

Komitmen kakitangan sebagai pemoderat hubungan antara amalan pengurusan kualiti dan kepuasan pelanggan

Zulnaidi Yaacob

Pusat Pengajian Pendidikan Jarak Jauh
Universiti Sains Malaysia

Abstrak

Kajian ini bertujuan menguji kesan komitmen kakitangan sebagai pembolehubah pemoderat untuk menjelaskan hubungan antara amalan pengurusan kualiti (APK) dan kepuasan pelanggan. Pembolehubah kontigensi yang diuji dalam kajian ini ialah komitmen kakitangan. Berdasarkan data yang dikutip menggunakan soal selidik daripada 205 responden dari Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) di Malaysia, kajian ini mendapati bahawa komitmen kakitangan terhadap APK mempengaruhi hubungan antara APK dan kepuasan pelanggan. Hasil kajian ini memberi sumbangan signifikan kepada literatur pengurusan kualiti dengan membuktikan bahawa hubungan antara APK dan prestasi adalah turut dipengaruhi oleh faktor kontigensi dalaman sesebuah organisasi. Justeru, walaupun APK telah dipersetujui oleh banyak pengkaji sebagai strategi pengurusan yang universal, pelaksanaannya perlu mengambilkira keunikan faktor kontigensi sesebuah organisasi.

Pengenalan

Hubungan antara Amalan Pengurusan Kualiti (APK) dan kepuasan pelanggan telah banyak dikaji (Laszlo, 1997; Yang, 2006). Berdasarkan kajian-kajian tersebut, amalan-amalan yang dikaitkan sebagai amalan kritikal dalam pengurusan kualiti adalah konsisten antara satu kajian dengan kajian yang lain, sekaligus menggambarkan APK sebagai satu strategi pengurusan yang universal. Namun demikian, terdapat pengkaji (Fryer, Antony dan Douglas, 2007) yang menemukan bukti bahawa pelaksanaan APK di sesebuah organisasi tidak boleh dilakukan secara acuan, sebaliknya ia perlu disesuaikan dengan ciri-ciri unik sesebuah organisasi. Mereka melaporkan bahawa organisasi yang melaksanakan APK dengan mengikut acuan di organisasi lain telah menemui kegagalan. Penemuan ini merupakan satu bukti empirik bahawa kejayaan pelaksanaan pengurusan kualiti adalah juga tertakluk kepada komponen dalaman sesebuah organisasi. Salah satu komponen organisasi yang penting ialah sumber manusia. Banyak penulisan secara deskriptif telah menegaskan komitmen kakitangan terhadap APK sebagai elemen kritikal untuk memastikan kejayaan pelaksanaan pengurusan kualiti (Seetharaman, Sreenivasan dan Boon, 2006; Wardhani et al., 2009), namun bukti-bukti empirik tentang penegasan ini masih terbatas (Yang, 2006). Kajian untuk membuktikan komitmen kakitangan sebagai pemoderat hubungan antara APK dan kepuasan pelanggan adalah selari dengan arah semasa perkembangan penyelidikan bidang pengurusan kualiti. Berbanding dengan kajian-kajian pengurusan kualiti pada peringkat awal (Flynn, Schroeder dan Sakakibara, 1995) yang menguji hubungan langsung antara APK dan dimensi prestasi, pengkaji-pengkaji mutakhir dalam bidang ini (Pinho, 2008) telah menyelidik pembolehubah-pembolehubah kontigensi untuk menjelaskan lagi fenomena kesan pelaksanaan APK.

Penyataan masalah

Pelopor pengurusan kualiti (Deming, 1986; Juran, 1988) sepakat bahawa pengurusan kualiti adalah satu strategi yang bersifat universal dan dapat dilaksanakan oleh pelbagai organisasi sama ada organisasi perkhidmatan atau pengeluaran, perniagaan atau awam. Justeru banyak organisasi telah mengambil langkah melaksanakan APK. Kajian ke atas organisasi itu pula menemukan bukti yang berbeza. Walaupun terdapat kajian yang melaporkan hubungan yang signifikan antara APK dan prestasi organisasi (Fotopoulos dan Psomas, 2009), ada juga kajian yang melaporkan penemuan sebaliknya (Agus dan Abdullah, 2000). Justeru, literatur tentang pengurusan kualiti mula berkembang dengan idea bahawa hubungan antara APK dan prestasi organisasi turut dipengaruhi oleh faktor kontigensi dalam sesebuah organisasi. Antara faktor tersebut ialah budaya organisasi (Seetharaman et al., 2006), saiz organisasi dan tempoh pelaksanaan APK (Antony, Leung, Knowles dan Gosh 2002). Namun, bukti empirik tentang kesan komitmen kakitangan terhadap pelaksanaan APK masih terbatas. Hal ini menjadikan komitmen kakitangan sebagai satu pembolehubah kontigensi yang masih perlu diteroka untuk melihat kesannya terhadap pelaksanaan APK.

Objektif kajian

Selari dengan pernyataan masalah yang telah dihuraikan, kajian ini dijalankan di Pihak-pihak Berkuasa Tempatan (PBT) untuk mencapai objektif berikut iaitu menentukan;

1. hubungan antara APK (tumpuan pelanggan, menanda aras prestasi, penambahbaikan berterusan) dan kepuasan pelanggan.
2. komitmen kakitangan sebagai pemoderat hubungan antara APK (tumpuan pelanggan, menanda aras prestasi, penambahbaikan berterusan) dan kepuasan pelanggan.

Ulasan literatur

Amalan pengurusan kualiti

Sesebuah organisasi yang melaksanakan pengurusan kualiti dapat dikenalpasti melalui amalan yang sering dirujuk sebagai Faktor Kejayaan Kritis APK (Cai, 2009; Yang, 2006). Faktor-faktor ini sering kali dinamakan sebagai pembolehubah yang berbeza oleh pengkaji yang berbeza. Selain nama pembolehubah yang berbeza, bilangan faktor yang dikaji juga berbeza. Namun demikian, perkembangan bidang kajian pengurusan kualiti masih dapat berkembang dengan baik kerana terdapat faktor yang dominan serta menjadi faktor teras dalam kebanyakan kajian tentang APK. Antara faktor teras tersebut ialah tumpuan pelanggan, menanda aras prestasi, dan penambahbaikan berterusan. Kesemua faktor ini mengambil kira maklumat daripada pelanggan sebagai input untuk pelaksanaannya (Cai, 2009), justeru sesuai untuk menjadi fokus kajian ini yang mengukur kepuasan pelanggan sebagai dimensi prestasi APK.

Selain itu faktor-faktor ini juga merupakan APK yang dihipotesis sebagai mempunyai kesan langsung terhadap kepuasan pelanggan. Hal ini berbeza dengan sifat faktor-faktor APK yang lain seperti pengurusan proses dan latihan sumber manusia. Pengurusan proses adalah APK yang mempunyai perspektif dalaman iaitu lebih berorientasikan proses dalaman dan bukannya pelanggan secara langsung (Gummesson, 1988). Latihan sumber manusia pula bertujuan meningkatkan kefahaman kakitangan tentang pelaksanaan APK (Arawati, 2005), justeru hanya mempunyai kesan secara tidak langsung kepada tahap kepuasan pelanggan.

