	.59							
	5	.010	28.044	.02	.00	.02	.01	.30	.55	.15	.02							
	6	.009	30.472	.07	.00	.00	.00	.50	.21	.07	.37							
	7	.008	31.702	.46	.07	.36	.13	.03	.00	.15	.00							
	8	.004	42.834	.38	.70	.47	.10	.15	.11	.20	.00							
	2	1	8.881	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
2		.038	15.320	.00	.00	.00	.56	.00	.01	.02	.00	.10						
3		.023	19.657	.02	.02	.00	.11	.02	.00	.08	.00	.64						
4		.018	22.133	.01	.16	.08	.09	.00	.03	.23	.02	.00						
5		.010	29.166	.06	.03	.09	.02	.21	.02	.01	.52	.01						
6		.009	30.909	.05	.00	.02	.01	.06	.61	.34	.04	.09						
7		.009	32.310	.10	.00	.00	.00	.50	.16	.05	.37	.00						
8		.007	35.037	.41	.08	.32	.11	.08	.10	.07	.05	.15						
9		.004	45.515	.35	.71	.49	.10	.14	.08	.20	.00	.01						
3	1	9.936	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	2.714	1.904	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.02	.02	.01	.02	.01
	3	1.307	2.744	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.03	.00	.22	.00	.04
	4	.707	3.730	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.07	.00	.43	.01	.00
	5	.441	4.722	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.17	.01	.60	.03	.01
	6	.365	5.193	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.02	.09	.00	.04	.31
	7	.325	5.420	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.01	.18	.01	.44	.01
	8	.199	7.213	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.81	.48	.04	.22	.00
	9	.035	16.801	.00	.00	.00	.59	.00	.01	.03	.00	.07	.01	.00	.00	.00	.01	.00
	10	.019	22.912	.01	.00	.00	.02	.02	.01	.24	.00	.56	.01	.09	.04	.01	.00	.00
	11	.017	23.724	.00	.16	.07	.16	.01	.01	.09	.01	.18	.00	.02	.00	.03	.00	.00
	12	.010	31.742	.06	.05	.05	.02	.18	.00	.03	.55	.02	.03	.00	.02	.00	.01	.01
	13	.009	33.304	.09	.00	.01	.01	.18	.45	.21	.06	.11	.01	.01	.03	.00	.01	.00
	14	.007	36.360	.02	.01	.10	.07	.50	.09	.21	.30	.03	.00	.00	.03	.02	.00	.02
	15	.006	39.835	.52	.04	.19	.08	.01	.36	.00	.07	.02	.04	.06	.00	.02	.09	.03
	16	.004	50.833	.29	.73	.57	.06	.11	.06	.19	.00	.01	.05	.04	.03	.02	.00	.01

