

Kesan pengurusan kualiti terhadap prestasi perkhidmatan pihak berkuasa tempatan

Zulnaidi Yaacob

zulnaidiyaacob@yahoo.com

Pusat Pengajian Jarak Jauh,
Universiti Sains Malaysia

Abstrak

Kajian ini bertujuan menguji kesan amalan pengurusan kualiti terhadap prestasi perkhidmatan dalam kalangan pihak berkuasa tempatan (PBT) di Semenanjung Malaysia. Kajian ini didorong oleh hasil penelitian literatur yang mendedahkan bahawa isu prestasi perkhidmatan PBT masih sering diperkatakan walaupun inisiatif pengurusan kualiti di PBT telah bermula hampir 20 tahun yang lalu. Kajian ini memberi sumbangan kepada pengayaan khazanah ilmu terutama bidang kajian pengurusan kualiti untuk PBT. Bukti empirik lepas tentang hubungan antara kedua-dua pembolehubah ini banyak berasaskan praktis sektor perniagaan, yang mengakibatkan isu sama berkaitan dengan PBT belum diselidiki sepenuhnya. Penemuan kajian mendapati komitmen pengurusan, tumpuan pelanggan, penambahbaikan berterusan dan sistem maklumat kualiti mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perkhidmatan. Sebaliknya, hubungan antara pengurusan sumber manusia dan prestasi perkhidmatan didapati tidak signifikan.

Pendahuluan

Pengurusan Kualiti (PK) telah dibincangkan oleh banyak pengkaji sebagai satu strategi penting untuk meningkatkan prestasi perkhidmatan sesebuah organisasi (contohnya, Arawati, 2005). Prestasi perkhidmatan yang baik bukan sahaja menjadi objektif firma-firma perniagaan tapi juga relevan kepada organisasi sektor awam termasuk pihak berkuasa tempatan (PBT). Justeru, amalan PK bukan sahaja disambut baik oleh firma-firma perniagaan, tetapi turut menjadi pilihan sektor awam di Malaysia.

Antara kesan baik daripada pelaksanaan PK adalah masa pelanggan menunggu semakin pendek, perkhidmatan yang ditawarkan selari mengikut kehendak pelanggan, pelanggan menerima layanan yang memuaskan serta idea dan pandangan pelanggan sentiasa diambil kira oleh penyedia perkhidmatan. Ekoran kesan baik ini, organisasi akhirnya akan dapat memuaskan hati para pelanggan mereka. Pelanggan bukan sahaja penting untuk firma perniagaan malah penting untuk organisasi sektor awam seperti PBT. Namun demikian, definisi pelanggan untuk PBT adalah berbeza daripada definisi pelanggan firma perniagaan. Definisi yang berbeza ini memerlukan penelitian kajian yang berbeza. Justeru, hasil kajian tentang hubungan PK dan prestasi perkhidmatan pelanggan firma perniagaan yang telah dilaporkan dalam literatur boleh dipertikaikan daripada aspek kesesuaian aplikasi hasil kajian tersebut kepada PBT. Maka, kajian ini cuba mengisi ruang lompang yang wujud dengan menumpukan kajian terhadap PBT di Malaysia.

Penyataan masalah

Titik bermulanya amalan PK oleh sektor awam secara serius adalah selepas pelancaran kempen Budaya Kerja Cemerlang pada tahun 1989. Tujuan pelancaran kempen ini adalah meningkatkan prestasi perkhidmatan sektor awam termasuk PBT ke tahap yang cemerlang. Justeru, amalan PK dalam kalangan PBT akan menjangkau usia 20 tahun pada 2009. Mengambil kira tempoh yang begitu panjang, rungutan dan kritikan terhadap PBT sewajarnya sudah tidak menjadi isu utama dan boleh diurus dengan baik. Namun, hal sedemikian tidak berlaku. PBT masih menerima banyak kritikan terhadap prestasi perkhidmatan yang kurang memberangsangkan (Ibrahim dan Abd. Karim, 2004). Dalam kata lain, pelaksanaan PK oleh PBT seolah-olah tidak membawa manfaat seperti yang digambarkan dalam banyak literatur. Justeru timbul persoalan, adakah pelaksanaan PK dalam kalangan PBT di Malaysia tidak memberi kesan kepada tahap prestasi perkhidmatan? Menyedari kepentingan peranan yang dimainkan oleh sesebuah PBT untuk menyokong kesejahteraan hidup masyarakat, maka kajian ini dibuat untuk merungkai persoalan yang diutarakan.