Tumpuan pelanggan

Persaingan sengit dalam dunia perniagaan merupakan antara pencetus kepada penerimaan besar-besaran APK oleh banyak organisasi (Pinho, 2008). Maka, menawarkan barangan atau perkhidmatan yang memenuhi kehendak pelanggan telah menjadi fokus utama bagi banyak organisasi. Organisasi tidak lagi menawarkan sesuatu berdasarkan kehendak mereka tetapi menawarkan sesuatu yang dapat memenuhi jangkaan pelanggan meliputi aspek kualitatif dan kuantitatif. Organisasi yang memberi tumpuan kepada pelanggan menjadikan pelanggan sebagai rakan mereka termasuklah dalam aspek pembangunan produk dan perkhidmatan yang ditawarkan (Cai, 2009). Walaupun amalan tumpuan pelanggan menjadi begitu penting kepada sesebuah perniagaan, pelanggan tetap penting kepada organisasi sektor awam (Yoo dan Park, 2007). Hal ini kerana sebahagian pelanggan sektor awam adalah kelompok yang membayar cukai, justeru mereka mengharapkan layanan terbaik daripada setiap urusan yang dilakukan. Selain itu, kebanyakan perkhidmatan yang ditawarkan oleh sektor awam seperti PBT juga tidak mempunyai alternatif yang membolehkan pelanggan memilih untuk bertukar ke sektor swasta.

Menanda aras prestasi

Pelanggan berkecenderungan membuat perbandingan antara perkhidmatan yang diterima dari organisasi yang berbeza. Walaupun perkhidmatan yang diterima mungkin berbeza, elemen seperti layanan yang mesra, maklumat yang mencukupi, keselesaan persekitaran dan masa yang diambil seringkali menjadi elemen yang dibandingkan. Justeru adalah penting untuk PBT menanda aras prestasi yang dicapai bukan sahaja antara PBT di Malaysia tetapi juga dengan organisasi perniagaan yang unggul. Amalan menanda aras prestasi adalah langkah bijak agar organisasi tidak ketinggalan dan mempunyai semangat persaingan untuk sentiasa meningkatkan prestasi.

Penambahbaikan berterusan

Organisasi yang melaksanakan APK sentiasa menekankan penambahbaikan berterusan (Ahmed et al., 2005). Perubahan-perubahan yang berlaku di persekitaran dalaman dan luaran akan menjadi input penting untuk organisasi melakukan penambahbaikan. Organisasi yang melakukan penambahbaikan bukan sahaja menambahbaik perkhidmatan yang diberikan tetapi juga melibatkan penambahbaikan struktur organisasi dan cara sesuatu kerja dilakukan (Fryer, Antony dan Douglas, 2007). Melakukan penambahbaikan secara berterusan adalah sesuai dengan falsafah pengurusan kualiti iaitu pengurusan kualiti adalah satu perjalanan dan bukannya satu destinasi (Zakaria, 2006). Dalam perkataan lain, penambahbaikan sesebuah organisasi tidak akan pernah selesai kerana ruang untuk menambah baik akan sentiasa ada.

Komitmen kakitangan

Pelaksanaan pengurusan kualiti bukanlah agenda satu jabatan tunggal iaitu jabatan kawalan kualiti sahaja. Sebaliknya pelaksanaan pengurusan kualiti merupakan satu perubahan budaya kerja (Mehra dan Ranganathan, 2008) yang melibatkan keseluruhan organisasi. Matlamat setiap kakitangan perlu selari dengan matlamat kualiti yang disasarkan supaya matlamat akhir APK dapat dicapai. Walaupun APK telah diterima umum sebagai satu strategi pengurusan yang baik, tetapi strategi yang baik sahaja tidak memadai. Mengikut Kaplan dan Norton (2000), lebih daripada 70% organisasi di seluruh dunia gagal melaksanakan strategi

disebabkan oleh ketiadaan sistem kawalan yang sesuai. Implikasi daripada ketiadaan sistem kawalan ini ialah para kakitangan sukar untuk komited terhadap strategi yang dilaksanakan (Simons, 1990) sedangkan kajian telah membuktikan bahawa usaha kakitangan yang komited terhadap APK akan searah dengan objektif APK (Yoo dan Park, 2007).

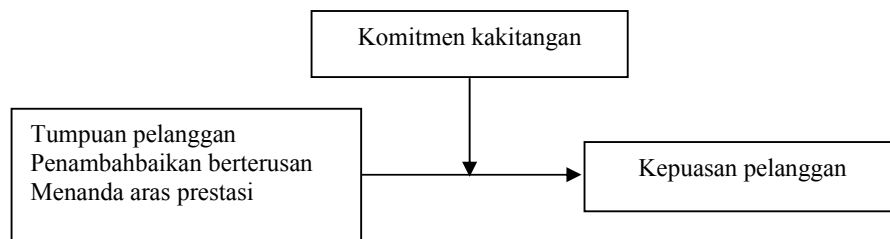
Kepuasan pelanggan

Pentadbiran sektor awam di Malaysia telah memperkenalkan pelbagai strategi untuk menambah baik perkhidmatan (Muhamad, Kamis dan Jantan, 2003). Antara strategi berkenaan termasuk amalan berkaitan pengurusan kualiti seperti kempen budaya kerja cemerlang, sambutan hari kualiti, pewujudan sistem maklumbalas Q dan sistem maklumat Q. Kesemua strategi ini bertujuan memberi perkhidmatan yang terbaik kepada para pelanggan perkhidmatan kerajaan. Jika sebahagian besar organisasi perniagaan melaksanakan APK kerana desakan persaingan, organisasi awam pula melaksanakannya kerana ingin menawarkan perkhidmatan yang terbaik kepada pembayar cukai (Hunt, 1995). Walaupun kuasa pendesak untuk sesebuah organisasi sektor awam dan sektor swasta melaksanakan APK mungkin berbeza, matlamat akhir adalah sama iaitu meningkatkan tahap kepuasan pelanggan. Justeru, kajian yang menguji hubungan antara APK dan kepuasan pelanggan adalah kajian yang sesuai untuk menilai tahap kejayaan sesuatu pelaksanaan APK. Hal ini kerana kepuasan pelanggan adalah matlamat akhir APK (Dean dan Bowen, 1994).

Pembentukan kerangka teoritikal

Walaupun hubungan langsung antara APK dan pembolehubah prestasi telah berjaya dibuktikan (lihat Antony et al, 2002; Cruickshank, 2003), terdapat pengkaji (Adam, 1994; Andersen, Lawrie dan Savic, 2004) yang mencadangkan bahawa wujudnya pembolehubah ketiga yang menjelaskan hubungan antara APK dan prestasi. Adam (1994) mencadangkan sedemikian setelah mendapati nilai R^2 dalam model hubungan regresi antara amalan pengurusan kualiti dan prestasi kewangan yang dikaji beliau adalah sangat rendah. Cadangan beliau adalah selari dengan idea Venkatraman (1989) yang menjelaskan wujudnya pembolehubah pemoderat dalam menghubungkan pembolehubah strategi dan pembolehubah prestasi. Venkatraman (1989) menamakan saling hubungan tersebut sebagai perspektif pemoderat.

Berdasarkan perspektif tersebut, kerangka teoritikal untuk kajian ini dibina seperti ditunjukkan dalam rajah 1.0. Tiga APK iaitu tumpuan pelanggan, penambahbaikan berterusan dan menanda aras prestasi merupakan pembolehubah-pembolehubah tidak bersandar. Komitmen kakitangan pula merupakan pembolehubah pemoderat manakala kepuasan pelanggan adalah pembolehubah bersandar.