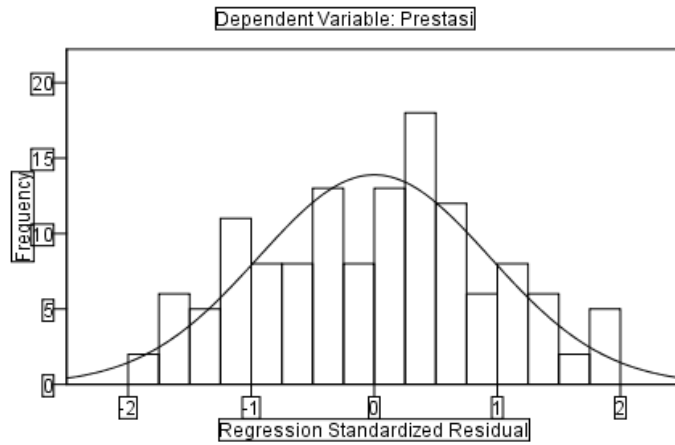
a. Dependent Variable: Prestasi

Residuals Statistics^a

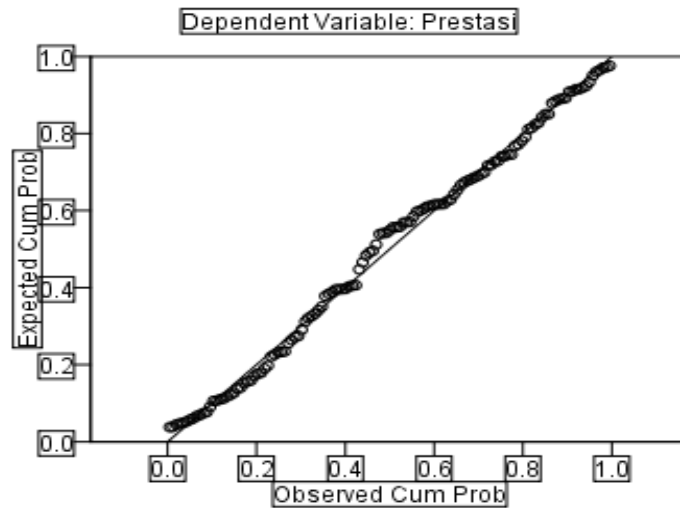
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.8337	4.9561	3.8979	.41499	131
Residual	-.26212	.29126	.00000	.13910	131
Std. Predicted Value	-2.564	2.550	.000	1.000	131
Std. Residual	-1.772	1.969	.000	.941	131

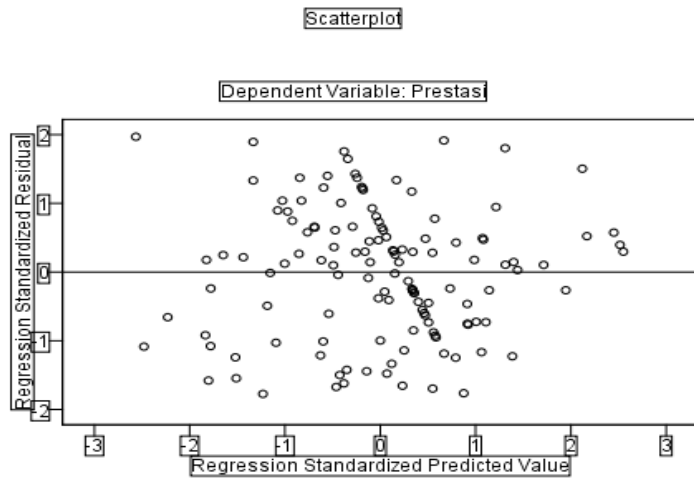
a. Dependent Variable: Prestasi

Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





b) Pengaruh Interaksi Penyederhana Amalan Tunjuk ajar tidak formal terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.848 ^a	.720	.704	.23010	.720	45.096	7	123	.000	
2	.870 ^b	.757	.741	.21528	.037	18.522	1	122	.000	
3	.942 ^c	.887	.872	.15127	.130	18.871	7	115	.000	2.270

a. Predictors: (Constant), PSM, OrTT, TMak, KPPN, PRBtk, PLBG, BDYa

b. Predictors: (Constant), PSM, OrTT, TMak, KPPN, PRBtk, PLBG, BDYa, TjKajar

c. Predictors: (Constant), PSM, OrTT, TMak, KPPN, PRBtk, PLBG, BDYa, TjKajar, TMakxCoac, OrTTxCoac, KPPNxCoac, PRBtkxCoac, PSMxCoac, PLBGxCoac, BDYaxCoac

d. Dependent Variable: Prestasi

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.714	7	2.388	45.096	.000 ^a
	Residual	6.513	123	.053		
	Total	23.227	130			
2	Regression	17.672	8	2.197	47.395	.000 ^b
	Residual	5.654	122	.046		
	Total	23.227	130			
3	Regression	20.595	15	1.373	60.003	.000 ^c
	Residual	2.631	115	.023		
	Total	23.227	130			

a. Predictors: (Constant), PSM, OrTT, TMak, KPPN, PRBtk, PLBG, BDYa

b. Predictors: (Constant), PSM, OrTT, TMak, KPPN, PRBtk, PLBG, BDYa, TjKajar

c. Predictors: (Constant), PSM, OrTT, TMak, KPPN, PRBtk, PLBG, BDYa, TjKajar, TMakxCoac, OrTTxCoac, KPPNxCoac, PRBtkxCoac, PSMxCoac, PLBGxCoac, BDYaxCoac

