

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PENGURUSAN
KUALITI MENYELURUH (*TQM*) DAN ORIENTASI
KEUSAHAWANAN TERHADAP PRESTASI
PERUSAHAAN HERBA DI INDONESIA

PRAYUDI HARIANTO

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2022

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH
(*TQM*) DAN ORIENTASI KEUSAHAWANAN
TERHADAP PRESTASI PERUSAHAAN
HERBA DI INDONESIA

PRAYUDI HARIANTO

TESIS YANG DIKEMUKAKAN UNTUK MEMENUHI SYARAT
MEMPEROLEH IJAZAH DOKTOR FALSAFAH

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2022



Sila tanda (✓)

Kertas Projek

Sarjana Penyelidikan

Sarjana Penyelidikan dan Kerja Kursus

Doktor Falsafah

V

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH**PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN**

Perakuan ini telah dibuat pada ...11.....(hari bulan)... OKTOBER (bulan) 2022.....

i. Perakuan pelajar :

Saya, PRAYUDI HARIANTO, P20161001596, FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI (SILA NYATAKAN NAMA PELAJAR, NO. MATRIK DAN FAKULTI) dengan ini mengaku bahawa disertasi/tesis yang bertajuk PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH (TQM) DAN ORIENTASI KEUSAHAWANAN TERHADAP PRESTASI PERUSAHAAN HERBA DI INDONESIA

adalah hasil kerja saya sendiri. Saya tidak memplagiat dan apa-apa penggunaan mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan, ekstrak, rujukan atau pengeluaran semula daripada atau kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dinyatakan dengan sejelasnya dan secukupnya

Tandatangan pelajar

ii. Perakuan Penyelia:

Saya, Associate Prof. Dr. Zuraidah Zainol (NAMA PENYELIA) dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH (TQM) DAN ORIENTASI KEUSAHAWANAN TERHADAP PRESTASI PERUSAHAAN HERBA DI INDONESIA

(TAJUK) dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas, dan telah diserahkan kepada Institut Pengajian Siswazah bagi memenuhi sebahagian/sepenuhnya syarat untuk memperoleh Ijazah DOKTOR FALSAFAH (SILA NYATAKAN NAMA IJAZAH).

11/10/2022

Tarikh

Tandatangan Penyelia

ASSOCIATE PROFESSOR DR. ZURAIDAH ZAINOL
Associate Professor of Management,
Faculty of Management & Economics,
Universiti Pendidikan Sultan Idris,
35600 Tanjong Malim, Perak.



UNIVERSITI
PENDIDIKAN
SULTAN IDRIS
اوپسي

SULTAN IDRIS EDUCATION UNIVERSITY

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH /
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIESBORANG PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS/DISERTASI/LAPORAN KERTAS PROJEK
DECLARATION OF THESIS/DISSERTATION/PROJECT PAPER FORM

Tajuk / Title: PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PENGURUSAN KUALITI
MENYELURUH (TQM) DAN ORIENTASI KEUSAHAWANAN
TERHADAP PRESTASI PERUSAHAAN HERBA DI
INDONESIA

No. Matrik / Matric's No.: P20161001596

Saya / I: PRAYUDI HARIANTO

(Nama pelajar / Student's Name)

mengaku membenarkan Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek (Kedoktoran/Sarjana)* ini disimpan di Universiti Pendidikan Sultan Idris (Perpustakaan Tuanku Bainun) dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:-

acknowledged that Universiti Pendidikan Sultan Idris (Tuanku Bainun Library) reserves the right as follows:-

1. Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek ini adalah hak milik UPSI.
The thesis is the property of Universiti Pendidikan Sultan Idris
2. Perpustakaan Tuanku Bainun dibenarkan membuat salinan untuk tujuan rujukan dan penyelidikan.
Tuanku Bainun Library has the right to make copies for the purpose of reference and research.
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan Tesis/Disertasi ini sebagai bahan pertukaran antara Institusi Pengajian Tinggi.
The Library has the right to make copies of the thesis for academic exchange.
4. Sila tandakan (✓) bagi pilihan kategori di bawah / Please tick (✓) for category below:-

☐**SULIT/CONFIDENTIAL**

Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub dalam Akta Rahsia Rasmi 1972. / Contains confidential information under the Official Secret Act 1972

☐**TERHAD/RESTRICTED**

Mengandungi maklumat terhad yang telah ditentukan oleh organisasi/badan di mana penyelidikan ini dijalankan. / Contains restricted information as specified by the organization where research was done.

☒**TIDAK TERHAD / OPEN ACCESS**

(Tandatangan Pelajar / Signature)

(Tandatangan Penyelia / Signature of Supervisor)
& (Nama & Cop Rasmi / Name & Official Stamp)

ASSOCIATE PROFESSOR DR. Z. FAUZI HANIFFA
Associate Professor of Marketing
Faculty of Management & Economics
Universiti Pendidikan Sultan Idris

Tarikh: 05/07/2022

Catatan: Jika Tesis/Disertasi ini **SULIT @ TERHAD**, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh laporan ini perlu dikelaskan sebagai **SULIT** dan **TERHAD**.

Notes: If the thesis is **CONFIDENTIAL** or **RESTRICTED**, please attach with the letter from the organization with period and reasons for confidentiality or restriction.





PENGHARGAAN

Assalamualaikum w.b.t.

Syukur ke hadrat Allah Subhanahu Wa Taala (SWT) di atas limpah kurniaNYA tesis ini berjaya disiapkan dengan sempurna. Sekalung penghargaan ditujukan khas buat penyelia yang dikasihi Profesor Madya Dr. Zuraidah Binti Zainol dan penyelia bersama Dr. Nurul Fadly Bin Habidin, pensyarah kanan Universiti Pendidikan Sultan Idris di atas segala tunjuk ajar, panduan dan kata-kata semangat yang sentiasa menjadi pendorong utama dalam menyiapkan tesis ini. Semoga jasa baktimu sentiasa dirahmati oleh Allah SWT dan beroleh keberkatan.

Terima kasih juga kepada Profesor Dr. Rosli Bin Mahmood, Profesor Madya Dr. Abdul Shukor bin Shamsudin dan Profesor Madya Dr. Suriani binti Abdul Hamid selaku panel penilai dalam sesi Viva yang banyak memberi cadangan penambahbaikan tesis ini. Hanya Allah SWT yang mampu membalasnya.

Penghargaan ditujukan buat mak dan bapak, ibu dan abah yang tercinta di atas segala pengorbanan dan kasih sayang serta doa yang tidak putus-putus daripada kalian buat anakmu ini. Semoga Allah SWT sentiasa merahmati kalian berempat dengan keberkatan umur yang panjang, kesihatan dan kebahagiaan dunia dan akhirat.

Buat isteri yang tercinta dan anak-anak yang dikasihi, terima kasih di atas segala pengorbanan yang kita kongsi sepanjang proses menyiapkan tesis ini. Kalian adalah anugerah paling berharga buat saya. Tanpa doa dan sokongan daripada kalian, mustahil saya mampu menyiapkan tesis ini. Kejayaan ini untuk kalian semua.

Penghargaan yang ikhlas juga saya ucapkan kepada rakan-rakan seperjuangan di atas kerjasama dan perkongsian ilmu. Tidak lupa juga kepada semua pihak yang terlibat sama ada secara langsung dan tidak langsung dalam menyiapkan tesis ini. Saya telah menerima bantuan dan amat berhutang budi kepada pihak-pihak yang terlibat. Semoga Allah SWT merahmati kalian semua. Amin.

PRAYUDI HARIANTO





ABSTRAK

Kajian ini bertujuan menentukan pengaruh dimensi budaya organisasi (klan, adhokratik, hierarki, pasaran) ke atas Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*TQM*), pengaruh dimensi budaya organisasi (klan, adhokratik, hierarki, pasaran) ke atas orientasi keusahawanan, dan pengaruh dimensi budaya organisasi (klan, adhokratik, hierarki, pasaran), Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*TQM*) dan orientasi keusahawanan ke atas prestasi perusahaan herba di Indonesia. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kaedah deduktif. Sampel kajian terdiri daripada 400 orang usahawan herba yang berdaftar pada *Asosiasi Pengusaha Herbal Indonesia* (APHI) yang dipilih menggunakan kaedah pensampelan rawak mudah. Data dikumpul menggunakan borang soal selidik dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (*SEM*). Dapatan kajian menunjukkan bahawa tujuh daripada 14 hipotesis yang diuji adalah disokong. Secara spesifiknya, budaya pasaran merupakan satu-satunya faktor budaya yang mempengaruhi *TQM* secara signifikan dan positif ($\beta=0.266$, $p<0.001$). Budaya adhokratik ($\beta=0.235$, $p<0.001$) dan pasaran ($\beta=0.638$, $p<0.001$) merupakan faktor budaya yang signifikan mempengaruhi orientasi keusahawanan secara positif. Dapatan kajian seterusnya menunjukkan bahawa budaya klan ($\beta=0.269$, $p<0.001$), *TQM* ($\beta=0.121$, $p<0.05$) dan orientasi keusahawanan ($\beta=0.406$, $p<0.001$) merupakan mempengaruhi prestasi organisasi secara signifikan dan positif, manakala budaya pasaran mempengaruhi prestasi organisasi secara signifikan dan negatif. Kesimpulannya, prestasi perusahaan boleh ditingkatkan melalui budaya klan, Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*TQM*) dan orientasi keusahawanan, amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*TQM*) berupaya ditingkatkan melalui budaya pasaran dan orientasi keusahawanan berupaya ditingkatkan melalui budaya adhokratik dan pasaran. Implikasinya, bagi meningkatkan prestasi perusahaan herba, budaya organisasi, terutamanya budaya klan, *TQM* dan orientasi keusahawanan perlu diamalkan secara intensif.



ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE, TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND ENTREPRENEURIAL ORIENTATION TOWARDS THE PERFORMANCE OF HERBAL ENTERPRISES IN INDONESIAN

This study aimed to determine the effect of the dimension of organization culture (clan, adhocratic, hierarchy, market) on total quality management (TQM), the effect of the dimension of organization culture (clan, adhocratic, hierarchy, market) on entrepreneurial orientation, and the effect of the dimension of organization culture (clan, adhocratic, hierarchy, market), total quality management (TQM) and entrepreneurial orientation on the performance of herbal enterprises in Indonesian. The study used quantitative approaches and deductive methods. The sample consisted of 400 herbal entrepreneurs registered with the *Asosiasi Pengusaha Herbal Indonesia* (APHI), were selected using a simple random sampling method. Data were collected using questionnaires and analysed using Structural Equation Modeling (SEM). The findings showed that seven out of the 14 hypotheses tested were supported. Specifically, market culture is the only cultural factor that significantly and positively affects TQM ($\beta=0.266$, $p<0.001$). Adhocratic ($\beta=0.235$, $p<0.001$) and market ($\beta=0.638$, $p<0.001$) cultures are cultural factors that significantly influence entrepreneurial orientation positively. The subsequent findings showed that clan culture ($\beta=0.269$, $p<0.001$), TQM ($\beta=0.121$, $p<0.05$) and entrepreneurial orientation ($\beta=0.406$, $p<0.001$) are significant and positive determinants of the organisation performance, while market culture affects organizational performance significantly but negatively. In conclusion, the performance of the enterprises can be increased through clan culture, TQM and entrepreneurial orientation, TQM practices can be enhanced through market culture and, entrepreneurial orientation can be enhanced through adhocratic and market culture. In implication, to improve the performance of herbal enterprises, organizational culture, particularly clan culture, TQM and entrepreneurial orientation needs to be practised intensively.

KANDUNGAN

Muka Surat

PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xiii
SENARAI RAJAH	xvi
SENARAI SINGKATAN	xvii
SENARAI LAMPIRAN	xix

BAB 1 PENGENALAN

1.1. Pendahuluan	1
1.2. Latar Belakang Kajian.....	2
1.3. Penyataan Masalah.....	6
1.4. Objektif Kajian.....	12
1.5. Soalan Kajian	13
1.6. Kerangka Konsep Kajian	13
1.7. Signifikan Kajian.....	16
1.8. Definisi Operasional Kajian	18
1.9. Struktur Kajian	20
1.10. Rumusan.....	22

BAB 2 SOROTAN LITERATUR

2.1.	Pengenalan	24
2.2.	Perusahaan Herba Indonesia	25
2.2.1.	Potensi Herba di Indonesia.....	26
2.2.2.	Potensi Perusahaan Herba di Indonesia	28
2.3.	Budaya Organisasi.....	35
2.3.1.	Definisi Budaya Organisasi.....	35
2.3.2.	Konsep Budaya Organisasi	40
2.3.3.	Dimensi Budaya Organisasi	42
2.3.4.	<i>The Competing Values Framework (CVF)</i>	46
2.3.5.	<i>The Competing Values Framework (CVF)</i> Sebagai Kerangka Untuk Mengkaji Budaya Organisasi	48
2.4.	Pengurusan Kualiti Menyeluruh (<i>TQM</i>)	55
2.4.1.	Definisi Kualiti.....	55
2.4.2.	Definisi Pengurusan Kualiti Menyeluruh (<i>TQM</i>).....	58
2.4.3.	Faktor Kejayaan Kritikal Pengurusan Kualiti Menyeluruh (<i>TQM</i>)	66
2.5.	Orientasi Keusahawanan	75
2.5.1.	Konsep Orientasi Keusahawanan.....	76
2.5.1.1	Konsep Multi-Level Orientasi Keusahawanan ..	76
2.5.1.2	Konsep Orientasi Keusahawanan Sebagai Tema Pengajaran.....	79
2.5.2.	Dimensi Orientasi Keusahawanan	86
2.5.2.1	Proaktif	87
2.5.2.2	Inovatif	91

2.5.2.3	Pengambilan Risiko.....	93
2.6.	Prestasi Organisasi	98
2.6.1	Pengukuran Objektif Prestasi Organisasi.....	99
2.6.1.1	Pengukuran Perakaunan	99
2.6.1.2	Pengukuran Pasaran Kewangan	102
2.6.1.3	Pengukuran Campuran Perakaunan Dan Pasaran Kewangan	104
2.6.2	Pengukuran Subjektif Prestasi Organisasi.....	107
2.6.3	Penggunaan Kedua-Dua Ukuran Objektif Dan Subjektif Prestasi Organisasi	109
2.6.4	Model Dan Kerangka Kerja Pengukuran Prestasi Organisasi	110
2.7.	Pengaruh Budaya Organisasi ke atas Pengurusan Kualiti Menyeluruh (<i>TQM</i>)	118
2.8.	Pengaruh Budaya Organisasi ke atas Orientasi Keusahawanan..	129
2.9.	Pengaruh Budaya Organisasi , Pengurusan Kualiti Menyeluruh (<i>TQM</i>) Dan Orientasi Keusahawanan Ke Atas Prestasi Organisasi	137
2.10	Teori Yang Mendasari.....	158
2.11.	Rumusan.....	166

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

3.1.	Pengenalan	167
3.2.	Reka Bentuk Kajian	168
3.3.	Populasi Dan Sampel Data.....	172

3.4.	Instrumen Kajian Dan Item Pengukuran.....	178
3.4.1.	Pengukuran Dimensi Budaya Organisasi.....	180
3.4.2.	Pengukuran Pengurusan Kualiti Menyeluruh (<i>TQM</i>)	183
3.4.3.	Pengukuran Orientasi Keusahawanan.....	185
3.4.4.	Pengukuran Prestasi Organisasi.....	186
3.5.	Penterjemahan	187
3.6.	Kajian Rintis	188
3.6.1.	Kajian Rintis Dengan Pakar.....	191
3.6.2.	Kajian Rintis Dengan Responden	193
3.7.	Prosedur Pengumpulan Data.....	204
3.8.	Kaedah Analisis Data.....	208
3.8.1.	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	211
3.8.2.	Pembangunan Model <i>SEM</i>	217
3.8.3.	Analisis Awalan	220
3.8.3.1	Pemprosesan Data.....	220
3.8.3.2.	Pematuhan Andaian <i>SEM</i>	223
3.8.4.	Pengesahan Model Pengukuran	228
3.8.4.1	Penilaian Model Fit.....	228
3.8.4.2	Penambahbaikan Model Fit (<i>Modification Indices</i>)	233
3.8.4.3	Penilaian Kesahan Dan Kebolehpercayaan Model Pengukuran	235
3.8.5.	Pengujian Hipotesis	237
3.9.	Rumusan	241

**BAB 4 DAPATAN KAJIAN**

4.1.	Pengenalan	242
4.2.	Analisis Awal.....	243
4.2.1.	Pengekodan Data dan Pengeditan	243
4.2.2.	Mengesan kehilangan Data	244
4.3.	Kadar Maklum Balas	245
4.3.1	Analisis <i>Non Response Bias</i>	246
4.4.	Latar Belakang Responden	249
4.5.	Analisis Andaian <i>SEM</i>	250
4.6.	Pengesahan Model Pengukuran	256
4.6.1.	Penilaian <i>Goodness-Of-Fit Indexes</i> bagi Model	257
4.6.2.	Penilaian Unidimensionaliti.....	264
4.6.3.	Penilaian Kebolehpercayaan dan Kesahan	266
4.6.4.	Ringkasan Pengesahan Model Pengukuran	268
4.6.	Pengujian Hipotesis	269
4.7.	Rumusan	275