Tinjauan literatur dan pembentukan hipotesis

Pengkaji-pengkaji dalam bidang PK mendefinisikan PK sebagai satu amalan pengurusan yang mengandungi satu set faktor-faktor yang mesti wujud secara bersama (contohnya, Ahire *et al.*, 1996). Namun demikian, satu kesimpulan yang nyata daripada literatur tentang PK ialah faktor-faktor kritikal PK yang dikaji adalah berbeza antara satu pengkaji dengan pengkaji yang lain. Hal ini bukanlah menunjukkan bahawa bidang kajian tentang PK belum mantap. Sebaliknya, hal ini berlaku kerana amalan PK adalah amalan yang perlu disesuaikan dengan keperluan setiap organisasi. Namun demikian, terdapat faktor-faktor kritikal PK yang telah dinyatakan secara konsisten dalam kajian-kajian lepas. Faktor-faktor tersebut boleh disifatkan sebagai faktor generik yang perlu ada untuk menyokong amalan PK bukan sahaja untuk firma perniagaan tetapi juga untuk sektor awam. Faktor-faktor kritikal PK yang generik ini telah digunakan untuk mencapai objektif kajian ini. Jadual 1.0 menunjukkan senarai faktor-faktor kritikal PK tersebut.

Jadual 1.0: Faktor-faktor kritikal PK	
Faktor Kritikal PK	Sumber (Sokongan untuk kesahan kandungan)
Komitmen Pengurusan	Ahire <i>et al.</i> (1996); Anderson <i>et al.</i> (1995); Arawati (2005); Black dan Porter (1996); Flynn <i>et al.</i> (1994); Li <i>et al.</i> (2003); Powell (1995); Saraph <i>et al.</i> (1989)
Tumpuan Pelanggan	Ahire <i>et al.</i> (1996); Anderson <i>et al.</i> (1995); Arawati (2005); Black dan Porter (1996); Flynn <i>et al.</i> (1994); Li <i>et al.</i> (2003); Powell (1995); Silvestro (1998)
Pengurusan Sumber Manusia	Anderson <i>et al.</i> (1995); Black dan Porter (1996); Sanchez-Rodriguez dan Martinez-Lorente (2004); Saraph <i>et al.</i> (1989)
Penambahbaikan Berterusan	Anderson <i>et al.</i> (1995); Crosby (1979); Deming (1986); Li <i>et al.</i> (2003); Powell (1995); Sureshchander <i>et al.</i> (2001)
Sistem Maklumat Kualiti	Ahire <i>et al.</i> (1996); Black dan Porter (1996); Flynn <i>et al.</i> (1994); Powell (1995); Sanchez-Rodriguez dan Martinez-Lorente (2004)

Komitmen pengurusan

Komitmen pengurusan merupakan antara faktor kritikal PK yang dinyatakan dalam literatur secara konsisten oleh banyak pengkaji (contohnya, Ahire *et al.*, 1996; Arawati 2005; Deming, 1986). Sebagai contoh, pihak pengurusan bertanggungjawab menjadi pemimpin kepada pelaksanaan PK (Deming, 1986), memulakan inisiatif untuk memperkenalkan PK (Arawati dan Abdullah, 2000) atau penggerak utama dalam pelaksanaan PK (Ahire *et al.*, 1996). Pengurusan PBT yang komited terhadap pelaksanaan PK juga akan sentiasa mencari langkah baru untuk meningkatkan prestasi perkhidmatan masing-masing. Komitmen pengurusan terhadap usaha meningkatkan prestasi perkhidmatan dapat dinilai berdasarkan aktiviti dan tindakan yang dilakukan oleh pihak pengurusan. Sebagai contoh, pihak pengurusan menunjukkan sokongan padu terhadap aktiviti berkaitan perkhidmatan pelanggan (Black dan Porter, 1996), mereka juga melibatkan diri secara aktif dalam aktiviti PK dan sentiasa membuat penilaian dan semakan terhadap aduan pelanggan (Saraph *et al.*, 1989). Kesemua aktiviti dan tindakan ini membolehkan pihak pengurusan mendapat input terkini tentang prestasi perkhidmatan mereka. Hal ini seterusnya dapat menggerakkan inisiatif untuk mencari langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk mencapai tahap prestasi perkhidmatan yang baik. Justeru komitmen pengurusan terhadap PK dapat menyumbang kepada peningkatan prestasi perkhidmatan. Berdasarkan ulasan literatur di atas, kajian ini mengutarakan hipotesis:

H₁: Terdapat hubungan yang positif antara komitmen pengurusan dan prestasi perkhidmatan