d. Dependent Variable: Prestasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.499	.223		2.242	.027	.058	.940		
	KPPN	.039	.049	.051	.801	.424	-.057	.135	.571	1.751
	BDYa	.222	.053	.306	4.212	.000	.117	.326	.433	2.310
	OrTT	.079	.029	.135	2.706	.008	.021	.136	.921	1.085
	PLBG	.196	.051	.259	3.931	.000	.095	.297	.500	1.998
	PRBtk	.090	.057	.101	1.577	.117	-.023	.203	.559	1.790
	TMak	-.001	.045	-.002	-.031	.975	-.090	.087	.637	1.570
	PSM	.226	.049	.290	4.590	.000	.128	.323	.572	1.747
	(Constant)	.366	.211		1.739	.084	-.051	.783		
2	KPPN	.030	.046	.039	.664	.508	-.060	.121	.570	1.755
	BDYa	.144	.052	.198	2.740	.007	.040	.247	.381	2.623
	OrTT	.085	.027	.145	3.109	.002	.031	.139	.919	1.088
	PLBG	.195	.048	.257	4.072	.000	.100	.289	.500	1.998
	PRBtk	.071	.054	.080	1.326	.187	-.035	.177	.555	1.802
	TMak	-.062	.044	-.083	-1.404	.163	-.150	.025	.572	1.748
	PSM	.184	.047	.236	3.918	.000	.091	.277	.548	1.824
	TjkAjar	.233	.054	.285	4.304	.000	.126	.339	.456	2.191
	(Constant)	.147	.151		.976	.331	-.151	.445		
3	KPPN	.072	.034	.094	2.120	.036	.005	.140	.504	1.983
	BDYa	.095	.040	.131	2.400	.018	.017	.174	.328	3.046
	OrTT	.088	.020	.150	4.374	.000	.048	.127	.840	1.191
	PLBG	.318	.038	.420	8.405	.000	.243	.393	.394	2.537
	PRBtk	.014	.040	.016	.343	.732	-.066	.094	.481	2.079
	TMak	-.113	.032	-.151	-3.525	.001	-.177	-.050	.536	1.866
	PSM	.207	.034	.265	5.997	.000	.138	.275	.505	1.981
	TjkAjar	.247	.043	.302	5.694	.000	.161	.333	.350	2.858
	KPPNxCoac	-.256	.064	-.201	-3.985	.000	-.383	-.129	.388	2.580
	BDYaxCoac	.126	.070	.120	1.789	.076	-.013	.265	.218	4.585
	OrTTxCoac	.006	.039	.005	.142	.888	-.073	.084	.693	1.442
	PLBGxCoac	.736	.091	.470	8.104	.000	.556	.916	.293	3.409
	PRBtkxCoac	-.816	.089	-.510	-9.129	.000	-.993	-.639	.316	3.164
	TMakxCoac	.114	.054	.094	2.124	.036	.008	.221	.500	1.998
	PSMxCoac	-.139	.073	-.115	-1.907	.059	-.283	.005	.271	3.687

a. Dependent Variable: Prestasi

Excluded Variables^c

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	TjkAjar	-.285 ^a	4.304	.000	.363	.456	2.191	.381
	KPPNxCoac	-.107 ^a	-2.127	.035	-.189	.882	1.134	.431
	BDYaxCoac	-.090 ^a	-1.813	.072	-.162	.917	1.091	.409
	OrTTxCoac	.060 ^a	1.204	.231	.108	.916	1.091	.432
	PLBGxCoac	.098 ^a	1.963	.052	.175	.897	1.114	.428
	PRBtkxCoac	-.130 ^a	-2.698	.008	-.237	.942	1.062	.432
	TMakxCoac	.038 ^a	.787	.433	.071	.963	1.039	.430
	PSMxCoac	-.107 ^a	-2.219	.029	-.197	.952	1.050	.427
	(Constant)							
2	KPPNxCoac	-.098 ^b	-2.093	.038	-.187	.881	1.136	.380
	BDYaxCoac	-.084 ^b	-1.817	.072	-.163	.916	1.092	.364
	OrTTxCoac	.051 ^b	1.095	.276	.099	.915	1.093	.380
	PLBGxCoac	.074 ^b	1.560	.121	.140	.883	1.132	.380
	PRBtkxCoac	-.173 ^b	-3.900	.000	-.334	.908	1.101	.381
	TMakxCoac	.037 ^b	.814	4.17	.074	.963	1.039	.379
	PSMxCoac	-.073 ^b	-1.580	1.17	-.142	.920	1.087	.380
	(Constant)							