BAB 5 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1.	Pengenalan	276
5.2.	Perbincangan Dapatan Kajian.....	277
5.2.1.	Apakah Pengaruh Dimensi Budaya Organisasi (Klan, Adhokratik, Hierarki, Pasaran) Ke Atas Pengurusan Kualiti Menyeluruh (<i>TQM</i>)?	281
5.2.2.	Apakah Pengaruh Dimensi Budaya Organisasi (Klan, Adhokratik, Hierarki, Pasaran)	



Ke Atas Orientasi Keusahawanan?	286
5.2.3. Apakah Pengaruh Dimensi Budaya Organisasi (Klan, Adhokratik, Hierarki, Pasaran), Pengurusan Kualiti Menyeluruh (<i>TQM</i>) Dan Orientasi Keusahawanan Ke Atas Prestasi Organisasi?	290
5.3. Implikasi	295
5.3.1. Implikasi Teori	296
5.3.2. Implikasi Metodologi	302
5.3.3. Implikasi Amalan	303
5.4. Batasan Kajian Dan Cadangan Kajian Lanjutan.....	309
5.3. Rumusan	311
RUJUKAN.....	316
LAMPIRAN.....	354



SENARAI JADUAL

No. Jadual	Muka Surat
1.1. Imbangan Perdagangan Indonesia - Kumpulan Herba.....	4
1.2. Jenis Dan Jumlah Industri Ubat Tradisional Yang Berdaftar Dengan BPOM RI	5
1.3 Sumbangan Kajian.....	17
2.1. Jenis Dan Jumlah Industri Ubat Tradisional Yang Berdaftar Dengan Kemenperin Pada Tahun 2019.....	29
2.2. Data Nilai Pasaran Produk Herba Dunia	32
2.3 Data Nilai Jualan Produk-produk Herba Tradisional Di Indonesia (Dalam Ribuan USD)	33
2.4. Definisi Budaya Organisasi Oleh Pakar	36
2.5. Instrumen Penyelidikan Dimensi Budaya Organisasi	43
2.6. Instrumen Penilaian Budaya Organisasi.....	53
2.7. Sumbangan Pakar Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM).....	59
2.8. Ringkasan Manifestasi Konsep Orientasi Keusahawanan	82
2.9. Pengukuran Perakaunan	100
2.10. Ringkasan Pengukuran Pasaran Kewangan.....	103
2.11. Pengukuran Campuran Perakaunan Dan Pasaran Kewangan	105
2.12. Kajian Berkaitan Pengaruh Budaya Organisasi Ke Atas Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM).....	125
2.13. Kajian Berkaitan Pengaruh Budaya Organisasi Ke Atas Orientasi Keusahawanan	134





2.14. Kajian Berkaitan Pengaruh Budaya Organisasi,

Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*TQM*)

Orientasi Keusahawanan Ke Atas Prestasi Organisasi.....	151
3.1. Item Pengukuran Budaya Organisasi	181
3.2. Item Pengukuran Pengurusan Kualiti Menyeluruh (<i>TQM</i>)	183
3.3. Item Pengukuran Orientasi Keusahawanan.....	185
3.4. Item Pengukuran Prestasi Organisasi	186
3.5. Reka Bentuk Kajian Semula Berdasarkan Maklum Balas Pakar	192
3.6. Reka Bentuk Soal Selidik Berdasarkan Maklum Balas Responden.....	194
3.7. Profil Responden (Kajian Rintis)	195
3.8. Hasil Pengujian Kesahan (Kajian Rintis).....	196
3.9. Analisis Kebolehpercayaan (Kajian Rintis)	198
3.10. Ringkasan Hasil Analisis Kesahan Dan Kebolehpercayaan (Kajian Rintis)	200
3.11. Ringkasan Pengukuran Item Akhir	201
3.12. Teknik Pengumpulan Data	206
3.13. <i>Rules of Thumb</i> Bagi Memilih Pendekatan <i>CB-SEM</i> atau <i>PLS-SEM</i>	214
3.14. Petunjuk Untuk Penilaian <i>Normality</i> , <i>Outliers</i> Dan <i>Multicollinearity</i>	227
3.15. <i>Rule-Of-Thumbs</i> Yang Digunakan Untuk Menilai Kesesuaian Model	233
3.16. Indikator Keboleh Percayaan Dan Kesahan	237
3.17. Ringkasan Hipotesis Kajian	238
3.18. Ringkasan Teknik Analisis Data Yang Digunakan	239
4.1. Ringkasan Analisis Kehilangan Data	245
4.2. <i>Independent Sample T-Test</i> ($N = 240$)	247
4.3. Hasil <i>T-Test</i> Untuk Ujian <i>Non-Response Bias</i>	248



4.4. Profil Responden	249
4.5. Penilaian Tahap Normaliti Data	253
4.6. Analisis <i>Multivariate Outliers</i>	252
4.7. Pemeriksaan Kenormalan Data (Setelah <i>Outliers</i> Dihapus)	253
4.8. Korelasi antara Konstruk dan <i>Standardized Factor Loading</i>	254
4.9. Nilai <i>VIF</i> dan Toleransi	255
4.10. Indeks Kebagusaian (<i>Goodness-of-fit</i>)	258
4.11. <i>Standardized Regression Weights (Factor Loading)</i>	259
4.12. Indeks Kebagusaian (<i>Goodness-of-fit</i>) setelah <i>re-spesification</i>	261
4.13. <i>Modification Indices</i>	262
4.14. Indeks Kebagusaian (<i>Goodness-of-fit</i>) yang telah sesuai	263
4.15. <i>t values</i> Dan Tingkat Signifikan	265
4.16. Penilaian Model Pengukuran	267
4.17. Ringkasan Ujian Hipotesis	273
5.1. Dapatan Empirikal	279



SENARAI RAJAH

No. Rajah	Muka Surat
1.1. Rumusan Kerangka Penyelidikan	14
1.2. Kerangka Konseptual	15
1.3. Rangka Kerja Kajian	22
2.1. Pelbagai Pendekatan Penyelidikan Budaya Organisasi.....	50
2.2. Model <i>The Competing Values Framework</i> (Cameron and Quinn,2005)....	51
2.3. Manifestasi Rangka Kerja Orientasi Keusahawanan	78
3.1. Penilaian Pengukuran Soal Selidik.....	190
3.2. Gambaran Keseluruhan Analisis Data.....	210
3.3. Cadangan Model Pembangunan <i>SEM</i>	218
4.1. Model Pengukuran Yang Diubahsuai.....	263
4.2. Hasil Ujian Model Struktur Yang Dicadangkan	274





SENARAI SINGKATAN

AMOS	<i>Analysis Of Moment Structures</i>
ANOVA	<i>Analysis Of Variance</i>
APHI	<i>Asosiasi Pengusaha Herbal Indonesia</i>
AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
BBOT	<i>Bahan Baku Obat Tradisional</i>
BA	Budaya Adhokratik
BEMs	<i>Business Excellence Models</i>
BH	Budaya Hierarki
BK	Budaya Klan
BP	Budaya Pasaran
BPOM RI	<i>Badan Pengawas Obat dan Makanan Republik Indonesia</i>
CB-SEM	<i>Covariance Based-Structural Equation Modeling</i>
CFA	<i>Confirmatory Factor Analysis</i>
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
CPOTB	<i>Cara Pembuatan Obat Tradisional yang Baik</i>
CVF	<i>Competing Values Framework</i>
CR	<i>Construct reliability</i>
CSF	<i>Critical Success Factors</i>
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management of Europe</i>
FIML	<i>Full Information Maximum Likelihood</i>
GFI	<i>Goodness-of-Fit Index</i>
GOF	<i>Goodness of Fit</i>
IOT	<i>Industri Obat Tradisional</i>
IQA	<i>International Quality Awards</i>
KEMENPERIN	<i>Kementrian Perindustrian Dan Perdagangan Republik Indonesia</i>
KEMENKES	<i>Kementrian Kesihatan Republik Indonesia</i>
MBNQA	<i>Malcolm Baldrige National Quality Award of USA</i>
MI	<i>Modification Indices</i>



ML	<i>Maximum Likelihood</i>
NFI	<i>Normed Fit Index</i>
NNFI	<i>Non-Normed Fit Index</i>
OCAI	<i>Organizational Culture Assessment Instrument</i>
OHT	<i>Obat Herbal Terstandar</i>
PGFI	<i>Parsimony Goodness-of-fit Index</i>
PO	Prestasi Organisasi
PKS	Perusahaan Kecil Sederhana
PLS-SEM	<i>Partial Least Square-Structural Equation Modeling</i>
RBV	<i>Resource Based View</i>
RMSEA	<i>Root Mean Square Error Of Approximation</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
SRMR	<i>Standardized Root Mean Square Residual</i>
SUSENAS	<i>Survei Sosial Ekonomi Nasional</i>
TQC	<i>Total Quality Control</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>
TLI	<i>Tucker-Lewis indeks</i>
TOGA	<i>Tanaman Obat Keluarga</i>
UKOT	<i>Usaha Kecil Obat Tradisional</i>
VIF	<i>Variance Influence Factor</i>

