05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

PRAYUDI HARIANTO

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2022

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

PRAYUDI HARIANTO

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

TESIS YANG DIKEMUKAKAN UNTUK MEMENUHI SYARAT
MEMPEROLEH IJAZAH DOKTOR FALSAFAH

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2022

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS
SULTAN IDRIS EDUCATION UNIVERSITY

Sila tanda (√)

Kertas Projek	
Sarjana Penyelidikan	
Sarjana Penyelidikan dan Kerja Kursus	
Doktor Falsafah	√

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

ASSOCIATE PROFESSOR DR. ZURAIDAH ZAINOL
Associate Professor in Marketing
Faculty of Management & Economics
Universiti Pendidikan Sultan Idris
35900 Tanjong Malim, Perak

Tandatangan Penyelia

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS
SULTAN IDRIS EDUCATION UNIVERSITY

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH /
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

BORANG 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 restircted information as specified by the organization where research was done.*
☑	**TIDAK TERHAD / *OPEN ACCESS***	

(Tandatangan Pelajar/ Signature)

ASSOCIATE PROFESSOR DR. [illegible]
Associate Professor
Faculty of Management & Economics
Universiti Pendidikan Sultan Idris

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

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 CONFIDENTAL or RESTRICTED, please attach with the letter from the organization with period and reasons for confidentiality or restriction.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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 terhutang budi kepada pihak-pihak yang terlibat. Semoga Allah SWT merahmati kalian semua. Amin.

PRAYUDI HARIANTO

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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. *The Competing Values Framework (CVF)* 46

2.3.5. *The Competing Values Framework (CVF)* Sebagai Kerangka Untuk Mengkaji Budaya Organisasi..... 48

2.4. Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* 55

2.4.1. Definisi Kualiti..... 55

2.4.2. Definisi Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)*..... 58

2.4.3. Faktor Kejayaan Kritikal Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* 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 Penganjuran..... 79

2.5.2. Dimensi Orientasi Keusahawanan 86

2.5.2.1 Proaktif..... 87

2.5.2.2 Inovatif 91

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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 *(TQM)* 118

2.8. Pengaruh Budaya Organisasi ke atas Orientasi Keusahawanan.. 129

2.9. Pengaruh Budaya Organisasi , Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* 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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.4. Instrumen Kajian Dan Item Pengukuran 178

3.4.1. Pengukuran Dimensi Budaya Organisasi 180

3.4.2. Pengukuran Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* 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. *Structural Equation Modeling (SEM)* 211

3.8.2. Pembangunan Model *SEM* 217

3.8.3. Analisis Awalan 220

3.8.3.1 Pemprosesan Data 220

3.8.3.2. Pematuhan Andaian *SEM* 223

3.8.4. Pengesahan Model Pengukuran 228

3.8.4.1 Penilaian Model Fit 228

3.8.4.2 Penambahbaikan Model Fit *(Modification Indices)* 233

3.8.4.3 Penilaian Kesahan Dan Kebolehpercayaan Model Pengukuran 235

3.8.5. Pengujian Hipotesis 237

3.9. Rumusan 241

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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 *Non Response Bias* 246

4.4. Latar Belakang Responden 249

4.5. Analisis Andaian *SEM* 250

4.6. Pengesahan Model Pengukuran 256

4.6.1. Penilaian *Goodness-Of-Fit Indexes* 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 *(TQM)*? 281

5.2.2. Apakah Pengaruh Dimensi Budaya Organisasi (Klan, Adhokratik, Hierarki, Pasaran)

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Ke Atas Orientasi Keusahawanan? 286

5.2.3. Apakah Pengaruh Dimensi Budaya Organisasi (Klan, Adhokratik, Hierarki, Pasaran), Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* Dan Orientasi Keusahawanan Ke Atas Prestasi Organisasi? 290

5.3. Implikasi 295

5.3.1. Implikasi Teori 296

5.3.2. Implikasi Metodologi 302

5.33. Implikasi Amalan 303

5.4. Batasan Kajian Dan Cadangan Kajian Lanjutan 309

5.3. Rumusan 311

RUJUKAN 316

LAMPIRAN 354

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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 *(TQM)* 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. *Rules of Thumb* Bagi Memilih Pendekatan *CB-SEM* atau *PLS-SEM* 214

3.14. Petunjuk Untuk Penilaian *Normality, Outliers* Dan *Multicollinearity* 227

3.15. *Rule-Of-Thumbs* 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. *Independent Sample T-Test (N = 240)* 247

4.3. Hasil *T-Test* Untuk Ujian *Non-Response Bias* 248

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

4.4. Profil Responden 249

4.5 Penilaian Tahap Normaliti Data 253

4.6. Analisis *Multivariate Outliers* 252

4.7. Pemeriksaan Kenormalan Data (Setelah *Outliers* Dihapus) 253

4.8. Korelasi antara Konstruk dan *Standardized Factor Loading* 254

4.9. Nilai *VIF* dan Toleransi 255

4.10. Indeks Kebagusuaian *(Goodness-of-fit)* 258

4.11. *Standardized Regression Weights (Factor Loading)* 259

4.12. Indeks Kebagusuaian *(Goodness-of-fit)* setelah *re-spesification* 261

4.13. *Modification Indices* 262

4.14. Indeks Kebagusuaian *(Goodness-of-fit)* yang telah sesuai 263

4.15. *t values* Dan Tingkat Signifikan 265

4.16. Penilaian Model Pengukuran 267

4.17. Ringkasan Ujian Hipotesis 273

5.1. Dapatan Empirikal 279

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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 *The Competing Values Framework* (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 *SEM* 218

4.1. Model Pengukuran Yang Diubahsuai..... 263

4.2. Hasil Ujian Model Struktur Yang Dicadangkan 274

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

SENARAI SINGKATAN

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

SENARAI LAMPIRAN

Lampiran **Muka Surat**

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

BAB 1

PENGENALAN

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

1.1. Pendahuluan

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.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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; Wardojo, 2018). Wardojo (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; Wardojo, 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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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)

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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 imbangan 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 imbangan perdagangan kelompok herba masih tidak dapat bersaing dengan negara lain (Mariyanti, 2018). Jadual 1.1 menunjukkan trend pertumbuhan imbangan perdagangan Indonesia daripada kelompok herba pada tahun 2016-2018.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 1.1

Imbangan 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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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)

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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 meningkatan prestasi organisasi dan dapatan pada kajian ini turut disokong dalam beberapa kajian lepas yang menujukkan 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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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 perlaksanaan *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,

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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?

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

1.6. Kerangka Konsep Kajian

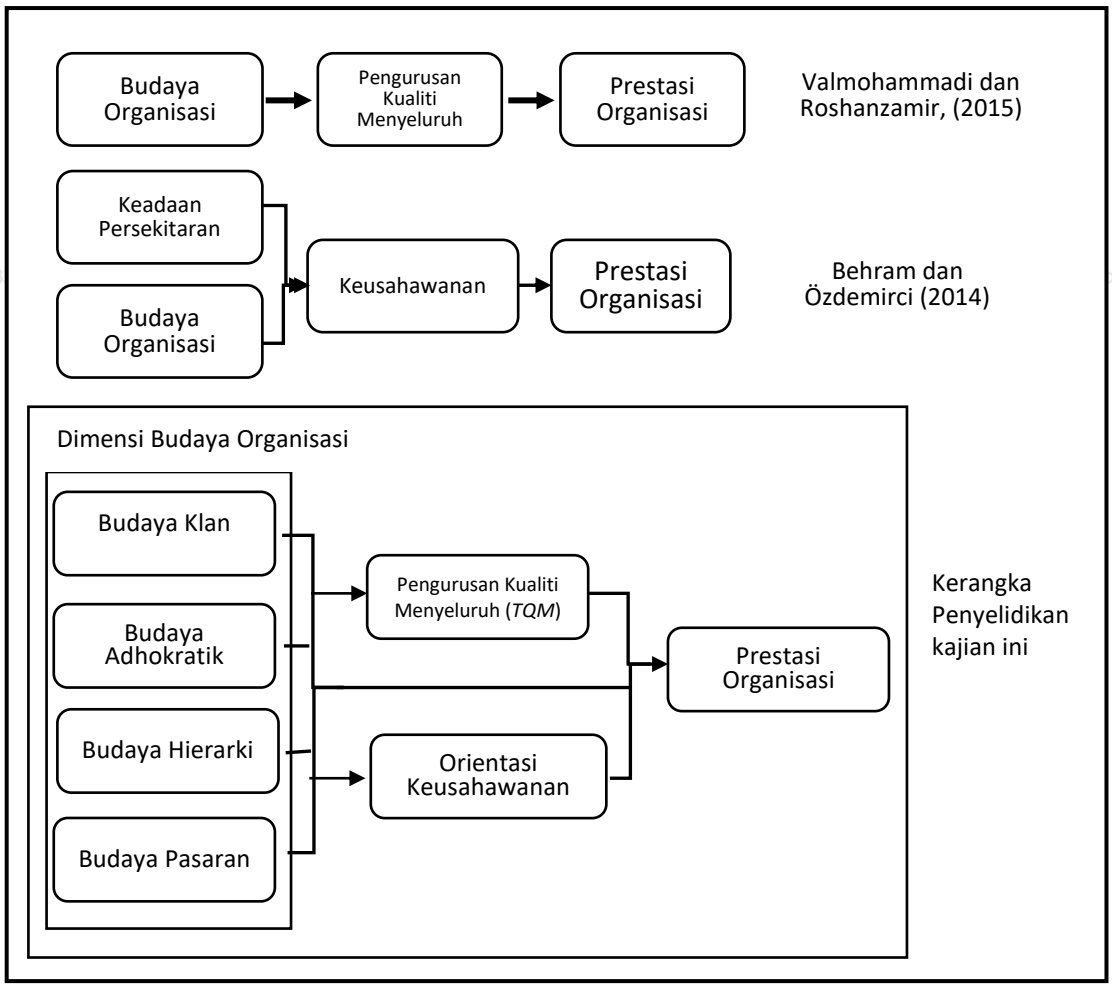
Pembentukan kerangka kajian ini dibimbing oleh kerangka kajian Valmohammadi & Roshanzamir (2015) dan Behram & Özdemirci (2014). Pada kajian Valmohammadi dan Roshanzamir (2015) membandingkan dua model persamaan struktur yang menjelaskan hubungan antara ketiga pemboleh ubah iaitu budaya organisasi, Pengurusan 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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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).