a. Predictors in the Model: (Constant), PSM, OrTT, TMak, KPPN, PRBtk, PLBG, BDYa
 b. Predictors in the Model: (Constant), PSM, OrTT, TMak, KPPN, PRBtk, PLBG, BDYa, TjkAjar
 c. Dependent Variable: Prestasi

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimo No	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions														
				(Constant)	KPPN	BDYa	OrTT	PLBG	PRBtk	TMak	PSM	TjkAjar	KPPNxCoac	BDYaxCoac	OrTTxCoac	PLBGxCoac	PRBtkxCoac	TMakxCoac
1	1	7.904	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.037	14.605	.00	.00	.01	.82	.00	.00	.03	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	3	.019	20.220	.00	.19	.07	.01	.00	.02	.27	.01	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	4	.011	27.987	.00	.19	.01	.00	.05	.00	.04	.47	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	5	.009	30.680	.12	.05	.39	.04	.02	.20	.00	.28	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	6	.008	30.660	.13	.02	.00	.03	.44	.23	.12	.14	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	7	.006	35.035	.07	.02	.09	.07	.48	.22	.52	.11	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	8	.005	39.674	.45	.51	.43	.02	.01	.32	.02	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	9	.896	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
2	1	.038	15.221	.00	.00	.00	.79	.00	.00	.02	.00	.01	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.019	21.442	.00	.20	.07	.01	.00	.32	.24	.01	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	3	.011	28.935	.18	.21	.01	.01	.04	.00	.04	.43	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	4	.009	31.227	.05	.07	.24	.05	.19	.10	.00	.16	.12	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	5	.008	32.416	.20	.00	.06	.04	.39	.05	.08	.26	.01	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	6	.008	34.636	.01	.00	.00	.04	.06	.60	.11	.02	.29	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	7	.006	39.574	.28	.26	.00	.05	.30	.02	.44	.10	.23	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	8	.005	43.891	.28	.26	.62	.01	.02	.21	.06	.02	.33	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	9	10.255	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
3	1	2.493	2.038	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	1.137	3.015	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	3	.940	3.317	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	4	.235	5.558	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	5	.302	5.648	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	6	.240	6.560	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	7	.128	8.992	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	8	.035	17.235	.00	.00	.00	.78	.00	.00	.02	.00	.01	.00	.00	.03	.04	.00	.03
	9	.016	25.514	.00	.24	.06	.04	.00	.01	.26	.01	.01	.09	.04	.01	.00	.05	.01
	10	.009	33.165	.21	.19	.01	.02	.02	.04	.10	.36	.00	.00	.04	.01	.02	.03	.00
	11	.008	34.902	.18	.00	.24	.05	.02	.01	.01	.46	.01	.02	.01	.00	.00	.00	.00
	12	.007	37.621	.13	.05	.01	.04	.20	.41	.19	.04	.03	.00	.00	.01	.10	.04	.01
	13	.006	43.089	.11	.03	.03	.06	.68	.07	.17	.09	.12	.00	.00	.03	.03	.10	.02
	14	.005	44.607	.17	.25	.03	.00	.03	.40	.17	.00	.37	.00	.00	.01	.03	.07	.00
	15	.004	50.522	.19	.25	.01	.00	.04	.05	.09	.05	.45	.00	.00	.05	.01	.00	.03
	16	.004	50.522	.19	.25	.01	.00	.04	.05	.09	.05	.45	.00	.00	.05	.01	.00	.03