SENARAI LAMPIRAN

Lampiran	Muka Surat
A Profil Responden (Kajian Rintis)	354
B Soal Selidik.....	355
C <i>Code Of Response</i>	359
D Andaian <i>Linearity</i> - Anggaran Keluk (<i>Curve Estimation</i>)	361
E Andaian <i>Homoscedasticity</i> – <i>Scatterplot</i>	363
F <i>Construct Reliability</i> Dan <i>Ave 368</i>	365
G <i>Standardized Residual Covariance Matrix 370</i>	367
H Model Struktural.....	368

BAB 1

PENGENALAN

Pada bab ini diterangkan secara ringkas tentang kajian yang dilakukan. Setelah pendahuluan, pada bahagian 1.2 adalah menyajikan latar belakang kajian, manakala bahagian 1.3 adalah menjelaskan secara terperinci tentang pemasalahan kajian berdasarkan tajuk kajian, bahagian 1.4 menguraikan objektif kajian, sementara bahagian 1.5 dan bahagian 1.6 menggambarkan soalan kajian dan hipotesis kajian, manakala bahagian bahagian 1.7 menguraikan kerangka konsep kajian, bahagian 1.8 dan bahagian 1.9 menguraikan sumbangan kajian definisi operasional. Seterusnya, pada bahagian 1.10 menjelaskan tentang struktur kajian. Seterusnya di akhir, pada bahagian 1.11 adalah menerangkan rumusan bab satu.

1.2. Latar Belakang Kajian

Indonesia diiktiraf secara luas sebagai pusat mega biodiversiti kedua terbesar di dunia selepas Brazil, yang terdiri daripada tumbuhan tropika dan benda hidup laut (Supardi et al., 2011; Wardoyo, 2018). Wardoyo (2018) menjelaskan bahawa di wilayah Indonesia terdapat lebih daripada 30,000 spesis tumbuhan dan terdapat kira-kira 2,500 spesis tumbuhan herba diantara 7,000 spesis tumbuhan yang mana dipercayai mempunyai sifat perubatan. Tumbuhan herba adalah satu daripada komoditi utama Indonesia (Jo, 2016; Wardoyo, 2018).

Perkembangan ubat herba adalah langkah strategik yang boleh dilakukan oleh negara berkembang seperti Indonesia yang mempunyai biodiversiti kedua terbesar di dunia (Astari, 2020). Perniagaan herba di Indonesia mempunyai peluang besar dengan kekayaan biodiversiti, nilai ekonomi perubatan herba pada akhir tahun 2020 mencapai 1.3 milion USD di pasaran domestik (Sudarsono, 2021).

Prospek pengembangan produk herba menurut Hartanto (2016) sangat menggalakkan kerana ketersediaan bahan mentah dan bilangan penduduk yang tinggi di Indonesia, eksport produk farmaseutikal dan kosmetik berasaskan herba sangat berpotensi untuk dikembangkan. Industri herba masih memenuhi pasaran domestik, ini dapat dilihat daripada pasaran yang menjadi sasaran utama pasaran produk herba adalah pengguna domestik (Hapid & Ramlah, 2014). Indonesia memiliki peluang yang besar bagi menjadi satu daripada negara terbesar dalam usaha dan industri kosmetik dan perubatan tradisional yang terbuat daripada tanaman dengan peluang pasaran, namun demikian potensi komoditi semula jadi yang melimpah belum



digunakan secara optimum sebagai satu daripada pengembangan industri herba dan makanan kesihatan yang berorientasikan eksport (Purwaningsih, 2013; Sudarsono, 2021).

Produk-produk yang dihasilkan oleh syarikat-syarikat herba di Indonesia hari ini juga semestinya mampu bersaing setaraf dengan produk luar negara apabila kualiti produk dapat bertambah baik (Hartanto, 2016), di samping permintaan yang semakin meningkat (Kamala, 2017). Meningkatnya permintaan herba adalah peluang untuk pengembangan produk herba Indonesia yang memerlukan kualiti, pelabelan dan keperluan iklan kerana semasa pandemik COVID-19, keperluan untuk perubatan herba semakin meningkat seiring dengan peningkatan andaian awam akan pentingnya peningkatan imuniti (Rusdiyanto, 2020). Walaupun vaksin telah diedarkan, penting untuk sentiasa menjaga kesihatan dan ketahanan badan dengan memakan herba sebagai satu daripada pencegahan COVID-19 (Penny, 2020).

Pengagihan industri lebih banyak di wilayah Jawa Timur dan Jawa Tengah serta sebahagian Jawa Barat yang lebih bergantung pada pengedaran bahan mentah, sehingga industri herba cenderung berkembang di kawasan yang menghasilkan bahan mentah sahaja (Suhendi et al., 2015). Kualiti dan kelestarian pengeluaran herba selalu menjadi halangan perkembangan industri hiliran herba Indonesia, pelaksanaan dasar kualiti yang komprehensif akan meningkatkan kualiti barangan dan produktiviti industri sehingga kelestarian dipertahankan (Herlambang et al., 2011). Pasaran eksport masih didominasi bahan mentah herba berbanding produk siap, bahagian pasaran eksport bahan mentah herba Indonesia hanya dua peratus sahaja (Suparmanto, 2021)



Walau bagaimanapun, pada tahun 2018, herba-herba Indonesia berhadapan dengannya beberapa cabaran untuk dapat bersaing dengan herba daripada negara-negara asing (termasuk China, Amerika Syarikat dan Thailand), lebih-lebih lagi selepas pelaksanaan pelbagai perjanjian perdagangan dunia (Lukito, 2020). Menurut Suparmanto (2021) komoditi herba Indonesia mengalami defisit imbalan perdagangan dengan negara lain, komoditi herba Indonesia dikatakan kurang mempunyai daya saing sehingga produk herba asing cenderung menguasai pasaran.

Menurut data *Kementerian Perdagangan Republik Indonesia (Kemenperin RI)* tahun 2018, pertumbuhan imbalan perdagangan kelompok herba masih tidak dapat bersaing dengan negara lain (Mariyanti, 2018). Jadual 1.1 menunjukkan trend pertumbuhan imbalan perdagangan Indonesia daripada kelompok herba pada tahun

Jadual 1.1

Imbalan Perdagangan Indonesia - Kumpulan Herba (Dalam Ribuan US\$)

Butiran	Nilai Import / Eksport : Ribu USD			Purata	% Trend
	2016	2017	2018		
Import	1,283,872	1,399,104	1,434,946	1,372,641	5.5%
Eksport	28,909	32,556	21,176	27,547	-14.0%

Sumber : *Badan Pusat Statistik, diolah Kemenperin RI (2018)*

Berdasarkan Jadual 1.2, terdapat penyusutan yang ketara dalam bilangan pengusaha herba yang berdaftar di Badan Pengawas Makanan Dan Dadah Republik Indonesia (*BPOM RI*) yang bermula daripada tahun 2016 hingga tahun 2018. Justeru

itu, dalam usaha untuk meningkatkan potensi syarikat ubat-ubatan herba kebangsaan, *Pusat Teknologi dan Farmasi Teknologi (PTFM)* adalah digesa untuk merangka usaha pembinaan kapasiti dalam bidang perubatan herba secara komprehensif sehingga berupaya meningkatkan prestasi syarikat herba di Indonesia (Pratama, 2020).

Jadual 1.2

Jenis dan jumlah Industri Ubat Tradisional yang berdaftar dengan BPOM RI

Tahun	Industri Farmasi	Industri Ubat Tradisional	Industri Kecil Ubat Tradisional
2016	192	54	217
2017	211	93	197
2018	217	85	176

Sumber : Data BPOM Republik Indonesia (2019)

Sehubungan dengan hal ini, usahawan-usahawan yang menganggotai *Asosiasi Pengusaha Herbal Indonesia (APHI)* telah bertindak untuk melakukan penyelidikan dan pembangunan, meningkatkan kesedaran keusahawanan, peningkatan pemasaran dengan model pemberdayaan ekonomi melalui perkongsian dengan tujuan untuk meningkatkan prestasi pertumbuhan syarikat herba di Indonesia (Harianto, 2018). Meskipun pelbagai usaha telah diambil, namun, keberkesanan usaha yang dilakukan *APHI* tidak dapat dipastikan berikutan kurangnya kajian empirikal dilakukan bagi mendedahkan hasil daripada setiap langkah yang telah diambil. Justeru, adalah perlu untuk satu kajian dilakukan untuk mengenal pasti keberkesanan usaha yang dilakukan oleh usahawan-usahawan *APHI* dalam meningkatkan prestasi perusahaan herba Indonesia.

1.3. Penyataan Masalah

Menyedari betapa pentingnya prestasi organisasi sebagai petunjuk kejayaan dan kelangsungan hidup yang mampan sesebuah syarikat, banyak kajian telah dilakukan bagi mengenal pasti kepada faktor yang boleh menyumbang pada peningkatan prestasi perusahaan (Daulay et al., 2019; Ismail, 2016). Sebagai contoh, terdapat kajian yang menyelidik faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi organisasi dalam konteks industri perkilangan di Indonesia (Ferdiansyah & Faisal, 2020; Meutia, 2017; Putra & Rahayu, 2020), dan syarikat pembuatan (Novianty, 2019). Walau bagaimanapun, penyelidikan yang sedia ada terhad yang menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi organisasi dalam konteks industri herba di Indonesia masih sukar ditemui (Islami et al., 2017).

Beberapa kajian terdahulu mempunyai hasil yang tidak konsisten dan saling bertentangan dalam kajian untuk budaya organisasi dan hubungannya ke atas prestasi perusahaan (Booth & Hamer, 2009; Morched & Jarboui, 2021; Naranjo-Valencia et al., 2016). Kajian yang lain mendapati bahawa terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dan prestasi perusahaan (Ahmed et al., 2020; Behram & Özdemirci, 2014; García-Fernández et al., 2018; Joseph & Kibera, 2019; Morched & Jarboui, 2021; Nazarian et al., 2017; Shea et al., 2021; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015). Sebaliknya, Yesil dan Kaya (2013) melaporkan bahawa tidak ada hubungan antara budaya organisasi dan prestasi perusahaan. Selain itu, hubungan antara beberapa dimensi budaya organisasi adalah negatif dengan prestasi perusahaan (Booth & Hamer, 2009; Jardioui et al., 2017; Naranjo-Valencia et al., 2016; Ogbonna & Harris, 2000). Percanggahan dapatan ini menunjukkan pentingnya penyelidikan



lebih lanjut mengenai pengaruh langsung budaya organisasi terhadap prestasi dan juga syarat-syarat sempadan yang memperkuat atau melemahkan hubungan dijalankan.

Berdasarkan bukti empirikal daripada banyak kajian terdahulu (contohnya Prajogo & McDermott, 2005; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015), Valmohammadi dan Roshanzamir (2015) percaya bahawa budaya organisasi yang sesuai akan menentukan hasil pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*TQM*) dan pelaksanaan seterusnya boleh membawa perubahan yang signifikan terhadap pencapaian organisasi. Dalam kajian ini, Valmohammadi dan Roshanzamir (2015) menentukan kekuatan keseluruhan budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap pengurusan kualiti menyeluruh dengan semua aspek budaya bersama dengan semua jenis budaya serta dimensi budaya organisasi. Namun, kurang kajian dilakukan untuk menentukan pengaruh dimensi budaya organisasi ke atas *TQM* dan perlunya mengimbangi dan menggabungkan semua jenis budaya (Denison & Spreitzer, 1991).

Di samping itu, pada beberapa organisasi yang hanya diwakili hanya satu jenis daripada budaya, sebaliknya mereka mempunyai pelbagai jenis budaya (Zu et al., 2010). Seterusnya, tidak ada dimensi budaya yang lebih hebat daripada dimensi yang lain (Giritli et al., 2013). Hubungan yang signifikan daripada pelbagai jenis budaya, pelaksanaan pengurusan kualiti menyeluruh (*TQM*) dengan prestasi organisasi pula dijumpai dalam kajian sebelumnya seperti kajian yang dilakukan oleh Gimenez-Espin et al., (2013) dan kajian Haffar et al., (2013). Beberapa kajian lain menunjukkan kesan yang serupa antara pelbagai dimensi budaya organisasi dan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*TQM*) berbanding pencapaian organisasi (contohnya Kaluarachchi, 2010; Mohammad Mosadegh Rad, 2006).





Daripada perspektif yang sama, banyak penulis menekankan pentingnya Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*TQM*) dalam mencapai kelebihan daya saing dan meningkatkan prestasi syarikat (Abd Aziz & Mohd Yasin, 2010; Abdi & Singh, 2021; Al-Dhaafri et al., 2016; Kebede Adem & Virdi, 2021; Li et al., 2008; Omar et al., 2018; Talib et al., 2013). Walau bagaimanapun, Singh et al. (2018) menyatakan bahawa *TQM* mempunyai hubungan yang cukup signifikan dalam meningkatkan prestasi organisasi dan dapatan pada kajian ini turut disokong dalam beberapa kajian lepas yang menunjukkan bahawa keseluruhan budaya organisasi mempunyai kesan langsung yang positif ke atas prestasi (Uzkurt et al., 2013; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015). Budaya organisasi sebagai kaedah kelebihan daya saing yang mampan dan pemacu prestasi terbaik (Jingjing et al., 2017; Mohammad Mosadegh Rad, 2006; Schein, 2010). Selain itu, budaya organisasi ditunjukkan sebagai faktor yang lebih dominan dalam mempengaruhi prestasi (Naor et al., 2010).

Daripada perspektif yang lain, budaya organisasi dianggap sebagai faktor yang berpengaruh dalam mempromosikan orientasi keusahawanan (Behram & Özdemirci, 2014; Brettel et al., 2015b; Cherchem, 2017; Engelen et al., 2014; Handranata et al., 2021; Khan & Ahmed, 2019; Ling et al., 2020; Shahzad et al., 2017), kerana keusahawanan dianggap sebagai anteseden langsung prestasi organisasi, keusahawanan memediasi kesan budaya organisasi terhadap prestasi organisasi (Behram & Özdemirci, 2014). Menurut Behram dan Özdemirci, (2014) terdapat gambaran yang sangat jelas mengenai hubungan budaya organisasi dan keusahawanan dengan prestasi iaitu budaya pasaran dan budaya adokrasi mempunyai kesan positif dan kuat terhadap semua dimensi keusahawanan, bagaimanapun, budaya klan dan





hierarki tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap keusahawanan dan prestasi organisasi.

Kajian Shirokova et al., (2016) pula menyatakan bahawa orientasi keusahawanan mempengaruhi secara langsung dan positif prestasi firma. Malahan, Utami dan Bernardus (2014) menegaskan bahawa orientasi keusahawanan menjadi faktor yang kritikal dan mendesak bagi syarikat yang menghadapi persaingan dan tekanan yang semakin meningkat di pasaran. Isa (2013) menyatakan bahawa dalam persekitaran perniagaan yang semakin dinamik, pengurus di setiap peringkat harus berterusan mencari dan belajar untuk menghadapi ketidakpastian supaya organisasi lebih kompetitif. Pengurus perusahaan yang beroperasi dalam konteks yang berbeza harus menganalisis persekitaran dengan teliti dan menyelaraskan orientasi keusahawanan untuk memanfaatkan peluang dan mencapai prestasi yang lebih baik (Van Doorn et al., 2013).

Pengaruh positif orientasi keusahawanan terhadap prestasi syarikat telah dijumpai di negara dan industri yang berbeza (Ahmed et al., 2020; Jeong et al., 2019; Niemann et al., 2020; Ziyae & Sadeghi, 2021). Sebagai contoh, berdasarkan data perusahaan pembuatan Fortune 500, Zahra (1991) mendapati bahawa orientasi keusahawanan secara positif dikaitkan dengan prestasi kewangan perusahaan. Kajian Wiklund (2005a) mengenai syarikat kecil Sweden dan kajian Tang et al. (2008) mengenai syarikat China juga melaporkan hasil yang sama. Engelen et al. (2015) menggunakan data daripada 790 perusahaan kecil dan sederhana di enam negara dan mencari hubungan antara orientasi keusahawanan dengan prestasi perusahaan. Namun, adanya hubungan antara orientasi keusahawanan dan prestasi adalah lebih





baik di bawah tadbir urus keluarga yang aktif, tetapi sangat lemah dalam tadbir urus keluarga pasif, apabila perusahaan keluarga dan bukan keluarga dicampur bersama dan diperlakukan sebagai sampel penyelidikan yang homogen, seperti yang dilakukan oleh kebanyakan kajian sebelumnya, penemuan yang tidak konsisten dapat muncul (Lee & Chu, 2017).