Rajah 1.0: Kerangka Teoritikal

Penjanaan Hipotesis

Pengkaji lalu seperti Cai (2009) dan Yang (2006) telah membuktikan bahawa organisasi yang mengutamakan pelanggan dapat meningkatkan tahap kepuasan pelanggan masing-masing. Mengikut Flynn, Schroeder dan Sakakibara (1994), organisasi yang memberi tumpuan kepada pelanggan akan mengambil pelbagai langkah yang dapat meningkatkan interaksi antara organisasi dan pelanggan. Hal ini termasuklah membentuk piagam pelanggan, membangunkan pangkalan data pelanggan, melaksanakan program hari bersama pelanggan serta mewujudkan jabatan pengurusan pelanggan. Selain itu, organisasi yang mengutamakan pelanggan juga akan memberi fokus terhadap ciri produk yang menyumbang ke arah peningkatan kepuasan pelanggan (Hunter, 1995). Amalan tumpuan pelanggan ini meletakkan kepuasan pelanggan sebagai kayu pengukur prestasi. Justeru, deskripsi yang diutarakan dapat menjadi asas untuk hipotesis berikut dijana:

H₁: Organisasi yang mempunyai tahap tumpuan pelanggan yang tinggi akan mempunyai tahap kepuasan pelanggan yang tinggi.

Falsafah pengurusan kualiti terhasil daripada semangat penambahbaikan yang dilakukan secara berterusan (Deming, 1986). Usaha penambahbaikan berterusan ini pula adalah kritikal kepada semua jenis organisasi, sama ada organisasi perniagaan atau organisasi awam (Fryer, Antony dan Douglas, 2007). Oleh kerana citarasa dan jangkaan pelanggan sentiasa berubah mengikut masa, maka amalan penambahbaikan berterusan menjadi relevan sebagai satu usaha untuk menjamin kepuasan pelanggan (Dean dan Bowen, 1994). Sebaliknya, usaha penambahbaikan yang tidak dibuat secara berterusan akan menyukarkan organisasi untuk terus sentiasa memberi perkhidmatan yang dapat memuaskan hati para pelanggan (Fryer, Antony dan Douglas, 2007). Oleh yang demikian, huraian ini mengarah kepada penjanaan hipotesis berikut:

H₂: Organisasi yang mempunyai tahap penambahbaikan berterusan yang tinggi akan mempunyai tahap kepuasan pelanggan yang tinggi.

Amalan menanda aras prestasi bertujuan sentiasa menggalakkan semangat persaingan untuk menawarkan sesuatu yang terbaik kepada pelanggan (Alstete, 2008). Petunjuk-petunjuk prestasi akan dibandingkan untuk memastikan organisasi tidak ketinggalan. Antara petunjuk yang sering dibuat tanda aras termasuk petunjuk berkaitan kualiti perkhidmatan, layanan pelanggan serta komen yang diterima dari pelanggan. Dalam kata lain, amalan menanda aras prestasi ibarat satu perlumbaan untuk sentiasa menjadi yang terbaik (Ahire, Golhar dan Waller, 1996). Namun mengikut Benavent, Ros dan Moreno-Luzon (2005), penambahbaikan bukan sahaja terhad kepada produk yang dihasilkan tetapi juga meliputi operasi keseluruhan sesebuah organisasi. Matlamat akhir amalan sebegini adalah untuk memberi manfaat kepada kepuasan pelanggan. Justeru, hipotesis berikut akan diuji:

H₃: Organisasi yang mempunyai tahap amalan menanda aras prestasi yang tinggi akan mempunyai tahap kepuasan pelanggan yang tinggi.

Hipotesis 1, 2, dan 3 di atas telah menghuraikan hubungan antara amalan pengurusan kualiti dan kepuasan pelanggan. Salah satu elemen organisasi yang kritikal dalam merealisasikan amalan tersebut ialah sumber manusia (Yang, 2006). Para kakitangan adalah kelompok yang perlu membudayakan amalan tersebut dalam kerja harian mereka. Walau bagaimanapun, pembudayaan amalan tersebut dijangka hanya berlaku sekiranya mereka komited untuk menyokong pelaksanaannya. Para kakitangan di peringkat operasi adalah kelompok yang

berurusan secara terus dengan pelanggan. Hal ini kerana sebahagian besar urusan pelanggan dikendalikan oleh para kakitangan dan bukannya pengurusan peringkat atasan. Walaupun pengurusan peringkat atasan seringkali menjadi pelopor kepada APK di sesebuah organisasi (Arawati dan Abdullah, 2000), tetapi para kakitangan adalah penggerak yang akan merealisasikannya (Yang, 2006). Berdasarkan peranan besar komitmen kakitangan untuk memastikan kejayaan pelaksanaan APK, kajian ini membentuk beberapa hipotesis berikut:

H₄: Hubungan positif antara tumpuan pelanggan dan kepuasan pelanggan adalah lebih kuat untuk organisasi yang mempunyai komitmen kakitangan yang tinggi berbanding organisasi yang mempunyai komitmen kakitangan yang rendah.

H₅: Hubungan positif antara penambahbaikan berterusan dan kepuasan pelanggan adalah lebih kuat untuk organisasi yang mempunyai komitmen kakitangan yang tinggi berbanding organisasi yang mempunyai komitmen kakitangan yang rendah.

H₆: Hubungan positif antara menanda aras prestasi dan kepuasan pelanggan adalah lebih kuat untuk organisasi yang mempunyai komitmen kakitangan yang tinggi berbanding organisasi yang mempunyai komitmen kakitangan yang rendah.

Metodologi kajian

Pembentukan soal selidik

Soal selidik yang digunakan dalam kajian ini telah dibentuk berdasarkan penelitian yang mendalam ke atas sumber ilmiah. Jadual 1.0 menunjukkan sumber yang dirujuk untuk membangunkan item yang dapat mewakili konstruk secara tepat. Tatacara sebegini dapat menjamin kesahan kandungan untuk konstruk berkenaan.

Jadual 1.0: Pembentukan soal selidik

Konstruk (Sumber Rujukan)	Item
Tumpuan pelanggan (Mady, 2009; Tamimi, 1998; Zu, 2009)	<ul style="list-style-type: none">• Maklumbalas pelanggan digunakan sebagai sumber penambahbaikan• Tinjauan pelanggan sentiasa dilakukan• Aduan pelanggan sentiasa mendapat perhatian pihak pengurusan• Prestasi sentiasa dibandingkan dengan piagam pelanggan
Penambahbaikan berterusan (Mady, 2009; Tamimi, 1998; Zu, 2009)	<ul style="list-style-type: none">• Pengurusan kualiti adalah usaha yang dilakukan secara berterusan• Penambahbaikan berterusan menjadi budaya kerja yang diterima oleh semua pekerja• Semangat penambahbaikan berterusan mendapat sokongan semua pekerja• Peningkatan prestasi dinilai secara berterusan
Menanda aras prestasi (Black dan Porter, 1996; Sureshchandar, Rajendran dan Ananthraman, 2001)	<ul style="list-style-type: none">• Tahap aduan pelanggan yang dicapai sentiasa dibandingkan dengan tahap aduan pelanggan organisasi lain• Piawai prestasi yang ditetapkan sentiasa dibandingkan dengan organisasi lain

Konstruk (Sumber Rujukan)	Item
	<ul style="list-style-type: none"> • Piawai prestasi yang digunapakai sentiasa dikemaskini sesuai dengan amalan industri • Para kakitangan menerima latihan yang secukupnya tentang amalan menanda aras prestasi
Komitmen kakitangan (Ahire, Golhar dan Waller, 1996; Black dan Porter, 1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Kakitangan turut serta memberi idea untuk pelaksanaan kualiti • Kakitangan bersedia mengambil tanggungjawab terhadap kecacatan dan kesilapan yang berlaku dalam melaksanakan tugas masing-masing • Kakitangan bersedia berkongsi maklumat untuk menjayakan pengurusan kualiti • Kakitangan menunjukkan minat menghadiri latihan-latihan berkaitan pengurusan kualiti
Kepuasan pelanggan (Chan, 2004; Kanji, 2002).	<ul style="list-style-type: none"> • Pelanggan jarang mengadu bahawa perkhidmatan yang ditawarkan tidak selari dengan kehendak mereka • Aduan pelanggan tentang ketidakpuasan hati terhadap perkhidmatan yang diterima adalah minima • Perkhidmatan kepada pelanggan disempurnakan mengikut masa yang ditulis dalam piagam pelanggan • Aktiviti-aktiviti yang dilaksana mendapat sokongan baik daripada para pelanggan