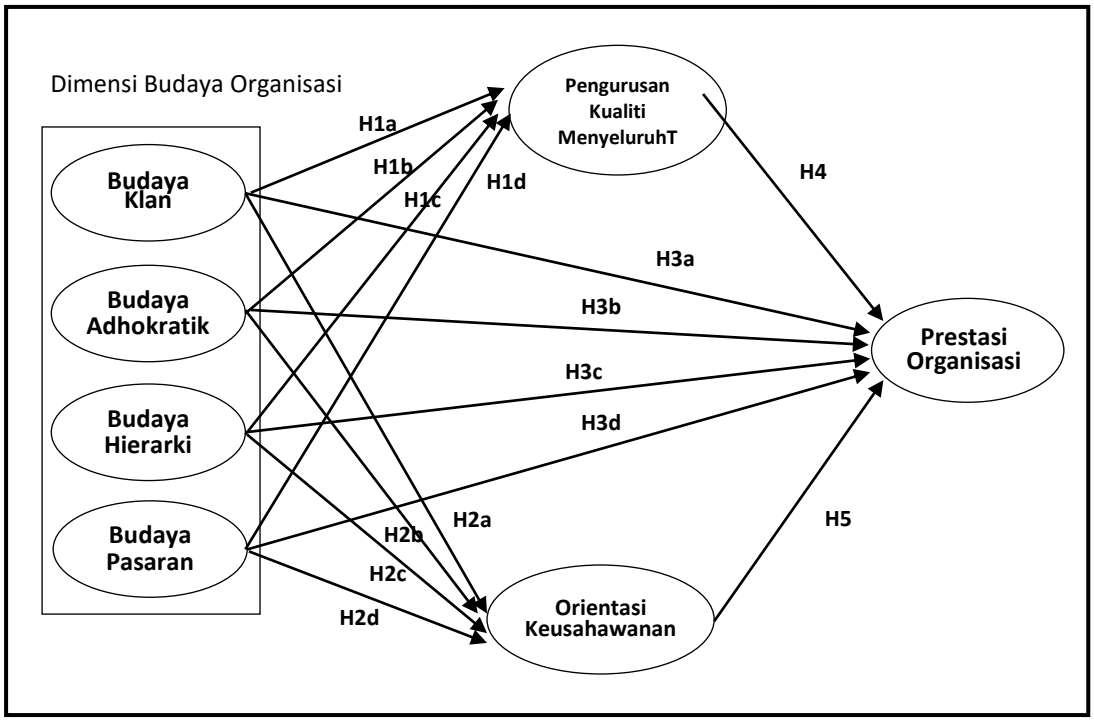
Rajah 1.1 Rumusan Kerangka Penyelidikan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi



Rajah 1.2. Kerangka konseptual

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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 uutuk 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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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 APHI 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 ikhtibar daripada pada faktor-faktor yang boleh mendorong kejayaan prestasi organisasi. Jadual 1. 3 meringkaskan sumbangan kajian.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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 *(TQM)* dan prestasi organisasi
Empirikal	Mengesahkan interaksi antara budaya organisasi, Pengurusan Kualiti Menyeluruh dan orientasi keusahawanan ke atas prestasi organisasi	Menyediakan model uutuk pemantapan prestasi organisasi dengan : • Penambahan kesan multidimensi budaya organisasi, • Penambahan orientasi keusahawanan • Model komprehensif budaya organisasi, Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* 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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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, penyataan misi, proses penambahbaikan, penggunaan kawalan kualiti dan alat pengurusan yang lain (Singh et al., 2013; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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 mengandungi 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) .

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

1.9 Struktur Kajian

Struktur kajian ini bermula daripada Bab Satu yang menggariskan latar belakang kajian, pemasalahan 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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

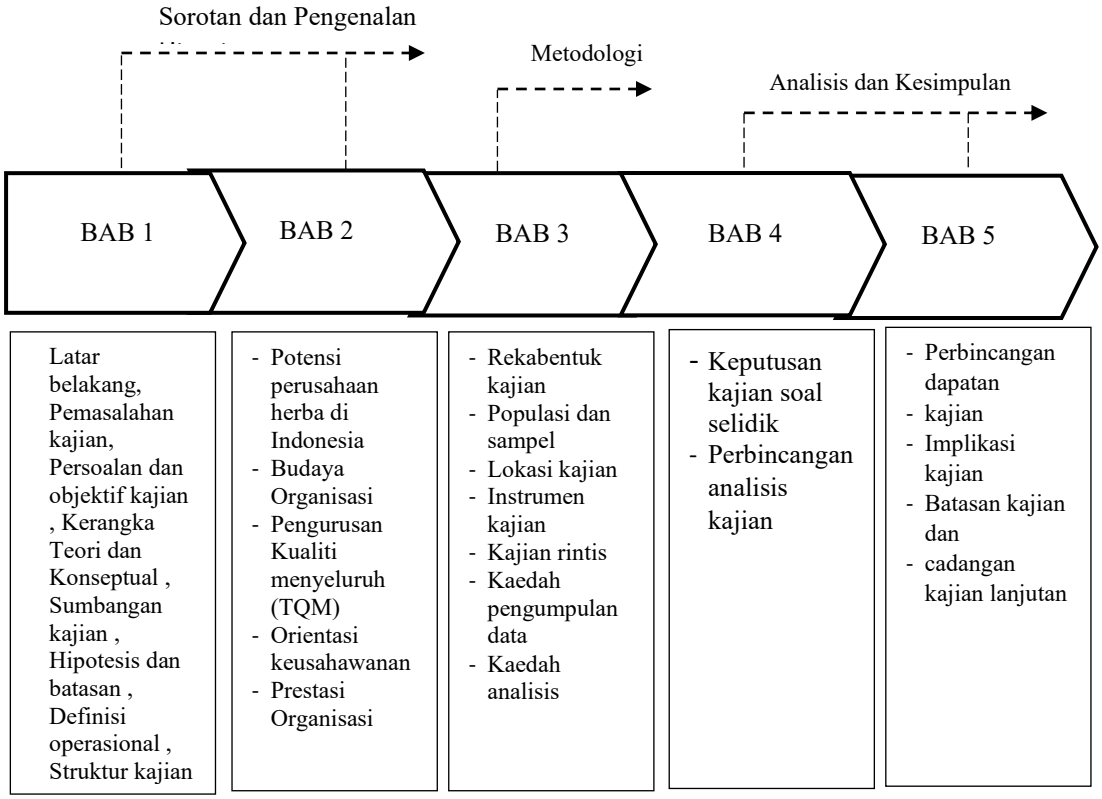
Pada Bab Tiga menerangkan rasional di sebalik menggunakan reka bentuk kajian deskriptif dengan lebih terperinci dan isu-isu yang berkaitan dengan pengumpulan data. Bab ini menerangkan metodologi penyelidikan, meliputi objektif dan proses yang digunakan dalam kajian ini. Dalam kajian ini, instrumen yang 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.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi



Rajah 1.3. Rangka Kerja Kajian

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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 lompang 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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

BAB 2

SOROTAN LITERATUR

2.1 Pengenalan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Bab ini adalah kesinambungan daripada Bab 1, membincangkan konsep dimensi budaya organisasi, pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* dan orientasi keusahawanan dalam hubungannya dengan prestasi organisasi dengan konteks perusahaan herba di Indonesia. Bab ini turut membincangkan tentang dapatan kajian-kajian lepas yang berkaitan dengan tajuk kajian dan seterusnya mendedahkan jurang yang menuntut kajian ini dilakukan. Bahagian 2.2 membincangkan pengenalan perusahaan herba dan potensi perusahaan herba Indonesia. Bahagian 2.3 dan 2.4 membincangkan budaya organisasi dam pengurusan kualiti menyeluruh. Manakala bahagian 2.5 dan 2.6 membincangkan orientasi keusahawanan dan prestasi organisasi. Seterusnya, bahagian 2.7 menerangkan tentang kajian lepas berhubung pengaruh budaya organisasi ke atas pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*, manakala bahagian 2.8 menjelaskan pengaruh budaya organisasi ke atas orientasi keusahawanan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Seterusnya bahagian 2.9 membincangkan tentang pengaruh budaya organisasi, pengurusan kualiti menyeluruh dan pengaruh orientasi keusahawanan ke atas prestasi organisasi. Bahagian 2.10 membincangkan kerangka teori yang mendasari kajian ini. Dan akhirnya, bahagian 2.11 adalah rumusan bab ini.

2.2 Perusahaan Herba Indonesia

Dalam beberapa tahun kebelakangan ini, syarikat herba di Indonesia mengalami pertumbuhan yang pesat, terutamanya semasa pandemik Covid-19, kerana keperluan terhadap produk herba telah meningkat (Prakoso, 2020). Peningkatan permintaan terhadap produk herba merupakan peluang pengembangan produk herba Indonesia yang memenuhi syarat keselamatan, kualiti, label dan pengiklanan produk, ini merupakan salah satu tanggungjawab pengawas makanan dan ubat Indonesia untuk mengawasi perkembangan produk herba yang berkualiti dalam era pandemik (Penny, 2020).