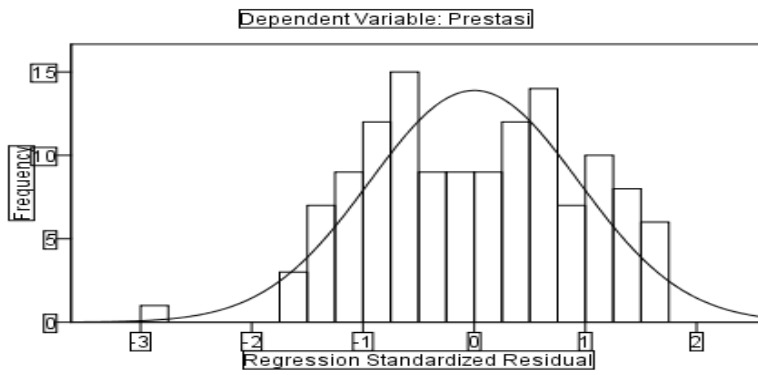
a. Dependent Variable: Prestasi

Residuals Statistics^a

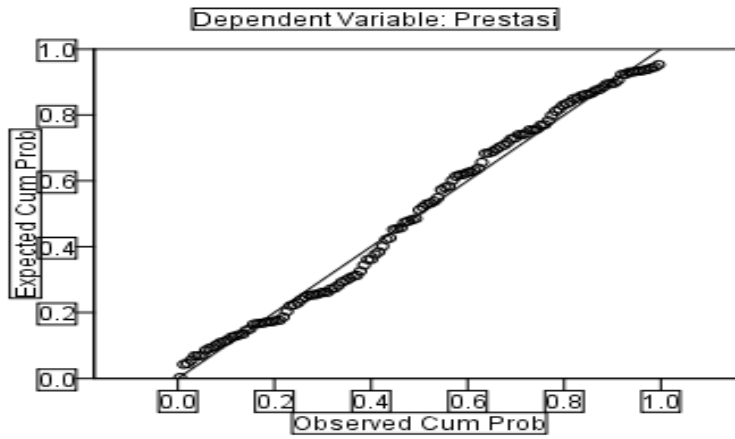
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.4212	5.0445	3.8467	.39803	131
Residual	-.42394	.25303	.00000	.14228	131
Std. Predicted Value	-3.581	3.009	.000	1.000	131
Std. Residual	-2.803	1.673	.000	.941	131

a. Dependent Variable: Prestasi

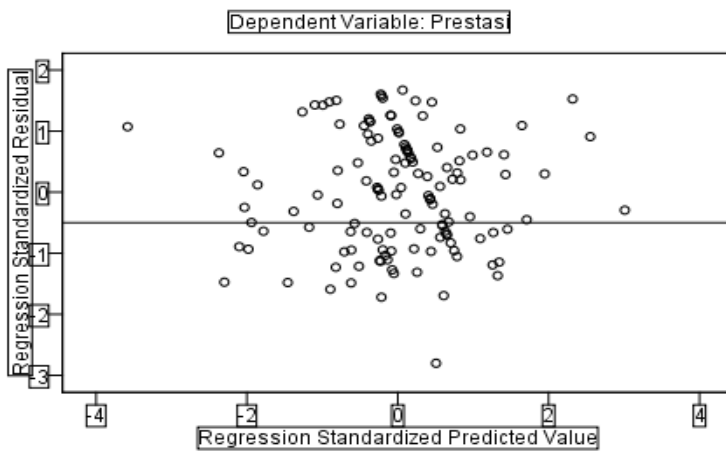
Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



c) Pengaruh Interaksi Penyederhana amalan pemberian kuasa kepada pekerja terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.878 ^a	.771	.758	.21422	.771	59.024	7	123	.000	
2	.897 ^b	.804	.791	.19892	.033	20.637	1	122	.000	
3	.942 ^c	.887	.872	.15564	.083	12.042	7	115	.000	1.556