Kajian pra dan rintis

Kajian pra bertujuan menilai kesesuaian soal selidik yang dibangunkan dengan persekitaran sebenar kajian. Memandangkan sebahagian besar sumber rujukan untuk pembinaan soal selidik adalah kajian-kajian lepas yang dibuat di sektor perniagaan, maka langkah ini adalah perlu agar soal selidik yang dikemukakan kepada responden telah diadaptasi dengan baik. Kajian pra melibatkan perbincangan langsung antara pengkaji dengan enam orang pegawai daripada dua buah PBT. Kajian pra tidak melibatkan sebarang ujian statistik. Pada peringkat ini, frasa atau terma yang mengelirukan telah disunting.

Seterusnya kajian rintis dilakukan melibatkan 31 responden daripada empat buah PBT iaitu Majlis Perbandaran (MP) Kajang, Kota Bharu, Seremban dan Kuala Terengganu. Pada peringkat ini, masa yang digunakan oleh responden untuk menyempurnakan soal selidik telah direkod. Semua responden dapat menyempurnakan soal selidik dalam masa kurang 25 minit. Tempoh masa ini adalah selari dengan cadangan literatur (Frazer dan Lawley, 2000) sebagai merujuk kepada salah satu petunjuk soal selidik yang baik. Ujian kebolehpercayaan untuk data kajian rintis juga menunjukkan semua konstruk melepasi paras koefisien yang dikehendaki iaitu nilai koefisien Cronbach-Alpha 0.6 (Hair et al., 1998).

Unit analisis

Unit analisis untuk kajian ini terdiri daripada jabatan-jabatan yang terdapat dalam semua PBT yang disenaraikan dalam rangka pensampelan. Ketua jabatan telah dipilih sebagai responden untuk mewakili jabatan berkenaan. Mengikut Poister dan Streib (1999), ketua jabatan adalah lebih tepat untuk mewakili jabatan untuk kajian pada peringkat jabatan berbanding Yang Dipertua Majlis atau Datuk Bandar. Hal ini kerana ketua jabatan adalah personel yang terlibat secara langsung dalam urusan perancangan dan pentadbiran sesebuah jabatan.

Rangka dan teknik pensampelan

Rangka pensampelan terdiri daripada jabatan di semua PBT yang berstatus bandaraya dan majlis perbandaran di Semenanjung Malaysia. Jadual 2.0 menunjukkan terdapat 342 jabatan di tujuh buah PBT berstatus bandaraya dan 29 buah PBT berstatus Majlis Perbandaran. Daripada jumlah ini, jabatan yang terlibat dalam ujian rintis telah dikecualikan.

Seterusnya teknik pensampelan rawak berstrata telah digunakan untuk memilih sampel kajian. Teknik ini sesuai dengan ciri PBT di Malaysia iaitu mempunyai perbezaan dalam kumpulan dan persamaan antara kumpulan. Ciri ini dapat dilihat berdasarkan kewujudan pelbagai jabatan yang mempunyai fungsi yang berbeza dalam sesebuah PBT manakala fungsi antara PBT pula hampir serupa antara satu sama lain.

Pemilihan sampel melibatkan tiga peringkat seperti berikut:

- Pada peringkat pertama, PBT diasingkan mengikut status, sama ada bandaraya atau perbandaran.
- Pada peringkat kedua, semua PBT berstatus bandaraya dipilih sebagai sampel kajian memandangkan jumlah PBT yang terlibat adalah kecil iaitu tujuh buah.

Jadual 2.0: Pensampelan

	Rangka Pensampelan (Bilangan Jabatan)	Sampel Rawak Yang Dipilih	Bilangan Soal Selidik Yang Dikembalikan	Peratusan Maklum- balas
<i>PBT berstatus Bandaraya</i>				
Kuala Lumpur	22	22	14	63.64
Johor Bahru	7	7	6	85.71
Alor Setar	8	8	5	62.50
Melaka	13	13	10	76.92
Ipoh	9	9	9	100
Shah Alam	12	12	10	83.33
Petaling Jaya	14	14	12	85.71
<i>PBT berstatus Majlis Perbandaran</i>				
Batu Pahat	6	6	5	83.33
Johor Bahru Tengah	9	9	8	88.89
Kluang	6	-		
Muar	7	7	5	71.43
Sungai Petani	10	10	8	80.00
Kulim	10	10	8	80.00
Langkawi	8	8	7	87.50
Kota Bharu*	8	-		
Alor Gajah	11	11	9	81.82
Seremban*	11	-		
Nilai	6	-		
Port Dickson	9	9	7	77.78
Kuantan	11	11	10	90.91
Temerloh	13	13	10	76.92
Manjung	10	-		
Taiping	8	-		
Kuala Kangsar	7	7	6	85.71
Teluk Intan	8	-		

	Rangka Pensampelan (Bilangan Jabatan)	Sampel Rawak Yang Dipilih	Bilangan Soal Selidik Yang Dikembalikan	Peratusan Maklum- balas
Kangar	8	8	7	87.50
Pulau Pinang	10	10	8	80.00
Seberang Prai	10	10	10	100
Ampang Jaya	10	10	8	80.00
Kajang*	10	-		
Klang	10	10	8	80.00
Selayang	11	-		
Subang Jaya	9	9	9	100
Sepang	7	-		
Kuala Terengganu*#	7	-		
Kemaman	7	7	6	85.71
Jumlah	342	250	205	82.00

Kini, PBT Kuala Terengganu bertaraf Majlis Bandaraya bermula 1 Januari 2008.

* PBT yang terlibat dalam kajian rintis

- Pada peringkat ketiga, 18 PBT telah dipilih secara rawak daripada sejumlah 25 PBT yang berstatus majlis perbandaran. Memandangkan bilangan sampel yang kecil, teknik pemilihan rawak yang dilakukan ialah dengan memilih satu persatu kertas bergulung yang ditulis nama PBT berkenaan. Sebanyak 25 PBT telah dipilih untuk dijadikan sampel kajian. Bilangan keseluruhan jabatan yang terdapat pada kesemua 25 PBT tersebut ialah 250 buah.

Daripada 250 soal selidik yang telah diedarkan, hanya 205 responden sahaja yang mengembalikannya. Secara keseluruhan, peratusan maklumbalas adalah 82%. Pertanyaan susulan telah dibuat kepada responden yang tidak memulangkan soal selidik, sehingga pengkaji berpuashati bahawa responden berkenaan sudah tidak berminat untuk mengambil bahagian dalam kajian ini.

Ujian kebolehpercayaan dan kesahan

Kebolehpercayaan data telah diuji berdasarkan nilai koefisien Cronbach-alpha untuk setiap konstruk. Hasil ujian ditunjukkan dalam Jadual 3.0. Berdasarkan tanda aras koefisien Cronbach-alpha 0.60 (Hair et al., 1998), semua konstruk mencapai nilai koefisien yang lebih tinggi. Keputusan ini bermaksud semua konstruk mempunyai tahap konsistensi dalaman yang baik.