Tumpuan pelanggan

Matlamat utama PK ialah memuaskan hati para pelanggan. Malah, kepuasan pelanggan menjadi kayu ukur untuk menentukan kejayaan pelaksanaan PK (Thiagarajan dan Zairi, 1997). Kepuasan pelanggan hanya boleh dicapai sekiranya penyedia perkhidmatan menawarkan perkhidmatan mengikut karakteristik perkhidmatan yang diperlukan oleh para pelanggan. Karakteristik ini termasuklah harga, masa dan proses penghantaran sesuatu perkhidmatan. Pengguna merupakan satu kumpulan yang dinamik iaitu karakteristik yang diharapkan oleh mereka seringkali berubah mengikut musim dan keadaan. Untuk menangani situasi ini, PBT perlu mempertingkatkan komunikasi dengan pelanggan. Antara aktiviti yang boleh dilakukan adalah mewujudkan pangkalan data pengguna, menyediakan ruang maklumbalas secara maya atau membuat kajian tentang gelagat pengguna. Adalah boleh dijangkakan bahawa aktiviti-aktiviti ini akan membolehkan PBT mencapai prestasi perkhidmatan yang baik. Justeru, kajian ini mencadangkan hipotesis berikut:

H₂: Terdapat hubungan yang positif antara tumpuan pelanggan dan prestasi perkhidmatan

Pengurusan Sumber Manusia

Pengurusan sumber manusia untuk PK memberi tumpuan kepada aspek pemerkasaan (*empowerment*), latihan, kerja secara berpasukan dan juga penglibatan kakitangan (Ahire *et al.*, 1996; Tari, 2005). Elemen-elemen ini penting untuk membolehkan setiap kakitangan memainkan peranan secara efektif dalam pelaksanaan PK. Jika pemerkasaan pekerja tidak diamalkan, PK boleh menemui kegagalan (Gatchalian, 1997). Secara rasional, pemerkasaan dapat merangsang sikap kepercayaan, keterbukaan, kebertanggungjawaban serta komitmen pekerja terhadap organisasi. Walau bagaimanapun, pemerkasaan perlu disokong oleh latihan yang mencukupi

supaya pemerkasaan dapat menghasilkan kesan yang baik. Semangat kerja berpasukan juga dapat membantu pekerja bertindak secara bersama untuk mencapai prestasi perkhidmatan yang baik. Justeru, penglibatan kakitangan secara langsung dalam merangka dan melaksana aktiviti berkaitan PK perlu digalakkan. Kesemua ini akan memberi kesan baik kepada prestasi perkhidmatan organisasi. Justeru, kajian ini mencadangkan hipotesis berikut:

H₃: Terdapat hubungan yang positif antara pengurusan sumber manusia dan prestasi perkhidmatan

Penambahbaikan berterusan

Penambahbaikan berterusan merupakan salah satu fundamental untuk mencapai PK yang baik (Benavent, Ros dan Moreno-Luzon, 2005) serta bertujuan memuaskan hati pelanggan. Penambahbaikan yang dimaksudkan bukan terhad kepada penambahbaikan produk atau perkhidmatan tetapi Benavent *et al.* (2005) menegaskan bahawa organisasi hari ini perlu juga sentiasa menambahbaik praktis yang dilakukan oleh pihak pengurusan. Justeru, amalan penambahbaikan berterusan akan sentiasa mengambilkira perubahan persekitaran termasuk maklumat berkaitan pelanggan. Hal ini akan mendorong organisasi untuk sentiasa proaktif mencari pendekatan baru untuk mencapai prestasi perkhidmatan yang baik. Justeru, hipotesis berikut dicadangkan:

H₄: Terdapat hubungan yang positif antara penambahbaikan berterusan dan prestasi perkhidmatan

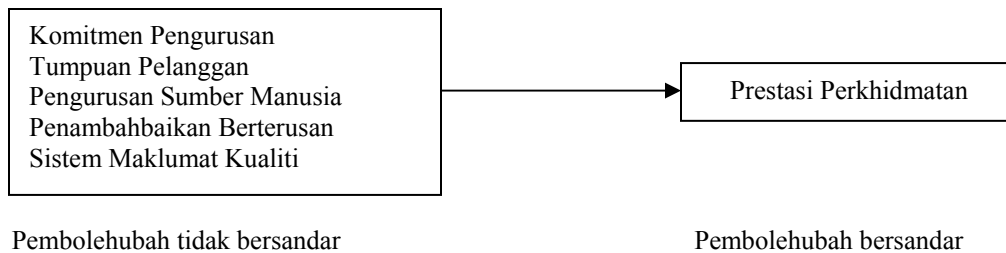
Sistem maklumat kualiti

Sistem Maklumat merujuk kepada kombinasi perkakasan, perisian, manusia dan prosedur yang mengurus dan menyokong pihak pengurusan untuk mencapai matlamat yang ditetapkan (Long, 1989). Justeru sistem maklumat kualiti dapat didefinisikan sebagai kombinasi perkakasan, perisian, manusia dan prosedur yang mengumpul, menyimpan, menganalisis dan menyebarkan maklumat untuk menyokong pencapaian objektif PK. Objektif PK yang dimaksudkan termasuklah prestasi perkhidmatan. Dengan adanya pangkalan data pelanggan tentang maklumat citarasa, ciri-ciri, aduan dan cadangan pelanggan yang diuruskan dengan baik, organisasi akan dapat menyediakan perkhidmatan yang memuaskan. Majlis Perbandaran Subang Jaya merupakan salah satu PBT di Malaysia yang telah membangunkan sistem aduan elektronik bertujuan mempercepatkan proses maklumbalas terhadap aduan pelanggan. Pelanggan juga berpeluang mengutarakan pandangan mereka melalui saluran elektronik yang ada. Usaha sebegini berpotensi membawa kesan baik terhadap prestasi perkhidmatan. Justeru, kajian ini mencadangkan hipotesis berikut:

H₅: Terdapat hubungan yang positif antara sistem maklumat kualiti dan prestasi perkhidmatan

Kerangka Teori

Rajah 1.0 menunjukkan kerangka teori kajian yang dibina selari dengan hipotesis-hipotesis yang dibentuk. Faktor-faktor kritikal PK yang telah dikenalpasti diuji sebagai pembolehubah tidak bersandar. Prestasi perkhidmatan diuji sebagai pembolehubah bersandar.



Pembolehubah tidak bersandar

Pembolehubah bersandar

Rajah 1.0: Kerangka Teori Kajian

Metodologi

Pembentukan instrumen kajian

Instrumen kajian dibangun berdasarkan panduan yang dibincangkan dalam literatur. Kandungan instrumen disokong oleh tinjauan literatur yang luas untuk menyokong kesahan kandungan instrumen yang dibentuk. Soalan berbentuk lima skala Likert telah dipilih untuk memudahkan responden memberi maklumbalas. Setiap soalan mempunyai lima pilihan berikut: (1) sangat tidak setuju; (2) tidak setuju; (3) neutral; (4) setuju; (5) sangat setuju. Pembolehubah, bilangan item dan dimensi yang ditanya untuk setiap pembolehubah diperincikan dalam Jadual 2.0.

Jadual 2.0: Dimensi untuk Pembolehubah

Pembolehubah (bil item)	Dimensi Berkaitan
Komitmen Pengurusan (5)- KP*	Komitmen terhadap kualiti, sokongan terhadap aktiviti kualiti, penyertaan aktif dalam aktiviti kualiti, penilaian terhadap prestasi kualiti, membincangkan isu kualiti dalam mesyuarat
Tumpuan Pelanggan (5)- TP*	Maklumbalas pelanggan, tumpuan kualiti perkhidmatan, tinjauan pelanggan, sikap mesra pelanggan, aduan pengguna
Pengurusan Sumber Manusia (8)-SM*	Kerja berpasukan, wujud latihan kualiti, latihan kualiti mencukupi, sumber latihan kualiti, pemeraksanaan, galakan penyertaan, galakan usul dan cadangan, pengiktirafan usaha
Penambahbaikan Berterusan (5)-PB*	Kualiti sebagai usaha berterusan, percaya kepada falsafah penambahbaikan berterusan, amalan kepada seluruh jabatan, penekanan dalam latihan pekerja, bandingan dengan matlamat jangka pendek
Sistem Maklumat Kualiti (6)-MK*	Data kualiti dikumpul dengan baik, pemasaan data kualiti, kebolehcapaian data kualiti, penggunaan data kualiti, data kualiti untuk penilaian prestasi, penyebaran maklumat kualiti
Prestasi Perkhidmatan (4)- PP*	Servis untuk memenuhi permintaan pelanggan, kepuasan pelanggan, masa penghantaran servis, reputasi organisasi

* kod ringkas yang digunakan untuk analisis data

Ujian rintis

Untuk tujuan ujian rintis, 36 buah jabatan daripada empat buah PBT telah dipilih iaitu masing-masing Majlis Perbandaran (MP) Kota Bharu (8 jabatan), MP Kuala Terengganu (tujuh jabatan), MP Kajang (10 jabatan) dan Seremban (11 jabatan). Daripada 36 jabatan tersebut, hanya 31

memberi maklumbalas terhadap soal selidik yang diedarkan. Seterusnya, ujian kesahan dan kebolehpercayaan telah dilakukan. Berpandukan kedua-dua ujian ini, tiga item telah digugurkan daripada set soal selidik sebelum kajian sebenar dilakukan iaitu tumpuan pelanggan (item ke-4), pengurusan sumber manusia (item ke-5) dan penambahbaikan berterusan (item ke-5).

Pensampelan

Setakat 31 Disember 2007, terdapat tujuh buah PBT bertaraf bandaraya dan 29 PBT berstatus majlis perbandaran (MP) di Semenanjung Malaysia. Menggunakan kaedah pensampelan kluster berstrata, tujuh buah PBT bertaraf bandaraya dan 18 PBT berstatus MP telah dipilih sebagai sampel kajian. Pensampelan dilakukan selepas mengasingkan empat buah PBT yang terlibat pada peringkat kajian rintis. Jumlah soal selidik yang diedar dan dikembalikan mengikut bilangan jabatan yang terdapat dalam setiap PBT ditunjukkan dalam Jadual 3.0.