a. Predictors: (Constant), PSM, OrTT, TMak, KPPN, PRBtk, PLBG, BDYa

b. Predictors: (Constant), PSM, OrTT, TMak, KPPN, PRBtk, PLBG, BDYa, Empower

c. Predictors: (Constant), PSM, OrTT, TMak, KPPN, PRBtk, PLBG, BDYa, Empower, BDYaxEmp, OrTTxEmp, TMakxEmp, PSMxEmp, KPPNxEmp, PLBGxEmp, PRBtkxEmp

d. Dependent Variable: Prestasi

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.960	7	2.709	59.024	.000 ^a
	Residual	5.644	123	.046		
	Total	24.604	130			
2	Regression	19.776	8	2.472	62.471	.000 ^b
	Residual	4.828	122	.040		
	Total	24.604	130			
3	Regression	21.818	15	1.455	60.047	.000 ^c
	Residual	2.786	115	.024		
	Total	24.604	130			

a. Predictors: (Constant), PSM, OrTT, TMak, KPPN, PRBtk, PLBG, BDYa

b. Predictors: (Constant), PSM, OrTT, TMak, KPPN, PRBtk, PLBG, BDYa, Empower

c. Predictors: (Constant), PSM, OrTT, TMak, KPPN, PRBtk, PLBG, BDYa, Empower, BDYaxEmp, OrTTxEmp, TMakxEmp, PSMxEmp, KPPNxEmp, PLBGxEmp, PRBtkxEmp

d. Dependent Variable: Prestasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta				Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
		1	(Constant)	.665	.212					3.139	.002
	KPPN	.024	.047	.030		.510	.611	-.069	.117	.557	1.796
	BDYa	.420	.049	.538		8.518	.000	.323	.518	.467	2.140
	OrTT	.027	.026	.047		1.050	.296	-.024	.078	.926	1.079
	PLBG	.130	.045	.160		2.895	.004	.041	.220	.610	1.641
	PRBtk	.121	.045	.146		2.684	.006	.032	.211	.629	1.589
	TMak	-.092	.043	-.108		-2.153	.033	-.177	-.007	.747	1.339
	PSM	.191	.048	.237		3.962	.000	.096	.287	.520	1.922
2	(Constant)	.423	.204			2.072	.040	-.019	.826		
	KPPN	.005	.044	.006		.118	.906	-.082	.092	.552	1.812
	BDYa	.415	.046	.531		9.048	.000	.324	.506	.467	2.142
	OrTT	.014	.024	.024		.576	.566	-.034	.061	.913	1.095
	PLBG	.086	.043	.105		1.994	.048	.001	.171	.578	1.731
	PRBtk	.101	.042	.122		2.397	.018	.018	.185	.622	1.607
	TMak	-.087	.040	-.101		-2.175	.032	-.165	-.008	.746	1.340
	PSM	.178	.045	.220		3.948	.000	.089	.267	.518	1.931
	Empower	.171	.038	.209		4.543	.000	.096	.245	.759	1.318
3	(Constant)	.226	.165			1.372	.173	-.100	.552		
	KPPN	-.006	.035	-.008		-.179	.858	-.076	.063	.526	1.900
	BDYa	.443	.037	.566		12.023	.000	.370	.615	.444	2.254
	OrTT	.021	.020	.036		1.024	.308	-.019	.060	.806	1.241
	PLBG	.097	.035	.119		2.746	.007	.027	.166	.528	1.895
	PRBtk	.087	.034	.105		2.575	.011	.020	.155	.590	1.695
	TMak	-.025	.033	-.029		-.756	.451	-.090	.040	.662	1.511
	PSM	.135	.037	.167		3.641	.000	.061	.208	.470	2.128
	Empower	.189	.033	.231		5.772	.000	.124	.253	.612	1.633
	KPPNxEmp	-.376	.060	-.278		-6.260	.000	-.495	-.257	.500	2.000
	BDYaxEmp	.107	.058	.084		1.864	.065	-.007	.221	.483	2.070
	OrTTxEmp	-.078	.035	-.083		-2.222	.028	-.147	-.008	.714	1.401
	PLBGxEmp	-.106	.079	-.065		-1.349	.180	-.262	.050	.423	2.365
	PRBtkxEmp	.010	.068	.007		.143	.886	-.125	.144	.378	2.645
	TMakxEmp	-.436	.067	-.286		-6.460	.000	-.569	-.302	.503	1.989
	PSMxEmp	.288	.062	.238		4.615	.000	.164	.411	.372	2.691