Seterusnya, Prakoso (2020) menyatakan bahawa pada masa yang sama, pelaksanaan perintah kawalan pergerakan oleh kerajaan memberikan kesan besar terhadap penurunan kegiatan ekonomi dalam masyarakat, mereka cenderung mengutamakan pemenuhan keperluan asas. Kesannya ialah sebilangan pengusaha juga terjejas, termasuk usahawan herba (Thaha, 2020).

Kedudukan produk perubatan herba Indonesia yang kompetitif di pasaran global masih perlu diperbaiki (Aminullah et al., 2017). Menurut Aminullah et al.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

(2017), mendorong prestasi perusahaan berasaskan penyelidikan dan pembangunan syarikat adalah penting bagi meningkatkan penjualan dan eksport yang standard dan moden. Dalam beberapa tahun kebelakangan ini, pemprosesan, pembungkusan dan pemasaran bertambah baik apabila daya tarikan produk herba telah meningkat (Siswanto, 2018).

Salah satu usaha kerajaan untuk meningkatkan kedudukan produk herba, sebagai satu daripada pilihan alternatif dalam sistem kesihatan negara, adalah menetapkan peraturan yang berkaitan dengan meningkatkan kualiti bahan mentah, terutama yang merangkumi aspek kebersihan dan sanitasi (Ariana, 2019). Selain itu, menurut Ariana (2019) kerajaan telah menggalakkan syarikat herba melalui produk berkualiti yang selamat dan memenuhi kualiti yang mengikut piawaian, sehingga dapat bersaing dengan produk import.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.2.1 Potensi Herba di Indonesia

Pelbagai produk herba adalah hasil pemprosesan dan pengetahuan masyarakat tradisional Indonesia, produk perubatan herba dan jenis ubat tradisional lain dibuat menggunakan pengetahuan yang telah diturunkan oleh orang awam di Indonesia daripada generasi yang berbeza, pengetahuan tentang penggunaan ubat tradisional telah dikembangkan dan digunakan oleh masyarakat Indonesia pada masa lalu, masa sekarang dan masa depan (Nurmalina & Valley, 2012). Indonesia, yang mempunyai iklim tropika, sekitar 25,000 sehingga 30,000 spesis tumbuhan, merupakan 80 peratus daripada seluruh spesis tumbuhan dunia dan merupakan 90 peratus daripada spesis

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

tumbuhan di wilayah Asia dan negara yang mempunyai biodiversiti terbesar di dunia selepas Brazil (Purwaningsih, 2013; Wardojo, 2018).

Tumbuhan herba yang juga dikenal sebagai tumbuhan perubatan keluarga *(TOGA*) merupakan kumpulan tumbuhan yang boleh digunakan bagi merawat pelbagai penyakit atau meningkatkan kesihatan manusia (Harefa, 2020; Sampurno, 2009). Kebaikan tumbuhan herba bagi meningkatkan ketahanan badan dan mencegah kemunculan penyakit kardiovaskular serta bahan antibiotik semulajadi (Han et al., 2016). Keberkesanan ramuan herba adalah kerana adanya sebatian bioaktif, hampir semua jenis tumbuhan herba yang berkembang mengandungi sebatian bioaktif yang berkhasiat untuk rawatan dan meningkatkan kesihatan manusia (Gavanji et al., 2014).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Penggunaan perubatan tradisional oleh masyarakat biasa di Indonesia bukan sahaja berlaku di kampung-kampung yang sukar untuk mendapatkan perkhidmatan kesihatan dan perubatan moden, tetapi juga berlaku di kota-kota besar (Putri et al., 2014). Perubatan tradisional boleh digunakan sebagai ubat alternatif kerana biaya tinggi atau tidak tersedianya ubat moden atau sintetik dan kepercayaan bahawa ubat tradisional lebih selamat (Farida & Fauziyah, 2020).

Dalam kajian Rahayu et al. (2020) menyatakan bahawa tumbuhan perubatan tetap menjadi aspek penting dalam penjagaan kesihatan bagi masyarakat luar bandar. Kehadiran perkhidmatan kesihatan di bawah sistem jaminan kesihatan negara bukanlah faktor penentu kritikal untuk mencari rawatan dan mungkin kurang memberi kesan kepada amalan penggunaan ubat-ubatan herba yang meluas di kawasan luar bandar (Rahayu et al., 2020). Pada masa ini, pemerintah sedang membantu lapan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

penyelidikan mengenai produk herba untuk pencegahan pandemik COVID-19, penyelidikan ini melibatkan institusi, hospital, universiti, persatuan profesional, dan industri yang berkaitan. Sinergi yang baik ini diharapkan dapat mempercepat hiliran penyelidikan produk herba ke dalam produk komersial untuk digunakan oleh masyarakat (Penny, 2020).

Walau bagaimanapun, kehadiran perubatan moden tidak semestinya mengurangkan penggunaan tanaman ubat herba (Toda et al., 2017). Selain menjaga kesihatan dan merawat penyakit kecil, yang membimbangkan adalah bahawa ubat tradisional digunakan sebagai ubat pilihan oleh sebahagian masyarakat untuk mengubati penyakit yang belum ditemui dan mempunyai ubat yang memuaskan seperti barah dan *AIDS* dan penyakit serius yang lain, serta pelbagai penyakit kronik seperti *diabetes mellitus* dan hipertensi malah tanpa pengawasan atau pengetahuan doktor (Kamala, 2017).

2.2.2. Potensi Perusahaan Herba di Indonesia

Potensi pertumbuhan herba menurut data *Kementerian Perindustrian dan Perdagangan Republik Indonesia (Kemenperin RI)* tahun 2017, industri kesihatan perubatan tradisional yang berada Indonesia adalah sebuah industri dengan struktur yang belum kuat, dengan sejumlah 129 industri perubatan tradisional , dalam istilah Indonesia disebut *industri obat* tradisional (IOT) dan 1037 perniagaan kecil ubat tradisional, dalam istilah Indonesia dikenali sebagai *usaha kecil obat tradisional (UKOT)* (Diniarti & Iljanto, 2017).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 2.1

Jenis dan jumlah Industri Ubat Tradisional yang berdaftar dengan Kemenperin Tahun 2017

Tahun	***Usaha Kecil Obat Tradisional***	***Industri Obat Tradisional***
2015	1,247	129
2016	1,037	129
2017	986	102

Sumber *: Kementrian Perindustrian Republik Indonesia (2017)*

Kebanyakan industri perubatan tradisional terletak di Pulau Jawa, jadi industri ini dikenali sebagai industri herba, kebanyakanya di wilayah Jawa Tengah. Sehingga kini terdapat lebih daripada 8,000 produk herba, 41 ubat herba yang standard *(OHT)* dan enam *fitofarmaka* (Riza, 2020). Sejak pengawalan ubat tradisional oleh *BPOM* pada tahun 2004, produk *OHT* dan *fitofarmaka* telah dihasilkan dan dipasarkan, baik oleh industri herba maupun perindustrian farmasi (Diniarti & Iljanto, 2017). Industri ini disokong oleh banyak bahan mentah dalam bentuk kekayaan biodiversiti dengan jumlah tumbuhan ubatan kira-kira 1000 jenis yang dikenal pasti daripada jumlah lebih daripada 80,000 jenis tumbuhan (Sari, 2006). Walau begitu, hanya kira-kira 300 tumbuhan ubat yang digunakan oleh industri (Sudarsono, 2021).

Walaupun ada perniagaan penanaman tumbuhan ubatan yang dijalankan oleh kerajaan dan swasta, masih ada tumbuhan ubatan yang diperolehi daripada sumber liar, peningkatan minat awam terhadap ubat-ubatan tradisional menggalakkan industri farmaseutikal di Indonesia untuk mengambil bahagian menghasilkan ubat tradisional (Siswanto, 2018; Wasito, 2008). Industri di Pulau Jawa juga mendapat

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

bekalan *BBOT simplicia* daripada pelbagai pusat pengeluaran tumbuhan ubatan di pulau Sumatera, Kalimantan, dan Sulawesi (Harisudin, 2004). Industri sering mengalami kesukaran untuk mendapatkan bahan *BBOT* sederhana kerana itu beberapa faktor seperti musim menuai, harga, maklumat keperluan dan keperluan perniagaan eksport *BBOT* di luar negeri, kadang-kadang industri mesti import daripada luar negara dalam kalangan lain China, Thailand dan India. Beberapa komoditi bahkan sukar diperoleh seperti valerian, pasak bumi dan purwoceng (Aditama, 2014).

Walau bagaimanapun, keyakinan terhadap produk semulajadi ini pada masa yang sama mengancam penguasaan pasaran domestik kerana pencerobohan produk yang serupa daripada sistem perubatan Cina, yang dalam beberapa cara diyakini komuniti lebih mampu menyembuhkan pelbagai penyakit dan masalah kesihatan (Putri et al., 2014). Penggunaan ubat tradisional nampaknya lebih tinggi dalam bentuk rawatan diri daripada dalam bentuk mendapatkan ubat herba daripada pengamal tradisional (Pengpid & Peltzer, 2018).

Daripada perspektif teknologi, kebanyakan industri perubatan tradisional tidak disokong oleh peralatan dan penguasaan sains dan teknologi yang diperlukan dalam pembangunan *BBOT* berkualiti tinggi (Listyana & Gina, 2017). Diperlukan peralatan pasca panen dengan teknologi yang sesuai untuk usahawan / pengumpul tumbuhan perubatan, implikasinya adalah simptom *BBOT* yang telah diuji untuk keberkesanannya diperlukan oleh industri herba dan doktor pada masa akan datang (Moeloek, 2018).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Penguasaan sains dan teknologi dalam industri perubatan tradisional di Indonesia boleh dikatakan masih terhad, daripada enam produk *phytopharmaca* sedang beredar, hanya dua yang dihasilkan oleh industri ubat herba (Kamala, 2017). Dengan keupayaan modal agak kecil dalam membiayai pembangunan produk *phytopharmaca*, terutamanya untuk ujian klinikal, industri herba dan farmaseutikal sukar menghasilkan *phytopharmaca* (Ayun, 2015). Melalui kerjasama penyelidikan dengan kolej dan institusi penyelidikan, beberapa industri perubatan herba telah berkembang menjadi industri perubatan herba (Nugroho & Hariati, 2019).