Jadual 3.0 : Edaran dan peratusan kembalian soal selidik (bil=205)

PBT	Soal Selidik yang Diedarkan	Yang dikembalikan dan Boleh Pakai	Peratus
Majlis /Dewan Bandaraya			
Kuala Lumpur	22	14	63.64
Johor Bharu	7	6	85.71
Alor Star	8	5	62.50
Melaka	13	10	76.92
Ipoh	9	9	100.00
Shah Alam	12	10	83.33
Petaling Jaya	14	12	85.71
Majlis Perbandaran			
Batu Pahat	6	5	83.33
Jhr Bharu Tengah	9	8	88.89
Muar	7	5	71.43
Sungai Petani	10	8	80.00
Kulim	10	8	80.00
Langkawi	8	7	87.50
Alor Gajah	11	9	81.82
Port Dickson	9	7	77.78
Kuantan	11	10	90.91
Temerloh	13	10	76.92
Kuala Kangsar	7	6	85.71
Kangar	8	7	87.50
Pulau Pinang	10	8	80.00
Seberang Prai	10	10	100.00
Ampang Jaya	10	8	80.00
Klang	10	8	80.00
Subang Jaya	9	9	100.00
Kemaman	7	6	85.71
Jumlah	250	205	82.00

Ujian kebolehppercayaan dan kesahan

Langkah pertama untuk menguji kesahan konstruk adalah menilai *unidimensionality* setiap konstruk (Anderson dan Gerbing, 1988). Ujian ini dibuat berdasarkan ujian korelasi item-konstruk dan analisis faktor (Jadual 4.0). Ujian korelasi item-konstruk telah dilakukan mengikut prosedur yang dicadangkan oleh Nunnally dan Beinstein (1994). Skor untuk setiap konstruk dikira dengan mengambil nilai purata jumlah skor untuk item-item yang mewakili setiap konstruk berkenaan.

Jadual 4.0: Kebolehppercayaan dan kesahan data

Ujian <i>Unidimensionality</i>							Cronbach Alpha
Korelasi Item-Construct							α
Item	KP	TP	SM	PB	MK	PP	
kp1	.663	.520	.46	.463	.382	.455	.691 .734 .773 .790 .681 ^a .794 ^b 2.702 ^c 54.049 ^d
kp2	.732	.566	4	.407	.435	.393	
kp3	.748	.358	.47	.384	.319	.306	
kp4	.819	.444	5	.407	.519	.330	
kp5	.699	.530	.35	.361	.577	.328	
			3				.793 .825 .739 .789 ^a .792 ^b 2.419 ^c 61.967 ^d
			.55				
			6				
			.50				
			3				
tp1	.512	.799	.54	.461	.507	.381	.792 .784 .663 .725 .764 .540 .704 ^a .809 ^b 3.578 ^c 51.111 ^d
tp2	.573	.827	9	.471	.512	.507	
tp3	.418	.753	.48	.353	.359	.419	
tp4	.557	.766	6	.480	.491	.368	
			.57				
			7				.792 .784 .663 .725 .764 .540 .704 ^a .809 ^b 3.578 ^c 51.111 ^d
			.54				
			9				
sm1	.626	.550	.83	.534	.574	.413	
sm2	.496	.501	0	.579	.637	.334	
sm3	.463	.504	.78	.553	.558	.262	.792 .784 .663 .725 .764 .540 .704 ^a .809 ^b 3.578 ^c 51.111 ^d
sm4	.490	.376	8	.452	.544	.239	
sm5	.596	.489	.55	.530	.554	.383	
sm6	.312	.283	1	.309	.449	.232	
sm7	.417	.604	.63	.427	.528	.391	
			5				.792 .784 .663 .725 .764 .540 .704 ^a .809 ^b 3.578 ^c 51.111 ^d
			.67				
			8				
			.39				
			1				
			.79				.792 .784 .663 .725 .764 .540 .704 ^a .809 ^b 3.578 ^c 51.111 ^d
			4				

Jadual 4.0: Kebolehpercayaan dan kesahan data (sambungan)