Jadual 3.0: Ujian kebolehpercayaan

Konstruk	Item	Korelasi Item-Konstruk					Ujian Kebolehpercayaan	
		TP	PB	MP	KK	KP	Koefisien-alpha	
TP	TP1	0.799	0.461	0.469	0.441	0.381	0.7926	
	TP2	0.827	0.471	0.479	0.433	0.503		
	TP3	0.753	0.353	0.383	0.399	0.419		
	TP4	0.766	0.480	0.430	0.470	0.368		
PB	PB1	0.525	0.777	0.458	0.548	0.512	0.826	
	PB2	0.387	0.762	0.303	0.384	0.308		
	PB3	0.426	0.874	0.365	0.551	0.414		
	PB4	0.470	0.828	0.424	0.538	0.395		

komitmen kakitangan sebagai pemoderat hubungan antara amalan pengurusan kualiti dan kepuasan pelanggan

Konstruk	Item	Korelasi Item-Konstruk					Ujian Kebolehpercayaan	
		TP	PB	MP	KK	KP	Koefisien-alpha	
MP	MP1	0.426	0.353	0.825	0.504	0.347	0.845	
	MP2	0.482	0.399	0.858	0.451	0.378		
	MP3	0.374	0.316	0.771	0.489	0.352		
	MP4	0.560	0.512	0.848	0.570	0.441		
KK	KK1	0.501	0.579	0.518	0.771	0.334	0.733	
	KK2	0.489	0.530	0.563	0.771	0.383		
	KK3	0.283	0.309	0.237	0.672	0.232		
	KK4	0.604	0.427	0.466	0.666	0.391		
KP	KP1	0.159	0.156	0.161	0.084	0.558	0.690	
	KP2	0.469	0.402	0.366	0.304	0.765		
	KP3	0.471	0.392	0.376	0.395	0.725		
	KP4	0.430	0.490	0.412	0.358	0.828		

TP= Tumpuan pelanggan, PB=Penambahbaikan berterusan, MP=Menanda aras prestasi, KK=Komitmen kakitangan, KP=Kepuasan pelanggan

Ujian korelasi item-konstruk pula dilakukan mengikut prosedur yang telah digunakan oleh Nunnally dan Bernstein (1994). Ujian ini bertujuan menentukan ketepatan sesuatu item untuk konstruk yang diwakilinya. Sesuatu item dianggap mewakili konstruk dengan tepat sekiranya koefisien korelasi antara item berkenaan dengan konstruk yang diwakili adalah lebih tinggi berbanding koefisien korelasi antara item berkenaan dengan konstruk lain yang tidak diwakili. Sebagai contoh, baris pertama analisis korelasi item-konstruk seperti dalam jadual 3.0 menunjukkan korelasi antara item pertama untuk konstruk tumpuan pelanggan (TP1) dengan konstruk TP, PB, MP, KK dan KP. Berdasarkan jadual 3.0, nilai koefisien korelasi antara item TP1 dan konstruk TP adalah 0.799, iaitu lebih tinggi berbanding korelasi item TP1 dengan konstruk lain.

Keputusan yang sama dapat dilihat pada analisis koefisien korelasi untuk item lain. Nilai koefisien korelasi yang dihitamkan menunjukkan nilai korelasi koefisien yang tertinggi berbanding dengan nilai korelasi koefisien item tersebut dengan konstruk lain. Dalam perkataan lain, ujian korelasi item-konstruk menunjukkan semua item yang diuji mewakili konstruk secara tepat.

Hasil analisis faktor pula membuktikan bahawa setiap item adalah kritikal untuk konstruk yang diwakilinya. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai muatan faktor setiap item untuk konstruk yang diwakili adalah melebihi nilai 0.40 (Hair et al., 1998). Sebaliknya, nilai muatan faktor yang lebih rendah menunjukkan sesuatu item mengikut perkiraan statistik adalah kurang bermakna untuk mewakili konstruk dan wajar digugurkan. Kesesuaian analisis faktor ke atas data kajian pula dibuktikan melalui nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yang lebih besar daripada 0.60 (Hair et al., 1998).

Jadual 4.0: Analisis faktor

Konstruk	Bilangan Item	Muatan Faktor	Nilai-eigen	% varian diterangkan	Kumulatif varian diterangkan
TP	4	0.628-0.712	7.846	39.231	39.231
PB	4	0.423-0.737	1.517	7.548	46.815
MP	4	0.690-0.804	1.337	6.684	53.499
KK	4	0.462-0.634	1.196	5.979	59.477

Konstruk	Bilangan Item	Muatan Faktor	Nilai-eigen	% varian diterangkan	Kumulatif varian diterangkan
KP	4	0.578-0.682	1.111	5.555	65.032

KMO = 0.886; *Bartlett's Test of Sphericity* (Khi kuasa dua = 1969.19; $p < 0.05$)

TP=Tumpuan pelanggan, PB=Penambahbaikan berterusan, MP=Menanda aras prestasi, KK=Komitmen kakitangan, KP=Kepuasan pelanggan

Pengujian hipotesis

Hipotesis kajian diuji menggunakan ujian regresi. Ujian ini tertakluk pada lima andaian yang perlu dipenuhi sebelum kesimpulan berdasarkan hasil ujian tersebut dapat diterima pakai. Lima andaian tersebut meliputi normaliti, lineariti, homoskedasiti, *outliers* dan multikolineariti. Jadual 5.0 menunjukkan hasil analisis ke atas kelima-lima andaian tersebut. Berdasarkan hasil analisis yang diperolehi, kesemua andaian tersebut telah dipenuhi.

Jadual 5.0: Andaian-andaian Ujian Regresi

Andaian	Analisis Yang Dilakukan	Keputusan
normaliti	plot kebarangkalian normal	Data bertaburan normal
lineariti	plot taburan	Data adalah linear
homoskedasiti	plot taburan	Data adalah homoskedatik
<i>outliers</i>	nilai jarak Mahalanobis	Tiada data <i>outliers</i>
multikolineariti	nilai VIF (<i>variance inflation factor</i>)	Tiada masalah multikolineariti

Hasil ujian regresi ditunjukkan dalam Jadual 6.0. Model 1 menunjukkan bahawa H₁, H₂ dan H₃ adalah disokong. Hubungan antara ketiga-tiga APK dan kepuasan pelanggan adalah signifikan pada $p < 0.05$ dengan nilai beta seperti berikut: tumpuan pelanggan (0.295), penambahbaikan berterusan (0.259), dan menanda aras prestasi (0.170).

Model 3 pula menunjukkan bahawa H₄, H₅ dan H₆ adalah disokong pada nilai $p < 0.05$. Nilai beta untuk setiap interaksi pembolehubah adalah seperti berikut: tumpuan pelanggan x komitmen kakitangan (1.820), penambahbaikan berterusan x komitmen kakitangan (0.994) dan menanda aras prestasi x komitmen kakitangan (1.450).