Cabaran dalam penggunaan teknologi oleh industri adalah adanya dana untuk dilakukan proses naik taraf (Aditama, 2014). Peringkat ini dilihat oleh industri berada pada risiko ekonomi yang tinggi, kerana ia memerlukan kos dan pelaburan dalam peralatan yang tidak kecil dengan kadar kegagalan yang besar (Nugroho, 2017). Atas sebab ini, usaha terobosan diperlukan untuk menyediakan skema pembiayaan pada peringkat ini (Nugroho & Hariati, 2019).

Pengguna yang juga merasakan bahawa perubatan moden boleh mendatangkan kesan sampingan bukan sahaja menggunakan ubat herba sebagai alternatif, walau bagaimanapun telah terjadi peningkatan jumlah pengguna herba (Kamala, 2017). Pada kajian Pengpid & Peltzer (2018) mengira kelaziman tradisional dan penggunaan ubat pelengkap serta faktor sosiodemografi dan kesihatannya di Indonesia mendapatkan hasil bahawa secara keseluruhan orang ramai yang menetap di kawasan bandar atau di wilayah Jawa, seramai 32.9 peratus telah menggunakan ubat herba pelengkap dalam empat minggu terakhir. Kehadiran perubatan moden tidak semestinya mengurangkan penggunaan tanaman ubat herba (Toda et al., 2017).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Selain itu, data nilai jualan herba di China pula mencecah hampir 10 milion USD, manakala di Eropah Barat pula telah mencecah hampir 6.14 milion USD, dan nilai jualan di Amerika Syarikat telah mencecah hampir 5.2 milion USD (Euromonitor, 2019). Oleh itu, nilai pasaran herba global telah menunjukkan pertumbuhan yang stabil di antara tahun 2014 sehingga tahun 2018 (Jadual 2.2) di mana terjadi peningkatan nilai jualan daripada 36.3 bilion USD kepada 39.8 bilion USD (Euromonitor, 2019).

Jadual 2.2

Data nilai pasaran produk herba Dunia

Tahun	**Nilai Jualan dalam (USD) Million**
2014	36,376.9
2015	35,781.1
2016	37,243.6
2017	38,662.3
2018	39,882.2

Sumber *: Euromonitor (2019)*

Industri herba di Indonesia juga menunjukkan satu peningkatan akibat daripada kesan daripada modenisasi yang yang disebabkan perubahan gaya hidup, manakala nilai jualan produk-produk berasaskan herba pada tahun 2016 adalah sebanyak 1,312,781 ribu USD dan telah meningkat kepada 1,456,122 ribu USD pada tahun 2018 (Jadual 2.3).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 2.3

Data nilai jualan produk herba tradisional di Indonesia (dalam ribuan US$)

Tahun	Nilai Jualan
2016	1,312,781
2017	1,431,660
2018	1,456,122

Sumber *: Kementrian Perindustrian Republik Indonesia (2019)*

Seterusnya, hampir 80 peratus bahan mentah yang digunakan dalam memproses produk-produk industri herba di Indonesia pada peringkat awal perkembangan herba adalah diimport daripada negara Malaysia, China dan India (Hartanto, 2016), sehingga Indonesia telah mengambil inisiatif semula dengan menggalakkan penggunaan herba tempatan sebagai langkah untuk mengurangkan pengaliran nilai mata wang rupiah (Kamala, 2017). Di peringkat nasional, mengikut Siswanto (2018) perhatian kerajaan sebenarnya juga cukup besar, ini boleh melihat bahawa *Kotranas* (Dasar Dadah Tradisional Nasional) (Depkes RI, 2007), peta jalan pengembangan jamu dengan kerjasama *Menteri Koordinator Kesejahteraan Rakyat*, penubuhan Direktorat Pembangunan Perkhidmatan Kesihatan Pelengkap dan Alternatif Tradisional di Kementerian Kesihatan Republik Indonesia, dan Peraturan Menteri Kesihatan nombor 003 tahun 2010 tentang program ilmu pengetahuan perubatan herba (Siswanto, 2018).

Usaha juga dilakukan sebagai strategi untuk meningkatkan usaha pemuliharaan melalui teknologi farmaseutikal iaitu menyegerakkan penyelidikan etnobotani perhutanan dengan teknologi farmaseutikal, kerjasama dengan negara luar, serta melalui pendidikan dan latihan (Nugroho, 2017). Oleh itu, masih ada peluang

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

yang boleh digunakan untuk mengurangkan import bahan mentah produk herba dan produk kosmetik dan menggantinya dengan bahan-bahan tempatan sehingga usahawan herba akan tertarik kerana bahan domestik akan lebih murah daripada bahan yang diimport dan harga pengangkutan yang lebih kecil (Siregar et al., 2021).

Cabaran seterusnya yang dihadapi oleh industri herba di Indonesia adalah peraturan pemerintah yang dianggap sangat membebankan industri herba tempatan, terutama bagi usahawan herba yang masih kecil, syarat dalam peraturan menteri kesihatan nombor 7 tahun 2012 yang sukar bagi industri herba dan peraturan menteri kesihatan nombor 386 tahun 1994 mengenai pedoman untuk mengiklankan ubat-ubatan tradisional juga dirasakan oleh usahawan herba tempatan (Rismaningtyas, 2018). Seterusnya, peruntukan utama untuk mengklasifikasikan dan menandakan ubat-ubatan semula jadi Indonesia adalah kategori berdasarkan kaedah pembuatan, tuntutan penggunaan dan tahap bukti keberkesanannya, iaitu ramuan, ubat herba standard dan *fitofarmaka*, ketiga kategori mesti selamat dan memenuhi syarat kualiti yang berlaku (Nugroho, 2017).

Produk perubatan herba di Indonesia yang telah mendapat status ubat herba standard *(OHT)* dan *phytopharmaca* masih sangat terhad. Sehingga akhir Disember 2020 hanya 62 produk *OHT* dan 25 produk *phytopharmaca* yang berdaftar di Agensi Nasional Pengawalan Dadah dan Makanan Indonesia (*BPOM*), jumlah ini sangat kecil jika dibandingkan dengan produk herba yang telah didaftarkan dengan *BPOM* (Ayun, 2015).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.3. Budaya Organisasi

2.3.1 Definisi Budaya Organisasi

Pettigrew (1979) memperkenalkan topik budaya kepada bidang kajian organisasi dengan menunjukkan bagaimana konsep kepercayaan, ideologi, bahasa, ritual, dan mitos boleh digunakan untuk menganalisis fenomena kompleks dan sebahagiannya tidak kelihatan dalam organisasi. Selanjutnya, Smircich (1983) menemukan cara untuk membezakan pendekatan definisi terhadap budaya organisasi pada tahap konseptual makro dengan menyatakan bahawa organisasi tidak mempunyai budaya, tetapi ianya adalah budaya. Adiguna (2015) berpendapat bahawa pernyataan ini dapat difahami sebagai menawarkan dua perspektif asas dan berbeza untuk menyokong konsep konsep budaya organisasi, iaitu budaya sebagai pemboleh ubah yang dapat dikendalikan dan sumber strategik untuk kelebihan daya saing, dan budaya sebagai metafora akar.

Semasa mengadopsi perspektif metafora mengenai budaya organisasi seperti yang terkandung dalam anggapan bahawa organisasi adalah budaya (Smircich, 1983), kebanyakan sarjana merujuk kerangka pada beberapa lapisan budaya organisasi yang diusulkan oleh (Schein, 1990), yang menggambarkan budaya organiasi sebagai interaksi fenomena organisasi yang berbeza yang mewakili tahap di mana budaya menampakkan dirinya. Penyelidik yang mengetahui idea-idea asas ini menjadi semakin berminat untuk meneroka budaya dalam organisasi, dan kemudian menghasilkan pelbagai definisi (Jadual 2.4).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 2.4

Definisi Budaya Organisasi oleh pakar

Pengarang	Definisi
Kroeber dan Kluckhohn (1952)	Pola nilai, idea, dan sistem simbolik yang membentuk tingkah laku dalam organisasi
Wallach (1983)	Kepercayaan, nilai, norma, dan falsafah yang dikongsi bersama yang menentukan bagaimana sesuatu berfungsi; menghasilkan standard tingkah laku, pertuturan, dan persembahan diri
Smircich (1983)	Organisasi tidak mempunyai budaya, melainkan budaya; budaya sebagai gam sosial yang mengikat organisasi
Deshpandé dan Webster Jr (1989)	Corak kepercayaan dan nilai bersama yang membantu individu memahami organisasi dan memberi mereka norma-norma tingkah laku
Hofstede et al. (1991)	Pengaturcaraan minda kolektif; berkongsi kepercayaan, nilai, amalan yang boleh membezakan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
Schein (1990)	Daya penstabil utama dengan pelbagai lapisan yang berbeza dalam keterlihatan dan kebolehtafsirannya: andaian asas, nilai / norma, dan artifak
O'Reilly dan Chatman (1996)	Sistem nilai bersama menentukan apa yang dianggap penting, menentukan sikap dan tingkah laku yang sesuai.
Cameron dan Quinn (1999)	Apa yang dihargai, gaya kepimpinan yang dominan, kejayaan bahasa yang menjadikan organisasi unik

Sumber : (Arz, 2017)

Mengikuti pendekatan di atas, artifak mewakili lapisan luar dan manifestasi budaya yang paling dangkal, termasuk produk kumpulan yang dapat dilihat, dan seni bina persekitaran fizikalnya, ritual, amalan, bahasa, dan mitosnya (Schein, 1990, 2006). Sebagai artifak pada tahap yang lebih dalam, iklim organisasi merujuk kepada semua fenomena yang dilihat, didengar, dan dirasakan oleh anggota organisasi. Ini mewakili subset penyelidikan dalam psikologi organisasi dan difahami secara meluas sebagai persepsi pekerja terhadap persekitaran organisasi (Schneider et al., 2013).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Budaya organisasi boleh ditakrifkan sebagai nilai bersama yang boleh diterapkan serta bagaimana organisasi dan ahlinya bertindak terhadap perkara yang berkaitan dengan pihak luar (Fernandes, 2018). Gantsho dan Sukdeo (2018) menjelaskan bahawa untuk mewujudkan pengetahuan persekitaran diperlukan budaya dan nilai dan memberikan akses yang relevan di antara anggota dan juga ke sumber maklumat serta perubahan sikap dan corak kerja anggota. Penjelasan ini menunjukkan pentingnya aspek budaya organisasi pada penyebaran pengetahuan. Kajian lain oleh Wilson dan Book (2015) menjelaskan bahawa budaya organisasi boleh mempengaruhi permulaan serta evolusi penyebaran pengetahuan di dalam organisasi.