Ujian Unidimensionaliti							Cronbach Alpha	
Korelasi Item-Construct							Analisis Faktor	
Item	KP	TP	SM	PB	MK	PP		α
pb1	.494	.525	.57	.777	.603	.512	.763 .770 .881 .827 ^a .770 ^b 2.636 ^c 65.903 ^d	.8259
pb2	.284	.387	4	.762	.405	.308		
pb3	.431	.426	.41	.874	.588	.414		
pb4	.542	.470	2	.828	.645	.395		
			.53 8 .54 4					
mk1	.436	.475	.56	.473	.782	.394	.791 .803 .759 .762 .728 .637 ^a .826 ^b 3.361 ^c 56.017 ^d	.8393
mk2	.462	.438	3	.651	.800	.435		
mk3	.400	.458	.57	.512	.752	.356		
mk4	.501	.472	5	.569	.755	.478		
mk5	.559	.466	.50	.545	.721	.449		
mk6	.421	.360	7	.373	.670	.283		
			.58 5 .55 8 .44 9					
pp1	.061	.159	.12	.156	.239	.558	.482 .770 .749 .856 ^a .658 ^b 2.119 ^c 52.975 ^d	.7000
pp2	.420	.469	9	.402	.351	.765		
pp3	.455	.471	.38	.392	.421	.725		
pp4	.441	.430	1	.490	.515	.828		
			.42 8 .41 5					

a = Muatan faktor untuk setiap item; b = Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), c = Nilai eigen, d = % varians

Sebagai contoh, skor untuk konstruk komitmen pengurusan (KP) dihitung berdasarkan nilai purata jumlah skor item kp1, kp2, kp3, kp4 dan kp5. Justeru, korelasi antara skor setiap konstruk dan item-item yang mewakili konstruk tersebut adalah dijangka lebih tinggi berbanding dengan korelasi konstruk tersebut dengan item-item yang mewakili konstruk lain. Jadual 4.0 menunjukkan hampir kesemua korelasi item-konstruk memenuhi syarat yang dikehendaki kecuali korelasi antara item sm3 dan sm6 dengan konstruk SM. Ini menunjukkan hampir kesemua item telah diletakkan secara tepat untuk mewakili konstruk masing-masing.

Seterusnya analisis faktor dinilai untuk memastikan bahawa item-item yang dikelaskan secara bersama telah mewakili sesuatu konstruk secara baik. Semua nilai KMO adalah lebih besar daripada 0.50 (Hair *et al.*, 1998) dan ini menunjukkan aplikasi analisis faktor adalah sesuai untuk dijalankan. Muatan faktor untuk semua item melebihi nilai 0.30, justeru menggambarkan setiap item adalah kritikal bagi konstruk yang diwakili (Hair *et al.*, 1998). Sebaliknya, nilai muatan

faktor yang lebih kecil memberi gambaran bahawa item tersebut tidak memberi makna yang signifikan secara statistik untuk mewakili konstruk.

Semua konstruk yang diuji mencapai nilai cronbach alpha melebihi nilai 0.70 (Nunnally dan Beinstein, 1994). Ini menggambarkan setiap konstruk mempunyai darjah konsistensi dalaman yang baik.

Pengujian hipotesis

Pengujian hipotesis telah dibuat menggunakan analisis regresi. Beberapa andaian ujian regresi perlu dipenuhi untuk memastikan kesahan hasil ujian yang diperolehi. Lima andaian tersebut adalah normaliti, lineariti, homoskedasiti, *outliers* dan multikolineariti. Kesemua andaian ini telah diperiksa dan dipastikan mematuhi syarat yang ditetapkan. Ujian normaliti diuji menggunakan histogram. Lineariti dan homoskedasiti diuji berdasarkan *Scatter plot*. Outliers diuji berdasarkan nilai jarak Mahalanobis. Berdasarkan Ujian multikolineariti (rujuk Jadual 5.0), nilai toleran dan nilai faktor inflasi varians (variance inflation factor-VIF) berada pada selang nilai yang sepatutnya iaitu nilai toleran yang lebih besar daripada nilai 0.1 dan nilai VIF yang lebih kecil daripada nilai sepuluh (Hair *et al.*, 1998).

Jadual 5.0: Ujian multikolineariti

	Nilai Toleran	VIF
Komitmen Pengurusan	0.685	1.460
Tumpuan Pelanggan	0.497	2.011
Pengurusan Sumber Manusia	0.419	2.384
Penambahbaikan Berterusan	0.419	2.385
Sistem Maklumat Kualiti	0.407	2.458

Jadual 6.0 menunjukkan hasil ujian regresi. Model regresi yang diuji adalah signifikan pada nilai R^2 Terlaras = 0.408, $F = 27.382$ dan $\text{sig} = 0.00$. Hasil ujian ini menunjukkan kombinasi lima faktor kritikal PK yang dikaji mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perkhidmatan. Semakan terhadap setiap faktor kritikal PK juga dianalisis untuk menguji semua hipotesis kajian yang telah dibentuk. Berdasarkan Jadual 6.0, faktor kritikal komitmen pengurusan, tumpuan pelanggan, penambahbaikan berterusan dan sistem maklumat kualiti didapati mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perkhidmatan pada $p < 0.05$. Ini bermaksud H_1 , H_2 , H_4 dan H_5 disokong. Hanya H_3 tidak disokong iaitu hubungan antara pengurusan sumber manusia dan prestasi perkhidmatan adalah tidak signifikan.

Jadual 6.0: Ujian regresi (bil=205)

	PB = Prestasi Perkhidmatan			
	b	s.e	t	sig
Pembolehubah Tidak Bersandar				
Komitmen Pengurusan	0.192	0.060	2.913	0.004*
Tumpuan Pelanggan	0.264	0.079	3.418	0.001*
Pengurusan Sumber Manusia	-0.162	0.070	-1.927	0.055
Penambahbaikan Berterusan	0.176	0.074	2.083	0.039*
Sistem Maklumat Kualiti	0.290	0.076	3.393	0.001*
Konstan	0.843	0.254	3.313	0.001
$R^2 = 0.408$ Statistik F = 27.382; sig = 0.00				
PB = pembolehubah bersandar , b = beta, s.e = ralat piawai, *sig = $p < 0.05$				

Perbincangan hasil kajian

Kajian ini mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen pengurusan terhadap PK dengan prestasi perkhidmatan. Hal ini selari dengan gesaan pengkaji-pengkaji lepas (contohnya, Arawati dan Abdullah, 2000) bahawa komitmen pengurusan akan menentukan kejayaan pelaksanaan PK. Pengurusan yang komited terhadap PK akan sentiasa mencari langkah baru untuk memastikan prestasi perkhidmatan dapat terus dipertingkatkan. Sebagai contoh, mereka akan sentiasa membincangkan isu tentang pelanggan dalam mesyuarat-mesyuarat penting serta mengambil tindakan pantas terhadap sebarang rungutan atau aduan yang diterima daripada pelanggan.

Kajian ini juga melaporkan hubungan yang signifikan antara tumpuan pelanggan dengan prestasi perkhidmatan. Hal ini dapat dilihat secara jelas bagi beberapa PBT yang amat menekankan aspek pelanggan. Sebagai contoh, MP Subang Jaya dan Dewan Bandaraya Kuala Lumpur telah melantik kakitangan yang berpendidikan tinggi untuk bertugas di kaunter urusan pelanggan. Tindakan ini bertujuan memastikan segala urusan dengan pelanggan dapat dikendalikan secara profesional dan akhirnya menyumbang kepada peningkatan prestasi perkhidmatan mereka. Beberapa PBT juga melaksanakan hari mesra pelanggan sebagai tanda komitmen mereka terhadap pelanggan.

Hubungan antara amalan penambahbaikan berterusan dan prestasi perkhidmatan juga dilaporkan signifikan. Keputusan ini adalah selari dengan gesaan pengkaji-pengkaji lepas bahawa falsafah PK dibina berpandukan semangat usaha penambahbaikan berterusan yang dilakukan oleh seluruh ahli organisasi (contohnya, Benavent *et al.*, 2005) bertujuan memenuhi kepuasan pelanggan (Gatchalian, 1997). Persekitaran pengguna yang bersifat dinamik memerlukan organisasi sentiasa peka terhadap perubahan yang berlaku. Hal ini termasuklah proses urbanisasi yang berlaku dalam kawasan-kawasan PBT. Sebagai akibat, semua PBT akan dapat meningkatkan prestasi perkhidmatan melalui amalan penambahbaikan berterusan walaupun berlakunya proses urbanisasi yang pantas. Ini selari dengan laporan Dean dan Bowen (1994) iaitu penambahbaikan berterusan penting untuk mencapai kepuasan pelanggan.

Seterusnya, hubungan antara sistem maklumat kualiti dengan prestasi perkhidmatan juga dilaporkan signifikan. Seperti organisasi perkhidmatan lain, PBT juga perlu memanfaatkan kemajuan teknologi maklumat untuk menawarkan perkhidmatan yang terbaik kepada para

pelanggan. Teknologi maklumat dapat membantu organisasi mengurus pangkalan data tentang pelanggan dengan baik. Data tentang pelanggan yang penting termasuklah aduan, cadangan, dan rungutan. Pengenalan urusan transaksi melalui internet oleh beberapa PBT juga telah membantu meningkatkan prestasi perkhidmatan mereka.