Jadual 6.0: Ujian Regresi berperingkat

Pembolehubah Bersandar: Kepuasan Pelanggan	Model 1 β	Model 2 β	Model 3 β
<i>Pembolehubah Tidak Bersandar</i>			
Tumpuan pelanggan	0.295*	0.304*	1.194*
Penambahbaikan berterusan	0.259*	0.282*	-0.271
Menanda aras prestasi	0.170*	0.191*	-0.56
<i>Pembolehubah Pemoderat</i>			
Komitmen kakitangan		-0.061	-0.202
<i>Interaksi</i>			
Tumpuan pelanggan x Komitmen kakitangan			1.820*
Penambahbaikan berterusan x Komitmen kakitangan			0.994*
Menanda aras prestasi x Komitmen kakitangan			1.450*
R ²	0.367	0.369	0.414
Perubahan R ²	0.367	0.002	0.045

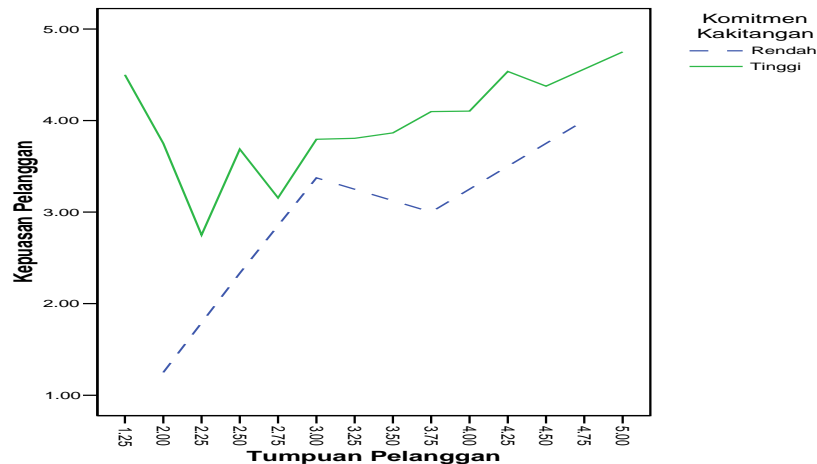
komitmen kakitangan sebagai pemoderat hubungan antara amalan pengurusan kualiti dan kepuasan pelanggan

Pembolehubah Bersandar: Kepuasan Pelanggan	Model 1 β	Model 2 β	Model 3 β
Nilai F	38.849	29.210	19.901
p	0.000	0.000	0.000

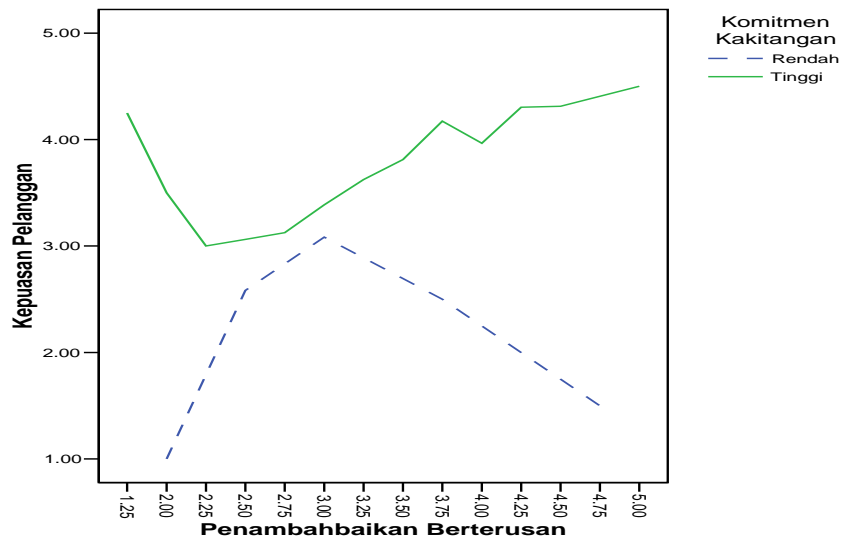
* $p \leq 0.05$; Perubahan R^2 ialah perubahan nilai R^2 yang berlaku selepas pertambahan pembolehubah dalam ujian model baru berbanding model sebelumnya.

Jadual 6.0 juga menunjukkan bahawa nilai R^2 berubah daripada nilai 0.367 dalam model 1 kepada nilai 0.414 dalam model 3. Pertambahan nilai R^2 sebanyak 0.047 yang signifikan pada $p \leq 0.05$, menunjukkan bahawa model 3 yang mengandungi pembolehubah interaksi adalah model peramalan yang dapat menjelaskan kepuasan pelanggan dengan lebih baik iaitu peningkatan sebanyak 4.7%. Penemuan ini membuktikan bahawa komitmen kakitangan adalah pembolehubah pemoderat yang signifikan dalam hubungan antara ketiga-tiga APK yang dikaji dan kepuasan pelanggan. Nilai beta tidak signifikan untuk pembolehubah pemoderat seperti ditunjukkan dalam Model 2 membuktikan kesesuaian komitmen kakitangan sebagai pembolehubah pemoderat. Mengikut Shields, Deng dan Kato (2000), pembolehubah pemoderat tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan pembolehubah bersandar.

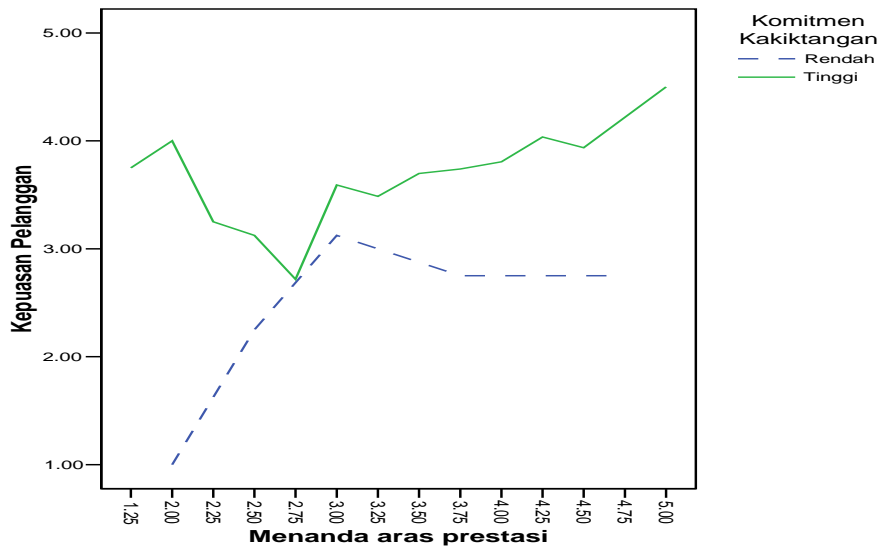
Kedudukan komitmen kakitangan sebagai pemoderat hubungan antara ketiga-tiga APK dan kepuasan pelanggan juga dapat ditunjukkan dengan jelas dalam rajah 2.0, rajah 3.0 dan rajah 4.0. Ketiga-tiga rajah tersebut menunjukkan bahawa tumpuan pelanggan, penambahbaikan berterusan dan menanda aras prestasi mempunyai kesan yang lebih baik terhadap kepuasan pelanggan, jika tahap komitmen kakitangan terhadap amalan pengurusan kualiti adalah tinggi.



Rajah 2.0: Hubungan antara tumpuan pelanggan dan kepuasan pelanggan pada tahap komitmen tinggi dan tahap komitmen rendah



Rajah 3.0: Hubungan antara penambahbaikan berterusan dan kepuasan pelanggan pada tahap komitmen tinggi dan tahap komitmen rendah



Rajah 4.0: Hubungan antara menanda aras prestasi dan kepuasan pelanggan pada tahap komitmen tinggi dan tahap komitmen rendah

Perbincangan

Hipotesis pertama kajian yang menyatakan terdapat perhubungan antara amalan tumpuan pelanggan dan kepuasan pelanggan adalah disokong. Penemuan ini adalah selari dengan

beberapa penemuan terdahulu (*cth*: Cai, 2009; Mehra dan Ranganathan, 2008) yang mendapati bahawa tumpuan pelanggan adalah antara APK yang paling berpengaruh untuk menentukan objektif kepuasan pelanggan dapat dicapai. Amalan tumpuan pelanggan melihat kualiti perkhidmatan yang ditawarkan daripada perspektif pelanggan (Wicks dan Roethlein, 2009). Melalui perspektif ini setiap perkhidmatan yang ditawarkan akan dipastikan selari dengan jangkaan pelanggan. Penemuan ini menunjukkan bahawa strategi berfokuskan pelanggan yang sedang diambil oleh kebanyakan PBT di Malaysia adalah relevan untuk meningkatkan tahap kepuasan pelanggan masing-masing. Aktiviti-aktiviti seperti tele-aduan pelanggan, hari khidmat pelanggan dan peti aduan pelanggan adalah bermanfaat untuk memastikan pelanggan berpuashati terhadap perkhidmatan-perkhidmatan yang ditawarkan oleh PBT.