Organisasi dengan budaya yang unik merupakan keupayaan organisasi yang tidak dapat ditandingi oleh pesaingnya dan mencipta kelebihan daya saing (Barney, 1986). Oleh itu, persekitaran perniagaan sentiasa bergolak dan berubah, para pemimpin terkemuka mengetahui cara-cara membentuk budaya organisasi mereka bagi mencapai tujuan dalam jangka pendek dan jangka panjang (Brown, 1998). Lebih jauh mencadangkan Cameron dan Quinn (1999), menyatakan bahawa sebagai kompetitif kelebihan tidak pernah ada selama-lamanya, oleh itu pemimpin-pemimpin terkemuka ini sentiasa mendorong perubahan dan mewujudkan persekitaran perniagaan yang inovatif.

Engelen et al. (2014) semasa menyiasat peranan budaya organisasi pada orientasi keusahawanan dengan sampel 643 syarikat Jerman dan Thailand telah mencadangkan agar syarikat-syarikat tersebut harus menuai budaya organisasi yang sesuai untuk maju dalam orientasi keusahawanan. Walau bagaimanapun, Engelen et al. (2014) juga telah menyokong tanggapan tersebut, bahawa organisasi mempunyai

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

budaya yang berbeza-beza dan budaya tersebut juga banyak dipengaruhi oleh perspektif budaya yang lebih luas di sesebuah negara.

Budaya organisasi telah dijelaskan secara berbeza dalam literatur tingkah laku organisasi oleh banyak penyelidik yang menunjukkan ketiadaan definisi universal (Lewis, 2002). Sebagai contoh, konstruk budaya organisasi yang ditakrifkan oleh (Uttal, 1983) sebagai sistem nilai dan sistem kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan struktur dan sistem kawalan dalam organisasi bagi menghasilkan norma-norma tingkah laku. Sama juga, pembinaan budaya organisasi yang didefinisikan sebagai falsafah, andaian, kepercayaan, sikap, dan norma-norma yang mengikat organisasi bersama (Kilmann, 2003).

Dari perspektif hasil, budaya organisasi didefinisikan sebagai falsafah ciptaan manusia yang meningkatkan kesatuan dalam orang dalam sebuah organisasi dan memberi inspirasi kepada mereka untuk peningkatan produktiviti dengan peningkatan komitmen (Cascio, 2014). Pembinaan budaya organisasi juga dijelaskan sebagai kaedah nilai dan kepercayaan bersama yang boleh membantu individu dalam upaya memahami fungsi organisasi dengan menyediakan serangkaian norma untuk menentukan tingkah laku (Schein, 2010). Menurut Barney (1986) tidak ada kata sepakat dalam literatur mengenai satu definisi konstruk. Walau bagaimanapun, banyak sarjana menjelaskan budaya organisasi sebagai sistem nilai, norma, kepercayaan, sikap dan cara berfikir bersama di antara semua anggota organisasi (Sutrisno, 2019).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Wilson dan Book (2015), berpendapat bahawa budaya organisasi dipengaruhi empat faktor, yang awalnya dikembangkan oleh Schein (2010), iaitu persekitaran perniagaan; kepimpinan; amalan pengurusan atau proses sosialisasi formal, dan proses sosialisasi tidak formal. Menurut Wilson dan Book (2015) perniagaan persekitaran di mana satu organisasi beroperasi sangat membantu dalam menentukan budaya. Perkembangan budaya organisasi berlaku melalui pengaruh ini melalui aspek persekitaran dan sosial (Arshad et al., 2018).

Sutrisno (2019) menyatakan bahawa budaya organisasi yang kuat akan menyokong tujuan organisasi atau syarikat kerana budaya organisasi adalah kekuatan sosial yang tidak dapat dilihat namun dapat menggerakkan anggota organisasi untuk menjalankan pelbagai aktiviti kerja. Pernyataan ini menyokong pendapat (Kilmann, 2003) yang menyatakan bahawa dalam budaya organisasi terdapat sosialisasi nilai dan internalisasi dalam anggota organisasi atau pekerja, oleh itu budaya organisasi adalah jiwa organisasi dan jiwa anggota organisasi atau syarikat.

Struktur dan reka bentuk organisasi paling baik difahami seperti yang diciptakan di persimpangan antara proses budaya pengurus dan kepercayaan dominan terhadap persekitaran institusi organisasi (Khedhaouria et al., 2020). Definisi di atas memberikan kesepakatan bahawa budaya adalah fenomena organisasi dan sangat penting untuk menentukan bagaimana organisasi menentukan budaya mereka masing-masing.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.3.2. Konsep Budaya Organisasi

Konsep budaya organisasi merupakan konsep yang sangat bervariasi, hal ini dapat dilihat daripada banyaknya perbezaan definisi yang disebabkan oleh pelbagai pandangan, pendekatan, minat masing-masing dalam pelbagai pengamal dan akademik (Sulaksono, 2015). Sackmann (1992) menyatakan bahawa dalam mengkaji budaya organisasi terbahagi kepada lima pendekatan, iaitu evolusi, particularisme, fungsionalisme, materialisme budaya dan idealisme budaya. Seterusnya pada pendekatan idealisme budaya berkembang menjadi tiga pandangan iaitu pandangan holistis, pandangan variabel dan pandangan kognitif (Sutrisno, 2019).

Pandangan holistik merangkumi semua fasa budaya, dan menyatukan perkembangan sejarah, tetapi akan menimbulkan kesulitan kerana harus melakukan pemerhatian jangka panjang dalam pelbagai aspek dan data yang diduga termasuk dalam budaya organisasi (Sulaksono, 2015). Seterusnya, Sutrisno (2019) menyatakan bahawa pandangan variabel juga disebut pandangan tingkah laku yang memfokuskan pada ekspresi budaya yang dapat didengar dalam pelbagai bentuk verbal maupun fizikal, tetapi pengukuhan pandangan ini juga sukar kerana akan ada banyak tekaan yang dapat menyebabkan kesalahan.

Budaya organisasi mengikut pandangan kognitif menyediakan reka bentuk konseptual yang mengandungi standard bagi memutuskan mengenai apa yang semestinya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, Salah satu definisi yang mewakili pandangan kognitif adalah pandangan Schein (1990) yang diakui oleh

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

banyak pakar dan dianggap jelas dalam menjelaskan konsep budaya organisasi.(Sulaksono, 2015; Sutrisno, 2019).

Budaya organisasi memperkatakan bagaimana pekerja dalam menerima nilai suatu budaya organisasi bukan dengan sama ada mereka suka atau tidak suka sehingga budaya organisasi mampu mewakili persepsi bersama yang dikongsi oleh semua ahli yang ada dalam organisasi (Robbins et al., 2013). Menurut Martin, (1985), budaya organisasi adalah satu set sikap, nilai dan keyakinan yang umum yang membimbing kelakuan anggota organisasi. Budaya organisasi boleh ditakrifkan sebagai satu set sistem kepercayaan, nilai, atau norma yang telah lama dipersetujui dan diterima atau diikuti oleh seluruh anggota organisasi sebagai panduan tingkah laku atau penyelesaian masalah-masalah dalam organisasi (Sutrisno, 2010).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Seterusnya, istilah budaya organisasi yang merujuk kepada budaya yang lazim dalam syarikat atau agensi (Schein, 2010). Budaya sebagai sistem nilai dan kepercayaan, falsafah, pengalaman, norma dan tingkah laku bersama yang dikongsi oleh anggota organisasi, budaya dapat memberikan ciri khas yang dapat membezakan sebuah syarikat daripada syarikat lain (Schein, 2006). Kebersamaan dalam kepercayaan, nilai, falsafah dan norma akan membantu pekerja membangunkan identiti dan kebanggaan satu kumpulan, yang seterusnya akan menyumbang kepada nilai untuk keberkesanan syarikat dalam mencapai objektifnya (Moh, 2006). Oleh itu, pengurusan dalam pembuatan keputusan akan menghargai pendapat dan idea para pekerja dengan lebih baik, memberikan pekerja lebih autonomi dan keyakinan untuk pembuatan keputusan sambil memberi pekerja peluang yang luas untuk berkembang dan berkembang (Brown, 1998).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.3.3. Dimensi Budaya Organisasi

Budaya Organisasi adalah fenomena kompleks, yang dicirikan oleh banyak dimensi (Marcoulides & Heck, 1993). Penyelidikan dimensi budaya organisasi boleh dibahagikan kepada tiga kumpulan (Ginevičius & Vaitkūnaite, 2006). Kumpulan pertama merangkumi budaya hanya digambarkan (Spivak, 2001). Yang kedua merangkumi karya, di mana dimensi dipilih (Sarros et al., 2005). Pengaruh mereka terhadap kejayaan disahkan secara teori atau empirik dalam kumpulan karya ketiga (Horwitz et al., 2002; Nahm et al., 2004).

Semakin banyak dimensi fenomena yang dianalisis akan didedahkan, semakin tidak jelas apakah keduanya sama atau berbeza dimensi, oleh itu dimensi budaya organisasi mesti dikaji semula bagi membantu menentukan, sama ada mereka boleh terlibat dalam instrumen penyelidikan budaya organisasi atau tidak (Ginevičius & Vaitkūnaite, 2006). Walau bagaimanapun, menganalisis semua dimensi tidak rasional ketika menyelidiki pengaruh budaya terhadap keberhasilan, iaitu hanya pemilihan prestasi yang paling mempengaruhi dimensi yang signifikan (Boggs & Fields, 2010). Sekiranya mengetahui pengaruh setiap dimensi boleh memperbaikinya bagi tujuan meningkatkan prestasi (Sarros et al., 2005).

Pengarang yang berbeza menunjukkan bilangan dimensi yang berbeza, sebagai contoh, Park (2001) memperlakukan kerja berpasukan dan penglibatan penyertaan sebagai dimensi tunggal (berasingan) daripada budaya organisasi. Denison dan Neale (1996) menganggap kerja berpasukan ke atas dimensi penglibatan. Jadual 2.5 membentangkan senarai instrumen penyelidikan dimensi budaya organisasi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 2.5

Instrumen penyelidikan Dimensi Budaya Organisasi

Nama Instrumen	**Dimensi Budaya Organisasi**	**Catatan**
Denison Organizational Culture Survey (Denison & Neale, 1996)(Denison & Neale, 1996)	1) penglibatan: a) pemberdayaan, b) orientasi pasukan, c) pengembangan keupayaan; 2) ketekalan: a) nilai teras, b) perjanjian, c) penyelarasan dan penyatuan; 3) kesesuaian: a) mewujudkan perubahan, b) tumpuan pelanggan, c) pembelajaran organisasi; 4) misi: a) arah dan maksud strategik, b) tujuan dan objektif, c) visi	Hubungan antara dimensi dan ukuran keberkesanan dikaji secara empirikal
An instrument to measure organizational culture (vd M. Smit et al., 1997)	1) penyelesaian konflik, 2) pengurusan budaya, 3) orientasi pelanggan, 4) disposisi terhadap perubahan, 5) penyertaan pekerja, 6) kejelasan tujuan, 7) sumber daya manusia, 8) identifikasi dengan organisasi, 9) lokus kuasa, 10) gaya pengurusan, 11) fokus organisasi, 12) integrasi organisasi, 13) orientasi prestasi, 14) orientasi penghargaan, 15) struktur tugas	Pengarang memilih 114 dimensi. Jumlah ini dikurangkan menjadi 15 selepas analisis. Dimensi dihubungkan dengan prestasi kewangan (vd M. Smit et al., 1997)
Perceived Cultural Index (Verquer et al., 2003)	1) mendorong kreativiti dan inovasi, 2) mengambil berat tentang kesihatan dan kesejahteraan pekerja, 3) menerima cara baru untuk melakukan sesuatu, 4) adalah organisasi yang dapat dikenal pasti oleh orang, 5) menekankan kerja berpasukan di antara semua jabatan, 6) langkah-langkah prestasi individu dengan cara yang jelas dan dapat difahami, 7) asas mempromosikan terutamanya pada prestasi, 8) memberikan tanggungjawab yang tinggi kepada pengurus, 9) bertindak dengan cara yang bertanggungjawab terhadap persekitaran, diskriminasi, dan lain-lain, 10) menjelaskan alasan keputusan kepada orang bawahan, 11) mempunyai pengurus yang memberi perhatian kepada masalah peribadi individu, 12) membolehkan individu menggunakan pendekatan mereka sendiri terhadap pekerjaan, 13) selalu bersedia untuk mengambil risiko, 14) berusaha meningkatkan komunikasi antara jabatan, 15) mewakilkan pengambilan keputusan ke tahap serendah mungkin dan yang lain	Sebanyak 23 item. Penulis berpendapat bahawa dimensi yang dipilih dikaitkan dengan prestasi. Instrumen dibuat untuk menilai syarikat gabungan
Critical success and failure factors of development, organizational culture change (Park, 2001)	1) komunikasi, 2) kepimpinan, 3) penyertaan pekerja, 4) latihan dan pengembangan HRM, 5) peningkatan dalam kerja berpasukan, 6) maklum balas berkala, 7) perubahan berterusan, 8) struktur organisasi, 9) pemberdayaan, 10) kreativiti	Dimensi dihubungkan dengan perubahan organisasi
Organizational Culture Profile (Sarros et al., 2005)	1) daya saing, 2) tanggungjawab sosial, 3) sokongan, 4) inovasi	Pengarang menyediakan versi instrumen O'Reilly, Chatman dan Caldwell yang lebih baik.

Sumber : Ginevičius dan Vaitkūnaite (2006)

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Dari banyak nilai yang diberikan kepada dimensi budaya organisasi, nilai-nilai yang digunakan oleh pakar dalam menentukan, menggambarkan, atau mengukur budaya organisasi adalah berbeza (Sutrisno, 2010). Beberapa perbezaan tersebut diantaranya Quinn (1988) menggunakan empat jenis nilai, iaitu *predictability spontaneity,* fokus luaran, fleksibiliti pesanan dan jangka pendek jangka panjang. Tujuh jenis nilai digunakan oleh Ouchi dan Wilkins (1985) dalam upaya membandingkan dan mengukur budaya korporat di Jepun dibandingkan budaya korporat Amerika, iaitu penilaian pekerja, komitmen terhadap pekerja, kerjaya, pembuatan keputusan, kawalan, tanggungjawab dan keprihatinan terhadap manusia. Hofstede dan Bond (1988) menggunakan empat jenis nilai bagi membezakan satu budaya nasional dengan budaya yang lain, iaitu jarak kuasa, individualisme dan kolektivisme, maskulin dan feminisme dan penolakan ketidakpastian.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Hofstede et al. (2005) mendefinisikan budaya sebagai pengaturcaraan kolektif fikiran yang membezakan anggota daripada satu kumpulan atau kategori orang daripada yang lain, cara mengukur budaya yang digunakan oleh penyelidik sains sosial adalah menggunakan dimensi budaya dibangunkan oleh Hofstede (2005) di mana dimensi ini merangkumi: *Power Distance, Group Attachment, Gender Association, Uncertainty Avoidance, Time Orientation* dan *Indulgence*. Terdapat variasi dalam tingkah laku di kalangan ahli apa jua budayanya, corak budaya hanya menunjukkan reaksi dan tingkah laku yang mungkin dan boleh diterima difahami berdasarkan masa lalu seseorang tidak dapat memiliki semuanya individu daripada satu negara tertentu berkelakuan sama persis (Hofstede, 2001).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Perniagaan persekitaran di mana satu organisasi beroperasi sangat membantu dalam menentukan budaya (Baird et al., 2011), iaitu pengaruh empat faktor, yang pada awalnya dikembangkan oleh (Schein, 1990), iaitu persekitaran perniagaan, kepimpinan, amalan pengurusan atau proses sosialisasi formal dan proses sosialisasi tidak formal. Perkembangan budaya organisasi berlaku melalui pengaruh aspek persekitaran dan sosial, kepimpinan juga dikenal pasti sebagai faktor kritikal yang mempengaruhi budaya korporat, para pemimpinnya menanamkan visi, kepercayaan dan nilai dengan mengeksternalkannya dalam organisasi, seterusnya, amalan pengurusan dan proses sosialisasi formal dijelaskan sebagai dasar dan prosedur untuk menguruskan organisasi, matlamat organisasi, proses pembuatan keputusan, kualiti sistem pengurusan, pengurusan teknologi, kewangan, dan peningkatan kerja (Schein, 2006).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Cameron & Quinn (2006) telah mengembangkan dan menerapkan pendekatan parsimonious untuk representasi budaya organisasi, terdiri daripada empat dimensi yang menggambarkan nilai bersaing, secara empirik menilai dimensi organisasi strategik yang diperkukuhkan iaitu memandu cara organisasi untuk mencapai objektif yang diinginkan berdasarkan dimensi bipolar daripada dimensi fokus organisasi (dalaman, berorientasikan orang berbanding luaran, berorientasi organisasi) dan dimensi struktur (kestabilan dan kawalan vs fleksibiliti dan perubahan). Seterusnya, Cameron & Quinn (2006) menyatakan bahawa kedudukan juxta dimensi ini menghasilkan empat kuadran nilai menyeluruh dengan label berikut : pertama sekali iaitu budaya klan (nilai: fokus dalaman, fleksibiliti), kedua iaitu budaya adhokratik (nilai: luaranfokus, fleksibiliti), ketiga iaitu budaya hierarki (nilai: antara-fokus akhir, kestabilan) dan keempat iaitu budaya pasaran (nilai:fokus luaran, kestabilan).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.3.4. *The Competing Values Framework (CVF)*

Beberapa penyelidik menganggap budaya organisasi sebagai konstruk multidimensi. Rowe et al. (1989) memperkenalkan empat jenis budaya; budaya kreatif, berkualiti, menyokong dan produktif. Denison dan Spreitzer (1991) memperkenalkan model empat dimensi budaya seperti kesesuaian, penglibatan, misi dan konsistensi. Kesesuaian dan misi berorientasikan luaran sementara penglibatan dan konsistensi berorientasikan dalaman. Setelah beberapa tahun, Cameron dan Quinn (1999, 2006) meningkatkan kajian Quinn dan Rohrbaugh (1983), memperkenalkan model kerangka nilai bersaing, *Competing Value Framework (CVF)* dengan empat tipologi budaya yang merupakan budaya klan, budaya adhokratik, budaya hierarki dan budaya pasaran. Budaya klan dan budaya adhokratik menunjukkan fleksibiliti, manakala budaya hierarki dan budaya pasaran menunjukkan kestabilan.

Hellriegel et al. (2004) pula memperkenalkan empat jenis budaya: budaya pasaran, budaya keusahawanan, budaya klan dan budaya birokrasi. Model budaya organisasi Cameron dan Quinn (1999) adalah asal daripada semua tipologi budaya yang disebutkan di atas, yang meniru budaya *CVF*. Semua tipologi budaya ini selaras dengan *CVF*. Oleh itu, *CVF* dipilih untuk penjelasan lebih lanjut.

The Competing Values Framework (CVF) merupakan teori yang pada awalnya dikembangkan bagi menjelaskan perbezaan nilai-nilai yang mendasari pelbagai model keberkesanan dalam organisasi (Quinn & Rohrbaugh, 1981). Rangka kerja ini memfokuskan pada ketegangan dan konflik bersaing dalam sistem manusia, maka penekanan utama diberikan pada konflik antara kestabilan dan perubahan, konflik

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

antara organisasi dalaman mahupun konflik dengan persekitaran luaran. *The Competing Values Framework (CVF)* telah diperluas ke dalam bentuk dimensi organisasi (Quinn & Hall, 1983), kitaran hidup organisasi (Quinn & Cameron, 1983), dan peranan kepimpinan (Quinn, 1984).

Quinn (1984) telah memperluas kerangka untuk memeriksa budaya organisasi, menyarankan bahawa orientasi nilai yang ada dalam kerangka dapat digunakan untuk meneroka struktur budaya organisasi yang mendalam, andaian asas yang dibuat mengenai perkara-perkara seperti cara terhadap kepatuhan, motif, kepimpinan, pengerjaan, keberkesanan, nilai dan bentuk. Cameron dan Quinn, (2006) mendefinisikan budaya yang mentakrifkan nilai teras, andaian, tafsiran, dan pendekatan yang mencirikan organisasi yang didasarkan pada dua dimensi utama yang menetapkan petunjuk keberkesanan kepada empat kumpulan utama. Salah satu dimensi menekankan fokus organisasi (dalaman dan luaran), sementara dimensi kedua membezakan fleksibiliti, kebijaksanaan dan dinamisme kestabilan, ketenteraman dan kawalan.

Selanjutnya, model *The Competing Values Framework (CVF)* oleh Cameron dan Quinn (2006) telah digunakan dalam beberapa kajian bagi masalah persekitaran perniagaan yang dinamik seperti pengurusan pekerja, krisis kuasa dan keperluan pembangunan yang dihadapi oleh *Pakistan Electric Power Company (PEPCO)* dan organisasi sektor tenaga lain di negara Pakistan. Model *CVF* Cameron dan Quinn (2006) merangkumi sifat masalah persekitaran perniagaan perusahaan dan keperluan untuk mengoptimumkan nilai-nilai yang bersaing. Lebih-lebih lagi, beberapa penyelidik berpendapat bahawa model *CVF* Cameron dan Quinn (2006) digunakan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

secara meluas dan mempunyai implikasi yang luas dalam pelbagai konteks, sebagai contoh dalam konteks pembaharuan penjagaan kesihatan (O'Neill et al., 2021), prestasi kewangan (Reino et al., 2020; Yesil & Kaya, 2013), inovasi dan prestasi (Zeb et al., 2021), Valmohammadi & Roshanzamir (2015) melakukan kajian kepada 47 syarikat farmaseutikal di Tehran dengan responden seramai 209 pengurus atasan dan pengurus bahagian kualiti, operasi, penyelidikan dan pengembangan dan jabatan jualan dalam syarikat farmaseutikal bagi menguji budaya organisasi, pengurusan kualiti menyeluruh dan prestasi perusahaan.

2.3.5. *The Competing Values Framework (CVF)* Sebagai Kerangka Untuk Mengkaji Budaya Organisasi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Berdasarkan beberapa kajian dan tinjauan literatur terdahulu, *The Competing Values Framework (CVF)* didapati sebagai model yang paling sering digunakan untuk mengukur budaya organisasi, termasuk pengembangan organisasi selama periode perubahan (Adams et al., 2017; Kramer et al., 2015; Reino et al., 2020). Rangka kerja *CVF* menggariskan empat dimensi budaya organisasi yang berbeza, iaitu klan, adhokratik, hierarki, pasaran (Cameron & Quinn, 2006).

Kerangka kerja adalah asas untuk instrumen penilaian budaya organisasi, *Organisational Cultural Assessment Instrument (OCAI)* (O'Neill et al., 2021). Walau bagaimanapun, pilihan untuk mengadopsi kerangka *CVF*, selain sokongan kuat daripada kajian pengesahan sebelumnya yang menawarkan cara yang berkesan, sederhana dan praktikal bagi mengenal pasti bagaimana orang memerhatikan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

pertumbuhan dan pengembangan organisasi di persekitaran mereka (Abu Tayeh & Mustafa, 2021; Adams et al., 2017; Patyal & Koilakuntla, 2018; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015).

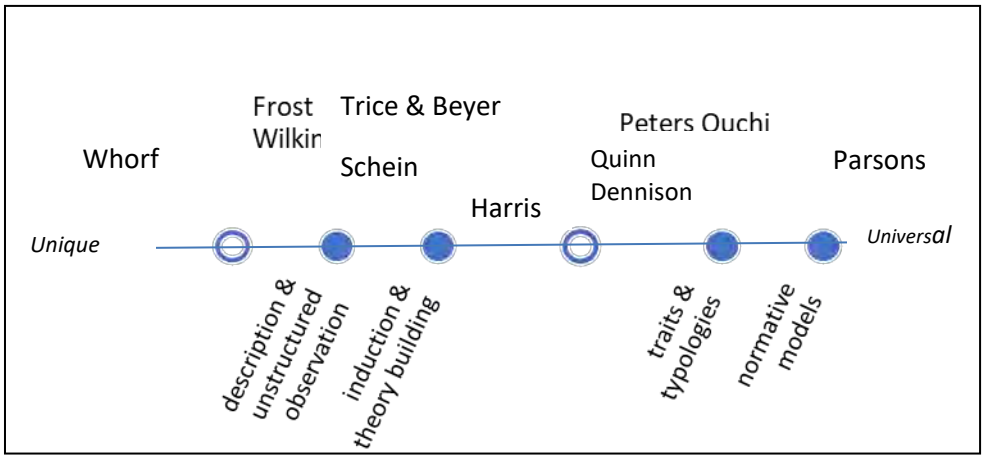
Sebagai kerangka untuk mengkaji budaya organisasi, *The Competing Values Framework (CVF)* mewakili penyimpangan daripada pendekatan kualifikasi yang telah mencirikan kebanyakan kajian budaya (Frost et al., 1985), mereka menyatakan bahawa model tersebut membuat andaian bahawa organisasi dapat dicirikan mengikut sifat budaya atau dimensi yang biasa dimiliki oleh semua organisasi. Walaupun hujah yang serupa telah dibuat oleh pihak lain (Hofstede et al., 1990; Hofstede & Bond, 1988) terdapat sedikit usaha untuk mengkaji budaya daripada perspektif ini.

05-4506832 Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah ptbupsi

Satu daripada cara bagi menguji perbezaan ini adalah dengan melihat andaian asas mengenai tahap kesejagatan dan keunikan yang tercermin dalam pelbagai pendekatan untuk mempelajari budaya organisasi (Denison & Spreitzer, 1991). Rajah 2.1 menunjukkan perbezaan ini dalam bentuk kontinum asas antara kajian yang menekankan sifat unik setiap tetapan individu dan kajian yang menekankan dinamika universal sistem sosial, kajian yang merangkumi perspektif yang mewakili dua arah bertentangan, misalnya Whorf (1941) dan Parsons (1951) sebagai titik sepanjang kontinum, Ini termasuk Frost et al. (1985), Schein (1985), Wilkins (1989), Trice & Beyer (1984), Harris (1989), Denison (1990), Quinn (1984), Cameron & Quinn (2006), Peters & Waterman (1982), Duchi (1981), dan Pascale & Athos (1982), dan banyak lagi kajian budaya yang jelas dapat dipilih untuk menggambarkan kontinum ini.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi



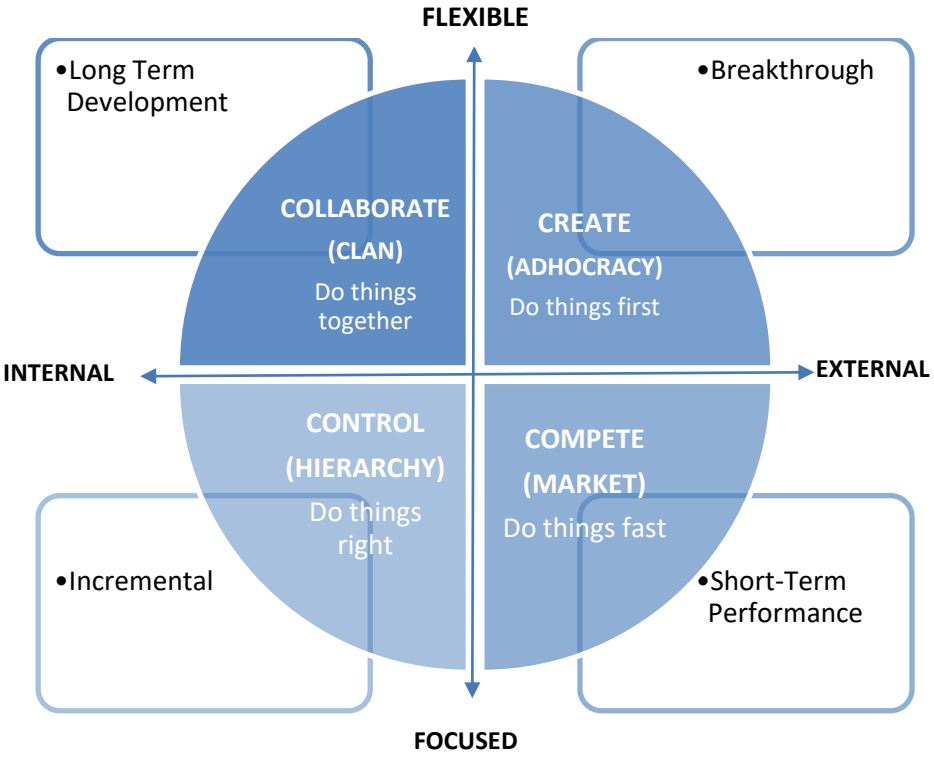
Rajah 2.1. Pelbagai Pendekatan Penyelidikan Budaya Organisasi (Denison & Spreitzer, 1991)