Hubungan yang tidak signifikan serta nilai beta yang negatif antara pengurusan sumber manusia dengan prestasi perkhidmatan adalah sesuatu yang menarik untuk diteliti. Literatur membincangkan hubungan antara kedua-dua pembolehubah ini sewajarnya signifikan dan positif seperti yang telah diuraikan dalam penjaan hipotesis kajian. Namun terdapat beberapa isu pengurusan sumber manusia yang berlaku di PBT yang dapat memberi penjelasan tentang hubungan yang tidak signifikan ini. Sebagai contoh, amalan pemerksaan pekerja seringkali dibincangkan sebagai membawa kesan positif terhadap prestasi organisasi tetapi Menteri Besar Selangor mengulas bahawa pemerksaan dalam kalangan pegawai PBT terutama pegawai penguatkuasa telah mendorong berlakunya amalan rasuah (New Straits Times, ms.21, 29 Jun 2004). Hal ini akhirnya memberi kesan tidak baik terhadap prestasi perkhidmatan PBT terbabit. Dalam petikan artikel lain (The Sun, ms. 1, 21 April 2004), beliau juga berkata terdapat banyak ketua jabatan PBT di Selangor tidak memahami bidang tugas masing-masing. Keadaan seperti ini jika berlaku juga di PBT lain di Malaysia maka boleh dibuat kesimpulan bahawa isu-isu berkaitan pengurusan sumber manusia perlu diberi perhatian serius. Amalan seperti penglibatan penuh kakitangan, budaya kerja berpasukan dan pemerksaan perlu dilaksanakan dengan mengambilkira keupayaan dan persediaan semua kakitangan. Adalah boleh dijangkakan bahawa amalan-amalan baik ini tidak akan membawa hasil yang baik sekiranya para kakitangan tidak menerima latihan dan mempunyai pengetahuan dan kemahiran yang sewajarnya.

Kesimpulan

Hasil kajian ini menunjukkan bahawa PK merupakan penentu yang signifikan untuk prestasi perkhidmatan PBT. Selari dengan usaha berterusan pihak kerajaan untuk mempertingkatkan reputasi perkhidmatan sektor awam, maka pelaksanaan PK perlu terus diperkasakan. Amalan PK dalam kalangan PBT telah sedia lama diperkenalkan, tetapi prestasi perkhidmatan yang dicapai masih menerima kritikan daripada pelbagai pihak. Berdasarkan bukti empirik kajian ini, hal ini terjadi mungkin berkait dengan faktor pengurusan sumber manusia dalam kalangan PBT yang masih mempunyai beberapa kelemahan serta perlu diberi perhatian. Kajian lanjut tentang isu ini wajar dipertimbangkan oleh pengkaji-pengkaji pada masa depan.

Rujukan

- Ahire, S. L., Golhar, D. Y. and Waller, M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27(1), 23-56.
- Anderson, J. C and Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two step approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423.
- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R. G. and Devaraj, S. (1995). A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: Preliminary empirical findings. *Decision Sciences*, 26 (5), 637-657.

- Arawati, A. (2005). The structural linkages between TQM, product quality performance, and business performance: Preliminary empirical study in electronics companies. *Singapore Management Review*, 27 (1), 87-105.
- Arawati, A. and Abdullah, M. (2000). Total quality management practices in manufacturing companies in Malaysia: An exploratory analysis. *Total Quality Management*, 11 (8), 1041-1051.
- Black, S. A. and Porter, L. J. (1996). Identification of the critical factors of TQM. *Decision Sciences*, 27 (1), 1-21.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free*. New York: Mc Graw Hill.
- Dean, J. W. and Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19 (3), 392-418.
- Deming, W. E. (1986). *Out of crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology Press.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., and Sakakibara, S. A. (1994). A framework for quality management research and an associated instrument. *Journal of Operations Management*, 11 (4), 339-366.
- Gatchalian, M. M. (1997). People empowerment: The key to TQM success. *The TQM Magazine*, 9 (6), 429-433.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. 5th Ed. Prentice Hall : USA.
- Ibrahim, F. W. and Abd. Karim, M. Z. (2004). Efficiency of local governments in Malaysia and its correlates. *International Journal of Management Studies*, 11 (1), 57-70.
- Li, J. H., Andersen, A. R. and Harrison, R. T. (2003). Total quality management principles and practices in China. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 20 (9), 1026-1050.
- Long, L. (1989). *Management information systems*. New York: Prentice Hall.
- Nunnally, J. C. and Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16 (1), 15-37.
- Sanchez-Rodriguez, C. and Martinez-Lorente, A. R. (2004). Quality management practices in the purchasing function: An empirical study. *International Journal of Operations and Production Management*, 24 (7), 666-687.

- Saraph, J. V., Benson, P. G. and Schroeder, R. G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, 20 (4), 810-828.
- Silvestro, R. (1998). The manufacturing TQM and service quality literature: Synergistic or conflicting paradigm? *International Journal of Quality and Reliability Management*, 15 (3), 303-328.
- Sureshchandar, G. S, Rajendran, C. and Ananthraman, R. N. (2001). A holistic model for total quality service. *International Journal of Service Industry Management*, 12 (4), 378-412.
- Tari, J. J. (2005). Components of successful total quality management. *The TQM Magazine*, 17 (2), 182-194.
- Thiagarajan, T. and Zairi, M. (1997). A review of total quality management in practice: Understanding the fundamentals through examples of best practice application-Part I. *The TQM Magazine*, 9 (4), 270-286.