Hasil kajian juga menyokong hipotesis kedua iaitu terdapat hubungan yang signifikan antara amalan penambahbaikan berterusan dan kepuasan pelanggan. Penambahbaikan berterusan telah dibuktikan oleh banyak pengkaji sebagai amalan yang signifikan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan di organisasi perkilangan, perkhidmatan dan awam (Fryer, Antony dan Douglas, 2007). Matlamat ini dapat dicapai melalui usaha meningkatkan proses kerja dan mengurangkan kesilapan yang dilakukan secara berterusan oleh semua ahli organisasi. Amalan penambahbaikan berterusan adalah amalan yang selari dengan persekitaran kawasan pentadbiran PBT yang sentiasa berubah. Selain itu, komuniti yang menghuni sesuatu kawasan PBT juga mengalami perubahan dari segi ekonomi, gaya hidup dan tahap pendidikan. Mereka sentiasa menjangkakan organisasi melakukan penambahbaikan serta menawarkan perkhidmatan yang lebih baik. Justeru PBT tidak dapat mengelak dari melakukan penambahbaikan secara berterusan.

Hasil kajian juga mendapati bahawa amalan menanda aras prestasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan pelanggan. Keputusan kajian ini adalah konsisten dengan penemuan-penemuan terdahulu (*cth*: Powell, 1995) yang melaporkan amalan menanda aras prestasi sebagai penentu penting kepada tahap kepuasan pelanggan. Secara lazim, pelanggan sesebuah PBT juga merupakan pelanggan kepada pelbagai institusi lain seperti hospital, bank, perniagaan, syarikat pengangkutan dan badan-badan korporat. Justeru pelanggan berkecenderungan untuk membandingkan tahap kualiti perkhidmatan yang diterima daripada institusi-institusi yang berbeza ini. Maka adalah menjadi satu langkah bijak untuk setiap PBT juga membuat tanda aras untuk perkhidmatan yang diberikan supaya tidak ketinggalan dengan organisasi-organisasi lain. Aspek-aspek penting yang dapat ditanda aras termasuklah teknologi yang digunakan, pengemaskinian piagam pelanggan, inovasi terhadap cara melaksanakan tugas serta kemahiran sumber manusia.

Seterusnya, hasil kajian ini menyokong H4, H5 dan H6 iaitu hubungan antara amalan pengurusan kualiti dan kepuasan pelanggan adalah turut dipengaruhi oleh komitmen kakitangan sebagai pembolehubah pemoderat. Penemuan ini membuktikan bahawa komitmen para kakitangan adalah faktor kritikal yang akan menentukan kejayaan pelaksanaan APK. Penemuan ini juga menguatkan lagi pandangan yang mengatakan bahawa APK perlu menjadi budaya kerja seluruh ahli sesebuah organisasi (Zakaria, 2006). Walaupun APK telah diakui satu strategi pengurusan yang baik (Cai, 2009), namun strategi yang baik sahaja belum memadai untuk memastikan ia berjaya dilaksanakan. Komitmen pelaksana strategi juga merupakan isu penting yang perlu diteliti.

Para kakitangan terutama kakitangan pada peringkat operasi merupakan kelompok yang berinteraksi secara langsung dengan pelanggan. Melalui interaksi ini, mereka mendapat banyak maklumat primer yang dapat digunakan ke arah menambak amalan sedia ada. Bagi para kakitangan yang komited terhadap pelaksanaan APK, mereka akan sentiasa memastikan

kepuasan pelanggan diutamakan. Dalam kata lain, komitmen para kakitangan untuk memberi perkhidmatan yang terbaik kepada pelanggan lahir hasil daripada komitmen mereka terhadap APK yang dilaksanakan.

Implikasi penemuan kajian ini terhadap organisasi yang melaksanakan APK ialah organisasi berkenaan perlu mewujudkan satu mekanisme atau sistem kawalan yang dapat memastikan para kakitangan sentiasa komited terhadap pelaksanaan APK. Literatur dalam bidang pengurusan strategi (*cth*: Widener, 2004) dan perakaunan pengurusan (*cth*: Wynder, 2008) banyak membincangkan keperluan sesebuah organisasi untuk mengubahsuai sistem kawalan yang diamalkan dengan strategi yang dilaksanakan. Antara tujuan sistem kawalan ialah untuk memastikan para kakitangan mempunyai matlamat yang selari dengan strategi organisasi (Merchant, 1982). Dalam perkataan lain, sistem kawalan bertujuan memastikan para kakitangan sentiasa komited ketika melaksanakan strategi yang dirancang. Antara elemen-elemen sistem kawalan yang perlu diteliti oleh para pengurus termasuklah perancangan sumber manusia, penilaian prestasi, penetapan indeks prestasi, amalan belanjawan dan sistem ganjaran yang sesuai dengan strategi yang dilaksanakan. Dalam kes pelaksanaan APK, PBT perlu mengambilkira pembabitan kakitangan dalam menjayakan pengurusan kualiti sebagai salah satu elemen penilaian prestasi. Latihan yang berkesan juga perlu dilakukan agar para kakitangan mempunyai pandangan yang optimis tentang hasil yang dapat dijana dari APK. Hal ini wajar dilakukan kerana dalam sesetengah organisasi kemungkinan terdapat sebilangan kakitangan yang ragu-ragu terhadap pelaksanaan APK. Sikap ragu-ragu ini berpotensi mengancam mereka dari memberikan komitmen untuk menjayakan APK.

Sumbangan kajian, limitasi dan cadangan masa depan

Kajian ini memberi sumbangan signifikan terhadap bidang pengurusan kualiti dengan membuktikan bahawa kejayaan pelaksanaan APK adalah tertakluk kepada faktor kontigensi sesebuah organisasi. Hal ini adalah selari dengan arah perkembangan literatur bidang pengurusan kualiti seperti yang telah dijelaskan dalam bahagian awal teks ini. Penemuan kajian ini juga dapat mengukuhkan bukti bahawa kakitangan adalah sumber kejayaan yang signifikan untuk merealisasikan sesuatu strategi pengurusan.

Walaupun penemuan kajian ini dapat memperluaskan sempadan ilmu sedia ada, ia masih terbatas pada beberapa limitasi. Pertama, kajian ini hanya menggunakan sampel dari kalangan PBT di Semenanjung Malaysia yang berstatus bandaraya dan perbandaran. Justeru, generalisasi hasil kajian terhadap PBT yang berstatus majlis daerah perlu dibuat dengan berhati-hati. Kedua, memandangkan kajian ini dijalankan di sektor awam, penemuan hasil kajian mungkin berbeza jika data dikumpul dari sektor perniagaan.