a. Dependent Variable: Prestasi

Excluded Variables^c

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	Empower	.209 ^a	4.543	.000	.380	.759	1.318	.467
	KPPNxEmp	-.169 ^a	-4.091	.000	-.347	.968	1.033	.463
	BDYaxEmp	-.075 ^a	-1.723	.087	-.154	.977	1.023	.465
	OrTTxEmp	-.011 ^a	-.238	.812	-.022	.919	1.089	.467
	PLBGxEmp	.011 ^a	.241	.810	.022	.904	1.107	.467
	PRBtkxEmp	-.047 ^a	-1.073	.286	-.097	.958	1.043	.464
	TMakxEmp	-.076 ^a	-1.700	.092	-.152	.927	1.078	.460
	PSMxEmp	.088 ^a	2.027	.045	.181	.970	1.031	.467
2	KPPNxEmp	-.152 ^b	-3.928	.000	-.336	.958	1.043	.463
	BDYaxEmp	-.071 ^b	-1.770	.079	-.159	.977	1.023	.465
	OrTTxEmp	-.012 ^b	-.279	.781	-.025	.919	1.089	.467
	PLBGxEmp	-.036 ^b	-.822	.412	-.075	.854	1.171	.466
	PRBtkxEmp	-.039 ^b	-.946	.346	-.086	.956	1.046	.463
	TMakxEmp	-.130 ^b	-3.143	.002	-.275	.871	1.148	.460
	PSMxEmp	.059 ^b	1.440	.152	.130	.944	1.059	.467

a. Predictors in the Model: (Constant), PSM, OrTT, TMak, KPPN, PRBtk, PLBG, BDYa

b. Predictors in the Model: (Constant), PSM, OrTT, TMak, KPPN, PRBtk, PLBG, BDYa, Empower

c. Dependent Variable: Prestasi

Collinearity Diagnostics^a

Dime Mode	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions															
			(Constant	KPPN	BDYa	OrTt	PLBo	PRBk	TMaK	PSM	Emowver	KPPN&Emo	BDYa&Emo	OrTt&Emo	PLBo&Emo	PRBk&Emo	TMaK&Emo	PSM&Emo
1	7.901	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
2	.040	14.086	.00	.00	.01	.88	.00	.01	.01	.00								
3	.018	20.681	.01	.18	.10	.00	.00	.03	.24	.00								
4	.011	26.270	.10	.09	.00	.01	.01	.40	.13	.19								
5	.010	28.001	.03	.04	.01	.02	.49	.26	.01	.17								
6	.007	33.276	.04	.04	.15	.02	.36	.26	.31	.27								
7	.007	34.088	.29	.06	.40	.04	.13	.01	.06	.36								
8	.006	37.671	.53	.58	.32	.04	.00	.01	.23	.00								
2	8.888	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
2	.040	14.839	.00	.00	.01	.87	.00	.01	.01	.00								
3	.018	21.935	.01	.18	.10	.00	.00	.03	.24	.00								
4	.014	25.544	.01	.00	.04	.06	.01	.10	.02	.04	.68							
5	.011	28.161	.08	.12	.01	.00	.00	.26	.22	.18	.08							
6	.010	29.841	.03	.02	.00	.00	.42	.34	.00	.16	.05							
7	.007	35.843	.05	.00	.02	.00	.50	.20	.04	.59	.02							
8	.007	36.952	.17	.25	.64	.02	.04	.06	.16	.02	.11							
9	.005	40.721	.65	.42	.19	.04	.02	.00	.31	.00	.06							
3	9.803	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
2	2.507	1.957	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.01	.02	.01	.02	.03	.02	.03	.03
3	1.325	2.682	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.18	.07	.00	.00	.00	.09	.00	.00
4	1.052	2.020	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.01	.01	.48	.02	.02	.05	.01	.01
5	.534	4.242	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.23	.13	.04	.07	.30	.08	.08
6	.354	5.207	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.01	.17	.54	.34	.00	.00	.00
7	.296	5.700	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.22	.21	.08	.11	.14	.07	.51	.51
8	.227	6.507	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.56	.43	.01	.07	.21	.34	.25	.25
9	.036	16.321	.00	.00	.01	.82	.00	.01	.01	.00	.00	.01	.00	.05	.03	.03	.00	.00
10	.017	23.713	.01	.20	.12	.00	.01	.03	.20	.00	.00	.00	.02	.01	.02	.00	.00	.03
11	.012	28.283	.01	.00	.04	.12	.06	.20	.03	.00	.49	.00	.01	.04	.01	.04	.02	.01
12	.010	30.277	.09	.12	.00	.00	.00	.24	.22	.19	.08	.00	.00	.00	.03	.01	.00	.03
13	.009	33.311	.09	.01	.00	.01	.27	.29	.02	.24	.15	.00	.00	.01	.06	.07	.00	.02
14	.007	38.128	.02	.02	.02	.00	.62	.20	.09	.36	.04	.00	.00	.00	.01	.00	.01	.00
15	.006	40.895	.04	.43	.78	.01	.00	.02	.05	.19	.05	.00	.00	.01	.01	.00	.04	.04
16	.005	43.788	.74	.22	.04	.93	.04	.01	.38	.03	.19	.00	.00	.00	.02	.04	.05	.00