Meskipun faktor budaya organisasi, Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*TQM*) dan orientasi keusahawanan merupakan faktor yang signifikan, kurang kajian dijalankan bagi mengkaji sumbangan ketiga-tiga faktor secara kolektif. Beberapa kajian membincangkan budaya organisasi, *TQM* dan pengaruhnya ke atas prestasi organisasi (Haffar et al., 2013; Jabnoun & Sedrani, 2005; Prajogo & McDermott, 2005; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015), selanjutnya banyak juga kajian hubungan budaya organisasi dan orientasi keusahawanan (Cherchem, 2017; Engelen et al., 2015), kajian berkaitan dengan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*TQM*), hubungannya dengan orientasi keusahawanan dan prestasi perusahaan (Al-Dhaafri et al., 2016; Madsen, 2007; Shirokova et al., 2016; Wiklund & Shepherd, 2005). Justeru, adalah penting untuk kajian terkini mengambilkira peranan ketiga-tiga faktor dalam satu rangka kajian yang sama.

Budaya organisasi juga sering dikaitkan sebagai salah satu faktor yang menjadi kunci kepada kejayaan pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*TQM*) (Prajogo & McDermott, 2005). Kajian Valmohammadi dan Roshanzamir (2015) menunjukkan bahawa kekuatan budaya organisasi yang tinggi secara positif dikaitkan dengan tahap pelaksanaan *TQM*. Meskipun banyak kajian yang mengutarakan kepelbagaian dimensi budaya organisasi, namun kajian-kajian lepas yang menguji





peranan kepelbagaian dimensi budaya organisasi ke atas Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*TQM*) masih terhad. Justeru, adalah penting untuk kajian baharu dijalankan bagi menunjukkan peranan setiap dimensi budaya organisasi dalam mempengaruhi bukan sahaja ke atas pelaksanaan *TQM*, tetapi prestasi organisasi.

Budaya organisasi juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap orientasi keusahawanan (Cherchem, 2017). Brettel et al. (2015) yang mengkaji hubungan antara dimensi utama budaya organisasi (kumpulan, hierarki, perkembangan, dan rasional) dengan tiga dimensi orientasi keusahawanan dalam kalangan 298 perusahaan kecil dan sederhana di Jerman mendapati bahawa budaya perkembangan, kumpulan, dan rasional mempunyai kesan positif yang kuat terhadap orientasi keusahawanan, sedangkan kesan budaya hierarki berhubungan secara negatif. Penelitian Engelen et al., (2014) turut menjelaskan bahawa hubungan yang kuat terdapat pada budaya organisasi dan orientasi keusahawanan, tetapi mereka juga menegaskan bahawa kekuatan hubungan antara jenis budaya organisasi dan orientasi keusahawanan adalah bergantung pada ciri budaya, di mana hanya budaya adhokratik mempengaruhi orientasi keusahawanan secara positif, sementara budaya hierarki mempengaruhi secara negatif. Oleh itu, adalah penting untuk mengkaji perbezaan dimensi budaya organisasi dalam memahami pengaruh ke atas orientasi keusahawanan.

Sebaliknya, beberapa jenis kajian empirikal berpendapat bahawa tidak ada hubungan antara budaya organisasi dan prestasi perusahaan (Yesil & Kaya, 2013). Walaupun terdapat beberapa kajian yang dilakukan untuk menguji hubungan budaya organisasi dan prestasi perusahaan di perusahaan perkhidmatan (Halkos & Tzeremes,





2011; Yesil & Kaya, 2013), perusahaan pembuatan (Kull et al., 2014), dan pada kedua-dua industri pembuatan dan perkhidmatan (Tidor et al., 2012; Tseng et al., 2008). Walau bagaimanapun, kajian-kajian demikian menunjukkan penemuan yang tidak konsisten (Yesil & Kaya, 2013). Justeru, ada keperluan untuk kajian ini untuk menyelidiki lebih jauh hubungan antara budaya organisasi dan prestasi perusahaan di negara-negara membangun, seperti Indonesia.

1.4. Objektif Kajian

Pada kajian ini, pada umumnya cuba menilai pengaruh dimensi budaya organisasi, pengurusan kualiti menyeluruh (*TQM*), orientasi keusahawanan terhadap prestasi organisasi. Secara spesifiknya, kajian ini cuba;

1. Menentukan pengaruh dimensi budaya organisasi (klan, adhokratik, hierarki, pasaran) ke atas Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*TQM*) .
2. Menentukan pengaruh dimensi budaya organisasi (klan, adhokratik, hierarki, pasaran) ke atas orientasi keusahawanan.
3. Menentukan pengaruh dimensi budaya organisasi (klan, adhokratik, hierarki, pasaran), Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*TQM*) dan orientasi keusahawanan ke atas prestasi organisasi.

1.5. Soalan Kajian

Beberapa persoalan yang dapat dijadikan dasar kajian ini, berdasarkan ulasan yang dibuat pada bahagian permasalahan dan objektif kajian, wujud. Antara persoalan yang timbul adalah :

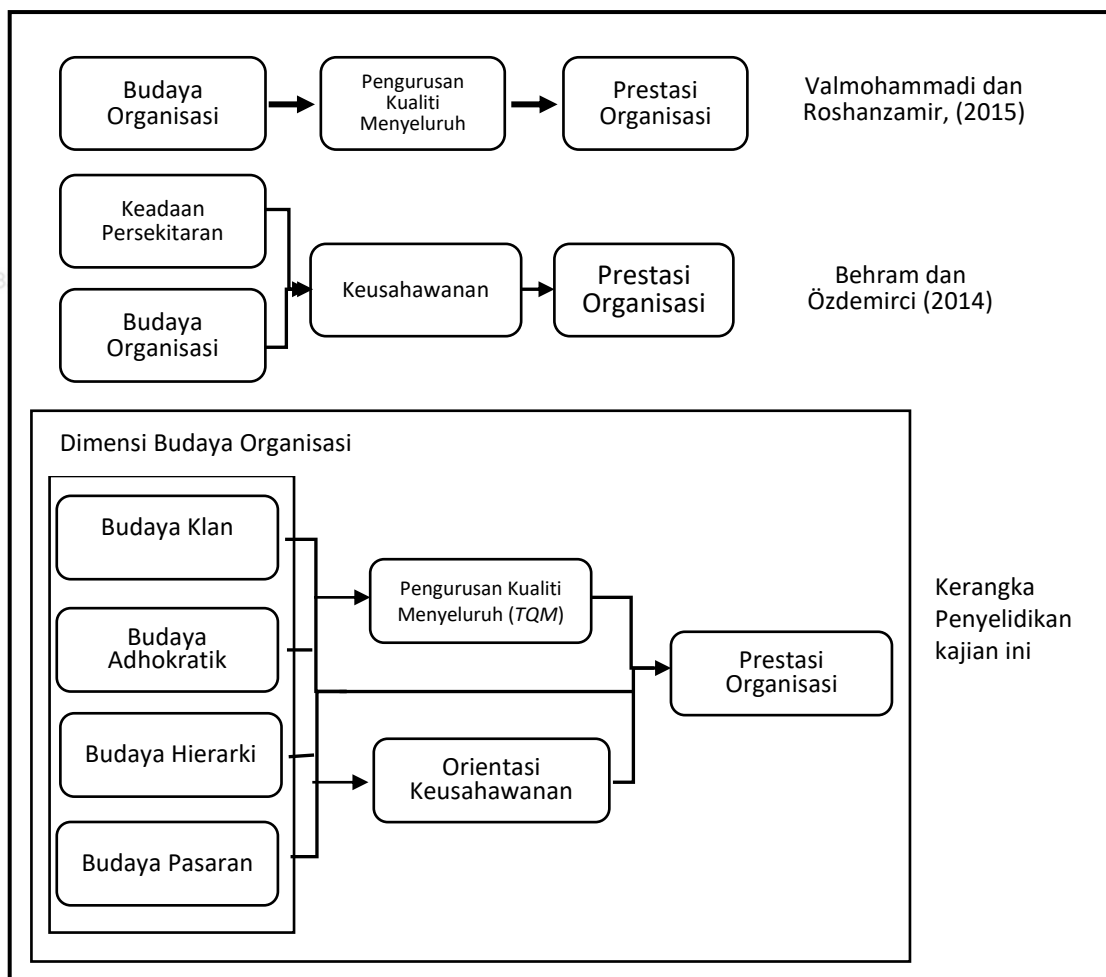
1. Apakah pengaruh dimensi budaya organisasi (klan, adhokratik, hierarki, pasaran) ke atas Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*TQM*) ?
2. Apakah pengaruh dimensi budaya organisasi (klan, adhokratik, hierarki, pasaran) ke atas orientasi keusahawanan?
3. Apakah pengaruh dimensi budaya organisasi (klan, adhokratik, hierarki, pasaran), Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*TQM*) dan orientasi keusahawanan ke atas prestasi organisasi?

1.6. Kerangka Konsep Kajian

Pembentukan kerangka kajian ini dibimbing oleh kerangka kajian Valmohammadi & Roshanzamir (2015) dan Behram & Özdemirci (2014). Pada kajian Valmohammadi dan Roshanzamir (2015) membandingkan dua model persamaan struktur yang menjelaskan hubungan antara ketiga pemboleh ubah iaitu budaya organisasi, Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*TQM*) dan prestasi organisasi, model yang digunakan untuk menentukan hubungan antara budaya organisasi, Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*TQM*) dan pengaruhnya terhadap prestasi organisasi. Selanjutnya dalam model kajian Behram dan Özdemirci (2014), pengaruh keadaan persekitaran dan budaya organisasi terhadap keusahawanan dianalisis. kemudian

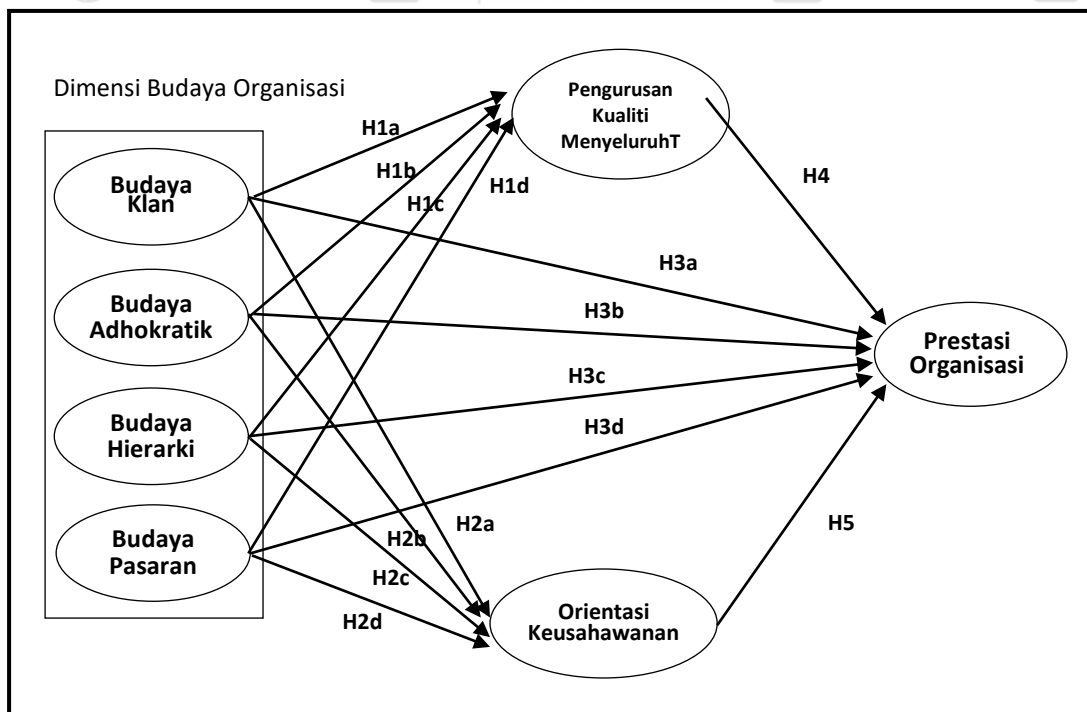
mengkaji kesan mediator keusahawanan, kesan langsung dan tidak langsung daripada keadaan persekitaran dan budaya organisasi ke atas prestasi organisasi.

Sebagai kesimpulan, perumusan kerangka penyelidikan terkini mengenai dimensi budaya organisasi, Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*TQM*) dan orientasi keusahawanan yang bertindak sebagai pemboleh ubah bebas dengan prestasi organisasi (Rajah 1.1).



Rajah 1.1 Rumusan Kerangka Penyelidikan

Kerangka konsep bagi kajian ini melibatkan tiga pengujian hubungan langsung. Persamaan yang pertama melibatkan hubungan di antara empat dimensi budaya organisasi iaitu budaya klan, budaya adhokratik, budaya hierarki dan budaya pasaran (pemboleh ubah bebas) dengan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*TQM*) (pemboleh ubah bersandar), persamaan kedua antara empat dimensi budaya organisasi iaitu budaya klan, budaya adhokratik, budaya hierarki dan budaya pasaran (pemboleh ubah bebas) dengan orientasi keusahawanan (pemboleh ubah bersandar) dan, persamaan ketiga antara empat dimensi budaya organisasi iaitu budaya klan, budaya adhokratik, budaya hierarki dan budaya pasaran, *TQM* dan orientasi keusahawanan yang bertindak sebagai pemboleh ubah bebas dengan prestasi organisasi sebagai pemboleh ubah bersandar. Keseluruhan kerangka kajian ditunjukkan dalam Rajah 1.2.



Rajah 1.2. Kerangka konseptual

1.7. Signifikan Kajian

Hasil kajian ini memberi beberapa sumbangan secara konseptual, metodologi, empirikal dan managerial. Secara konseptual, kajian ini menjelaskan konsep dimensi budaya organisasi, Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*TQM*) dan orientasi keusahawanan, kajian ini juga melakukan validasi item-item dimensi budaya organisasi dan orientasi keusahawanan dalam hubungan nya dengan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*TQM*) dan prestasi organisasi. Lebih lanjut kajian ini menyediakan model untuk pemantapan prestasi organisasi dengan adanya penambahan kesan multidimensi budaya organisasi, penambahan orientasi keusahawanan sebagai model komprehensif budaya organisasi, Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*TQM*) dan orientasi keusahawanan ke atas prestasi organisasi

Seterusnya, dapatan pada kajian ini dapat memberikan maklum balas tentang pelbagai hubungan item-item bagi pemantapan prestasi organisasi, maklumat ini penting dan akan berguna bagi pihak berkuasa APMI dan asosiasi lain untuk menjadikannya sebagai landasan bagi memupuk dan membantu usahawan lain supaya mampu dan boleh berjaya jika menggunakan pendekatan yang diperolehi daripada dapatan kajian ini. Selain itu, hasil kajian ini nanti dapat menjadi petunjuk kepada usahawan lain dan mengambil iktibar daripada pada faktor-faktor yang boleh mendorong kejayaan prestasi organisasi. Jadual 1. 3 meringkaskan sumbangan kajian.



Jadual 1. 3

Sumbangan kajian

Area sumbangan	Tahap sumbangan	
	Replikasi	Lanjutan
Konseptual	Menjelaskan konsep dimensi budaya organisasi, Pengurusan Kualiti Menyeluruh dan orientasi keusahawanan	
Metodologi	Menentu kesahan dan kebolehpercayaan skala untuk mengukur dimensi budaya organisasi, Pengurusan Kualiti Menyeluruh, orientasi keusahawanan dan prestasi organisasi	Validasi item-item dimensi budaya organisasi dan orientasi keusahawanan dalam hubungan nya dengan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (<i>TQM</i>) dan prestasi organisasi
Empirikal	Mengesahkan interaksi antara budaya organisasi, Pengurusan Kualiti Menyeluruh dan orientasi keusahawanan ke atas prestasi organisasi	Menyediakan model untuk pemantapan prestasi organisasi dengan : • Penambahan kesan multidimensi budaya organisasi, • Penambahan orientasi keusahawanan • Model komprehensif budaya organisasi, Pengurusan Kualiti Menyeluruh (<i>TQM</i>) dan orientasi keusahawanan ke atas prestasi organisasi
Pengurusan	Memberi panduan yang tepat dan komprehensif mengenai bagaimana merancang dan menerapkan usaha untuk meningkatkan pencapaian prestasi organisasi	Menyediakan alat tambahan untuk menilai dan meningkatkan prestasi organisasi





1.8. Definisi Operasional

Definisi operasional bagi konstruk-konstruk yang diuji dalam kajian ini adalah sebagai berikut:

1.8.1. Budaya organisasi

Ditakrifkan sebagai nilai teras, andaian, tafsiran, dan pendekatan yang mencirikan organisasi (Cameron & Quinn, 2006; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015)

a. Budaya Klan : model budaya organisasi yang fokus pada proses internal dan mengutamakan fleksibiliti (Cameron & Quinn, 2006; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015).

b. Budaya adhokratik: model budaya organisasi yang fokus pada proses eksternal dan mengutamakan fleksibiliti (Cameron & Quinn, 2006; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015).

c. Budaya hierarki : model budaya organisasi yang fokus pada proses internal dan mengutamakan struktur dan fungsi (Cameron & Quinn, 2006; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015).

d. Budaya pasaran : model budaya organisasi yang fokus pada proses eksternal dan mengutamakan ketertiban dan kawalan (Cameron & Quinn, 2006; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015).



1.8.2. Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*TQM*)

Sebagai sistem pengurusan kualiti dalam organisasi untuk meningkatkan produk dan perkhidmatan (Singh et al., 2013; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015). Kepimpinan organisasi dengan pengurusan tertinggi terlibat secara aktif dalam komunikasi dan perancangan matlamat organisasi dan pihak pengurusan boleh berinteraksi dengan jabatan yang berkenaan untuk menjangka perubahan dan pembuatan rancangan untuk menampungnya (Singh et al., 2013; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015). Perancangan strategik dan pembangunan dengan perusahaan mengkaji bagaimana sebuah firma berkembang, melaksanakan dan memperbaiki strategi, termasuk dasar kualiti, pernyataan misi, proses penambahbaikan, penggunaan kawalan kualiti dan alat pengurusan yang lain (Singh et al., 2013; Valmohammadi & Roshanzamir,

1.8.3. Orientasi Keusahawanan

Orientasi keusahawanan - kemampuan perusahaan untuk memulai perubahan dianggap inovatif dalam penentuan strategi, proses, tingkah laku dan aktiviti (Engelen et al., 2014; Shirokova et al., 2016), kecenderungan organisasi berani mengambil risiko untuk melakukan tindakan yang mengandung risiko kegagalan yang tinggi atau kejayaan yang luar biasa (Al-Dhaafri et al., 2016; Engelen et al., 2014; Shirokova et al., 2016) dan beroperasi secara proaktif dalam perniagaan bagi mendapatkan peluang terbaik, membentuk persekitaran dan mencipta perubahan, dan bertindak mengikut jangkaan permintaan masa hadapan (Engelen et al., 2014) .

1.8.4. Prestasi Organisasi

Prestasi organisasi ditakrifkan sebagai pelbagai pencapaian yang boleh diukur dengan petunjuk tahap kepuasan dan hasil perniagaan (Singh et al., 2018).

- a. Tahap kepuasan : Pekerja yang berpuas hati bekerja untuk peningkatan kualiti dan meningkatkan produktiviti, kualiti yang lebih baik meningkatkan kepercayaan dan kesetiaan pelanggan dan pelanggan yang berpuas hati meningkatkan kadar pertumbuhan syarikat (Fotopoulos & Psomas, 2010; Lin et al., 2005; Singh et al., 2018)
- b. Hasil perniagaan : Hasil perniagaan berkaitan dengan istilah kewangan iaitu penjualan dan keuntungan. (Qasrawi et al., 2017; Singh et al., 2018).

Struktur kajian ini bermula daripada Bab Satu yang menggariskan latar belakang kajian, permasalahan kajian, persoalan dan objektif untuk menjalankan kajian ini. Seterusnya satu rangka kerja dibina untuk membantu dalam mengemudi pelbagai bahagian dan bab-bab tesis. Kerangka teori dan konseptual, hipotesis dan batasan kajian juga dibincangkan. Seterusnya bab ini pula membincangkan sumbangan kajian, definisi operasional dan struktur kajian.

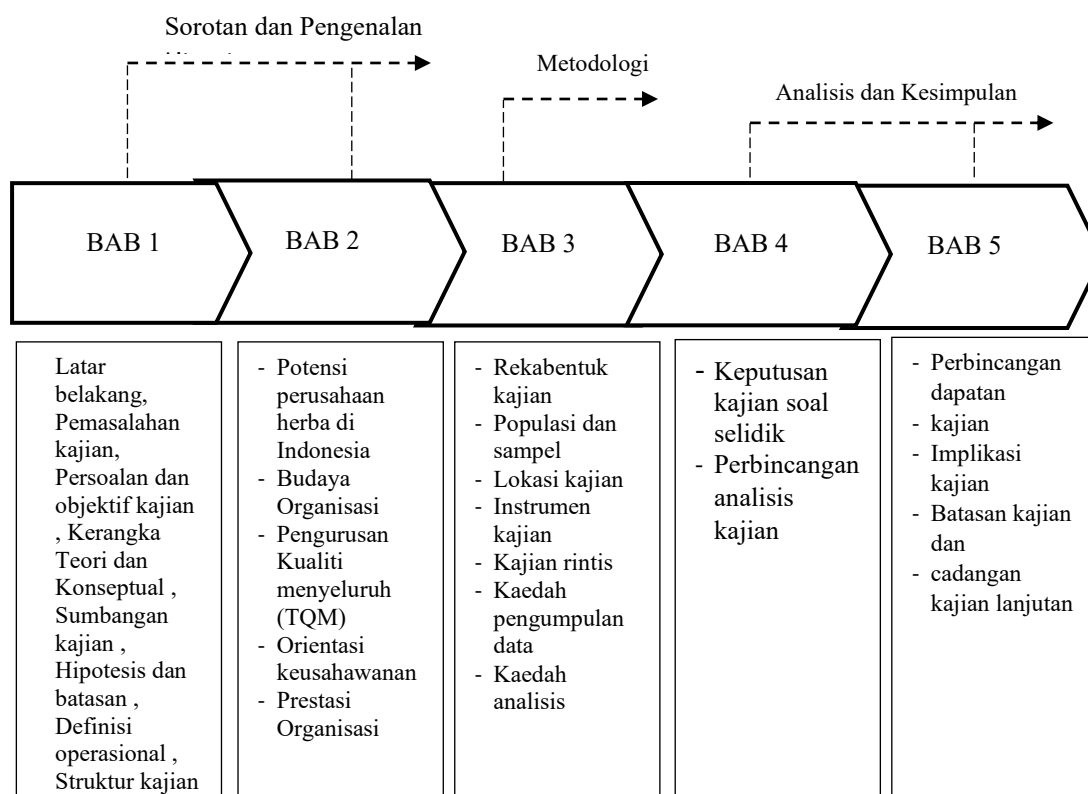
Pada Bab Dua kajian ini membincangkan tinjauan literatur, terdiri daripada potensi perusahaan herba di Indonesia. Selanjutnya, bab ini membincang secara terperinci konsep budaya organisasi. Selain itu, pengurusan kualiti menyeluruh (*TQM*) dan orientasi keusahawanan serta prestasi organisasi telah dibincangkan secara

terperinci. Selain itu, turut dibincangkan kajian secara terperinci tentang pembangunan hipotesis dan kerangka teori kajian.

Pada Bab Tiga menerangkan rasional di sebalik menggunakan reka bentuk kajian deskriptif dengan lebih terperinci dan isu-isu yang berkaitan dengan pengumpulan data. Bab ini menerangkan metodologi penyelidikan, meliputi objektif dan proses yang digunakan dalam kajian ini. Dalam kajian ini, instrumen yang digunakan untuk mengumpul data adalah soal selidik. Selain itu, reka bentuk soal selidik, kajian rintis dan prosedur pengedaran serta proses menganalisis data kajian dibincangkan dalam bab ini.

Seterusnya, hasil daripada kajian dibincangkan dengan terperinci dalam Bab Empat, pada bab ini memberi tumpuan kepada hasil analisis soal selidik. Bab ini juga memastikan bahawa dapatan itu boleh menjawab kesemua persoalan kajian dan hipotesis kajian yang telah dicadangkan.

Akhir sekali, adalah Bab Lima yang membentangkan ringkasan kajian secara keseluruhan, membincangkan kesimpulan dan implikasinya terhadap teori dan amalan. Seterusnya batasan kajian ini juga diserlahkan. Beberapa cadangan dan cadangan untuk kajian akan datang diutarakan. Ringkasan tentang rangka kerja kajian ini dipaparkan dalam Rajah 1.3. yang menerangkan gambaran ringkas rangka kerja kajian ini.



Rajah 1.3. Rangka Kerja Kajian

1.10 Rumusan

Bab ini menerangkan secara ringkas pengenalan kajian ini. Latar belakang kajian mengutarakan isu-isu yang menggesa kajian terhadap pengaruh dimensi budaya organisasi, pengurusan kualiti menyeluruh dan orientasi keusahawanan terhadap prestasi perusahaan herba di Indonesia dijalankan. Permasalahan kajian dibincang secara terperinci bagi memperlihatkan lompong kajian yang belum disentuh oleh penyelidik sebelum ini dalam lingkungan tajuk yang diteroka. Bab ini juga telah menetapkan objektif yang perlu dicapai. Seterusnya bab ini menerangkan secara ringkas sumbangan penyelidikan kepada lapangan ilmu dan amalan. Struktur kajian di



akhir bab diketengahkan bagi memberi gambaran penuh proses yang dilakukan dalam kajian ini.

Seterusnya Bab 2 akan membincangkan sorotan literatur bagi perbincangan dimensi budaya organisasi, pengurusan kualiti menyeluruh dan orientasi keusahawanan terhadap prestasi perusahaan berdasarkan pada pelbagai kajian-kajian lepas yang telah dijalankan sebelumnya. Soroton literatur akan membantu penyelidik menyusun kerangka teori dan konseptual serta membangunkan hipotesis bagi kajian ini.