Dua cadangan kajian untuk masa depan dapat dipertimbangkan sebagai lanjutan daripada kajian ini. Pertama, kajian masa depan dapat dilakukan dengan lebih menyeluruh iaitu meliputi PBT yang bertaraf majlis daerah. Bilangan sampel kajian yang lebih meluas membolehkan hasil kajian diterima pakai oleh lebih banyak PBT. Kedua, kesan pembolehubah-pembolehubah yang berkait secara unik dengan PBT di Malaysia terhadap pelaksanaan pengurusan kualiti wajar dipertimbangkan dalam kajian akan datang. Pembolehubah-pembolehubah tersebut ialah seperti tempoh lantikan Yang Dipertua, saiz PBT dan pengaruh Ahli Majlis. Hal ini adalah kerana pembolehubah-pembolehubah seperti ini adalah khusus wujud dalam persekitaran PBT, manakala literatur pula telah mendedahkan bahawa pelaksanaan APK perlu mengambilkira persekitaran sesebuah organisasi.

Kesimpulan

Kajian ini membuktikan bahawa APK yang berasaskan pelanggan dapat menyumbang secara signifikan kepada peningkatan tahap kepuasan pelanggan. Namun demikian, kajian ini juga mendedahkan bahawa ujian ke atas komitmen kakitangan terhadap pelaksanaan amalan tersebut sebagai pembolehubah pemoderat dapat meningkatkan lagi model peramalan yang dibangunkan. Justeru, penemuan ini memberi implikasi bahawa tahap komitmen kakitangan terhadap amalan-amalan pengurusan kualiti dapat mempengaruhi hasil pelaksanaannya. Hasil kajian ini menyimpulkan bahawa walaupun APK merupakan amalan pengurusan yang bersifat universal tetapi pelaksanaannya perlu mengambil kira pembolehubah-pembolehubah kontingensi sesebuah organisasi.

Rujukan

- Adam, E. E. Jr. (1994). Alternative quality improvement practices and organizational performance. *Journal of Operations Management*, 12(1), 27-44.
- Agus, A. dan Abdullah, M. (2000). The mediating effect of customer satisfaction on TQM practices and financial performance. *Singapore Management Review*, 22(2), 55-75.
- Ahire, S. L., Golhar, D. Y. dan Waller, M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27(1), 23-56.
- Ahmed, S. M., Aoieong, R. T., Tang, S. L. dan Zheng, D. X. M. (2005). A comparison of quality management systems in the construction industries of Hong Kong and the USA. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(2), 149-161.
- Alstete, J. W. (2008). Measurement benchmarks or 'real' benchmarking? *Benchmarking: An International Journal*, 15(2), 178-186.
- Andersen, H. V., Lawrie, G. dan Savic, N. (2004). Effective quality management through third generation balanced scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 634-645.
- Antony, J., Leung, K., Knowles, G. dan Gosh, S. (2002). Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(5), 551-566.
- 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. dan Abdullah, M. (2000). Total quality management practices in manufacturing companies in Malaysia: An exploratory analysis. *Total Quality Management*, 11(8), 1041-1051.
- Benavent, F. B., Ros, S. C. dan Moreno-Luzon, M. (2005). A model of quality management self-assessment: An exploratory research. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22 (5), 432-451.

- Black, S. A. dan Porter, L. J. (1996). Identification of the critical factors of TQM. *Decision Sciences*, 27(1), 1-21.
- Cai, S. (2009). The importance of customer focus for organizational performance: a study of Chinese companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(4), 369-379.
- Chan, Y. C. L. (2004). Performance measurement and adoption of balanced scorecard: A survey of municipal governments in the USA and Canada. *International Journal of Public Sector Management*, 17(3), 204-221.
- Cruickshank, M. (2003). Total Quality Management in the higher education sector: A literature review from an international and Australian perspective. *TQM & Business Excellence*, 14(10), 1159-1167.
- Dean, J. W. dan 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. dan Sakakibara, S. A. (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Sciences*, 26 (5), 659-691.
- Fotopoulos, C. B. dan Psomas, E. L. (2009). The impact of 'soft' and 'hard' TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(2), 150-163.
- Frazer, L. dan Lawley, M. (2000). *Questionnaire design & administration*. John Wiley & Sons: Australia.
- Fryer, K. J., Antony, J. dan Douglas, A. (2007). Critical success factors of continuous improvement in the public sector. *The TQM Magazine*, 19(5), 497-517.
- Gummesson, E. (1988). Service quality and product quality combined. *Review of Business*, 9 (3), 14-19.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. dan Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. 5th Ed. Prentice Hall : USA.
- Hunt, V. D. (1995). *Quality management for government: A guide to federal, state and local implementation*. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press.
- Juran, J. M. (1988). *Juran on planning on quality*. New York: Free Press.
- Kanji, G. K. (2002). *Measuring business excellence*. Routledge Advances in Management and Business Studies. London: Routledge.

- Kaplan, R. S. dan Norton, D. P. (2000). *The strategy-focused organization*. USA: Harvard Business School Press.
- Laszlo, G. P. (1997). The role of quality cost in TQM. *The TQM Magazine*, 9(6), 410-413.
- Mady, M. T. (2009). Quality management practices: An empirical investigation of associated constructs in two Kuwaiti industries. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(3), 214-233.
- Mehra, S. dan Ranganathan, S. (2008). Implementing total quality management with a focus on enhancing customer satisfaction. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(9), 913-927.
- Merchant, K. A. (1982). The control functions of management. *Sloan Management Review (Summer)*, 43-55.
- Muhamad, M., Kamis, M. dan Jantan, Y. (2003). Success factor in the implementation of TQM in public service agencies. *Analisis*, 10(1), 125-138.
- Nunnally, J. C. dan Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.
- Pinho, J. C. (2008). TQM and performance in small medium enterprises. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(3), 256-275.
- Poister, T. H. dan Streib, G. (1999). Performance measurement in municipal government: Assessing the state of the practice. *Public Administration Review*, 59 (4), 325-335.
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.
- Seetharaman, A., Sreenivasan, J. dan Boon, L. P. (2006). Critical success factors of total quality management. *Quality & Quantity*, 40(5), 675-695.
- Shields, M. D., Deng, F. J. dan Kato, Y. (2000). The design and effects of control systems: Tests of direct and indirect effects models. *Accounting, Organizations and Society*, 25, 185-202.
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1/2), 127-143.
- Sureshchandar, G. S, Rajendran, C. dan Ananthraman, R. N. (2001). A holistic model for total quality service. *International Journal of Service Industry Management*, 12(4), 378-412.
- Tamimi, N. (1998). A second-order factor analysis of critical TQM factors. *International Journal of Quality Science*, 3(1), 71-79.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14(3), 423-444.

- Wardhani, V., Utarini, A., van Dijk, J. P., Post, D. dan Groothoff, J. W. (2009). Determinants of quality management systems implementation in hospitals. *Health Policy*, 83(3), 239-251.
- Wicks, A. M. dan Roethlein, C. J. (2009). A satisfaction-based definition of quality. *Journal of Business & Economic Studies*, 15(1), 82-111.
- Widener, S. K. (2004). An empirical investigation of the relation between the use of strategic human capital and the design of the management control system. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 377-399.
- Wynder, M. (2008). Employee participation in continuous improvement program: The interaction effects of accounting information and control. *Australian Journal of Management*, 33(2), 355-374.
- Yang, C. C. (2006). The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management. *The TQM Magazine*, 18(2), 162-173.
- Yoo, D. K. dan Park, J. H. (2007). Analyzing relationships among employees, customers and financial performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(9), 908-926.
- Zakaria, A. (2006). Budgetary slack and quality culture in organizations pursuing ISO9000 certification. *The International Journal of Accounting, Governance & Society*, 1, 49-59.
- Zu, X. (2009). Infrastructure and core quality management practices: how do they affect quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(2), 129-149.