a. Dependent Variable: Prestasi

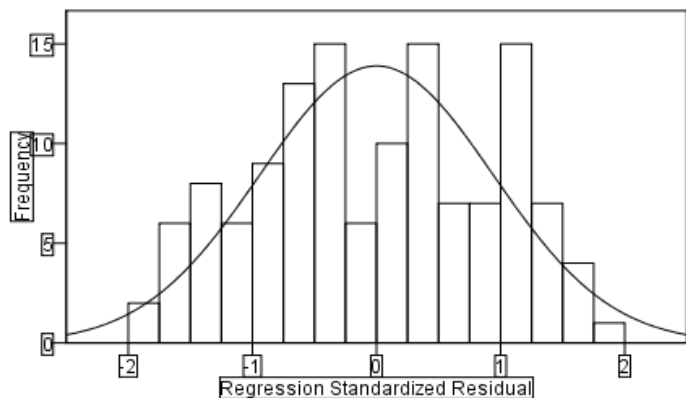
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.9882	4.9835	3.9020	.40967	131
Residual	-.28239	.28426	.00000	.14638	131
Std. Predicted Value	-2.231	2.640	.000	1.000	131
Std. Residual	-1.814	1.826	.000	.941	131

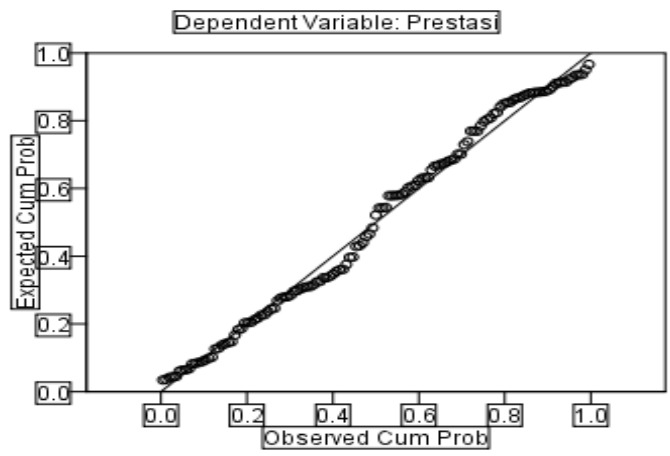
a. Dependent Variable: Prestasi

Histogram

Dependent Variable: Prestasi



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot