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun PustakaTBainun ptbupsi

Seperti Hofstede, keseimbangan antara empat jenis budaya dianggap diperlukan untuk keberkesanan organisasi, *The Competing Values Framework (CVF)* menunjukkan fungsi asasnya sebagai model keberkesanan dan perhatian utama terhadap fungsi organisasi (Cameron & Quinn, 2006), adalah budaya yang mentakrifkan nilai teras, andaian, tafsiran, dan pendekatan yang mencirikan organisasi yang didasarkan pada dua dimensi utama yang menetapkan petunjuk keberkesanan kepada empat kumpulan utama. Salah satu dimensi menekankan fokus organisasi (dalaman dan luaran), sementara dimensi kedua membezakan fleksibiliti, kebijaksanaan dan dinamisme kestabilan, ketenteraman dan kawalan (Cameron & Quinn, 2006). Kedua-dua dimensi ini membentuk empat kuadran yang masing-masing mewakili empat jenis budaya organisasi yang utama, iaitu : klan, adhokratik, hierarki dan pasaran (Rajah 2.2).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi



Rajah 2.2. The Competing Values Framework (Cameron & Quinn, 2005)

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Budaya klan berlandaskan perpaduan dan semangat perhubungan sesama manusia, menjadikan organisasi sebagai sebuah keluarga besar di mana pemimpin memainkan peranan mentor seperti sikap seorang bapa (Nummelin, 2006). Persekitaran kerja yang mesra amat dihargai, begitu juga dengan prinsip seperti kesetiaan, tradisi dan kerjasama, yang matlamat utamanya ialah pembangunan ahli organisasi. (Cameron & Quinn, 2006).

Budaya adhokratik, seiring dengan perkembangan dunia daripada zaman perindustrian hingga zaman maklumat, jenis organisasi baru muncul, yang lebih sensitif terhadap perubahan persekitaran yang kerap dan mengurangkan masa manfaat produk (Nummelin, 2006). Dalam budaya adhokratik, kebolehsuaian, fleksibiliti, dan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

kreativiti terhadap ketidakpastian, kekaburan, dan maklumat yang berlebihan, adhokratik bergantung kepada fleksibiliti dalam jawapan dan ketersediaan tindakan dinamik, kreatif, dan keusahawanan (Quinn et al., 2006). Oleh itu, di dalam organisasi ini, kepimpinan cenderung berwawasan dan inovatif, yang menghasilkan komitmen untuk percubaan, inovasi, pembangunan pengetahuan dan produk baru dan asli, untuk membangunkan syarikat daripada segi pertumbuhan dan inovasi (Cameron & Quinn, 2006).

Budaya hierarki atau birokrasi adalah bentuk organisasi yang ideal pada awal abad ke-20, satu abad di mana penghasilan barangan dan perkhidmatan yang cekap adalah matlamat utama (Cameron & Quinn, 2006). Organisasi berdasarkan budaya hierarki mempunyai ciri tempat kerja yang sangat formal dan berstruktur di mana aktiviti harian dipandu oleh prosedur yang ditetapkan secara jelas (Cameron & Quinn, 2011). Pemimpin adalah penyelaras yang baik, nilai yang paling berharga ialah kestabilan dan kebolehramalan dalam aktiviti dan orang akan mendapat kestabilan, kawalan dan kecekapan dalam organisasi. (Lund, 2003).

Budaya pasaran wujud sekitar pertengahan tahun 1960-an di mana penggunaan maklumat baru yang dibangunkan membolehkan pengurus untuk merancang dan bertindak lebih berkesan menggunakan sesuatu yang sistematik, dengan menggunakan pendekatan yang diambil daripada hubungan antara organisasi dan persekitaran umumnya (Barley & Kunda, 1992). Cameron dan Quinn, (2006) menunjukkan bahawa dengan adanya pergeseran organisasi ini agar lebih efektif melalui hubungan kepada elemen luaran. Organisasi itu sendiri berfungsi sebagai pasaran di mana transaksi dengan kumpulan luaran seperti pembekal, pelanggan,

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

kontraktor, pemegang konsesi, kesatuan pekerja dan pengawal selia berlangsung untuk mendapatkan beberapa keunggulan kompetitif (Cummings, 2008; Lund, 2003). Seorang pemimpin dalam organisasi jenis ini adalah kuat, jelas matlamat yang ditetapkan, kejayaan ditakrifkan dalam hal pasaran dan penembusan pasaran, penyisihan pesaing serta menjadi pemimpin pasaran adalah tujuan yang diinginkan (Cameron & Quinn, 2011). Dimensi budaya dengan jenis budaya berkaitan instrumen penilaian budaya organisasi *(OCAI)* ditunjukkan dalam Jadual 2.6.

Jadual 2.6

Instrumen penilaian Budaya Organisasi

Dimensi Budaya	**Tipe Budaya**			
	Budaya Klan	**Budaya Adhokratik**	**Budaya Hierarki**	**Budaya Pasaran**
Ciri-ciri dominan	Tempat yang sangat peribadi seperti keluarga	Keusahawanan dan pengambilan risiko	Berorientasikan daya saing dan pencapaian	Terkawal dan tersusun
Kepimpinan organisasi	Membimbing, memberikan kemudahan, atau mengasuh	Keusahawanan, inovatif, atau mengambil risiko	Tidak masuk akal, agresif, berorientasikan hasil	Menyelaras, mengatur, berorientasikan kecekapan
Pengurusan pekerja	Kerja berpasukan, konsensus, dan penyertaan	Pengambilan risiko individu, inovasi, keunikan dan kebebasan	Daya saing dan pencapaian	Keselamatan, kesesuaian, ramalan
Pelekat organisasi	Kesetiaan dan kepercayaan bersama	Komitmen terhadap inovasi dan pembangunan	Penekanan pada pencapaian dan matlamat pencapaian	Peraturan dan kebijakan rasmi
Penekanan strategi	Pembangunan manusia, kepercayaan tinggi, keterbukaan	Perolehan sumber dan mencipta cabaran baru	Tindakan kompetitif dan menang	Kekal dan kestabilan
Kriteria kejayaan	Pembangunan sumber daya manusia, kerja berpasukan, dan kepedulian terhadap manusia	Mempunyai produk dan perkhidmatan yang paling unik dan baru	Menang di pasaran dan mengatasi persaingan	Boleh dipercayai dan cekap

Sumber : Cameron dan Quinn, (2006)

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Oleh itu, budaya organisasi dalam kajian ini adalah merujuk pada kajian Valmohammadi dan Roshanzamir (2015), menggunakan *The Competing Values Framework (CVF)* yang dicadangkan oleh Cameron dan Quinn (2006). Secara khususnya, budaya organisasi mencirikan organisasi yang membentuk empat kuadran, masing-masing mewakili jenis utama budaya organisasi iaitu klan, adhokratik, hierarki dan pasaran (Cameron & Quinn, 2006). Budaya klan merujuk pada Cameron dan Quinn, (2006) iaitu berdasarkan perpaduan hubungan manusia, mengubah organisasi menjadi keluarga besar di mana pemimpin memainkan peranan seorang mentor, persekitaran kerja mesra sangat dihargai, seperti prinsip seperti kesetiaan dan kerjasama, tujuan utamanya ialah pembangunan anggota organisasi.

Budaya adhokratik merujuk pada Cameron dan Quinn, (2006) berdasarkan kebolehsuaian, fleksibiliti, dan kreativiti terhadap ketidakpastian dan maklumat yang berlebihan. Budaya hierarki merujuk pada Cameron dan Quinn, (2006) iaitu mempunyai tempat kerja yang sangat formal dan berstruktur di mana aktiviti harian dipandu oleh prosedur yang jelas, pemimpin adalah penyelaras yang baik, nilai yang paling bernilai adalah kestabilan dan kecekapan dalam organisasi.

Budaya pasaran merujuk pada Cameron dan Quinn, (2006) berdasarkan perancangan dan penetapan matlamat, kerja bersama dengan tuntutan yang tinggi yang mensasarkan daya saing antara orang dan organisasi (dalam industri), pemimpin dalam jenis organisasi ini berdaya tahan, menuntut, dan mempunyai matlamat yang jelas, kejayaan yang ditakrifkan daripada segi penguasaan pasaran dan penembusan pasaran, menggantikan pesaing serta menjadi pemimpin pasaran adalah matlamat yang wajar.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.4. Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)*

2.4.1. Definisi Kualiti

Pada masa ini, kualiti dianggap sebagai salah satu keprihatinan terbesar untuk meningkatkan kejayaan dan kelangsungan hidup di pasaran global (Patyal & Koilakuntla, 2018). Ketegangan persaingan dan peningkatan permintaan untuk kualiti yang lebih baik, oleh pelanggan, telah memaksa organisasi untuk mengubah model perniagaan mereka dalam menyediakan perkhidmatan dan produk yang mempunyai kualiti tinggi untuk pelanggan (Lam et al., 2011).

Untuk mencapai kualiti, visi yang jelas harus dimasukkan ke dalam tujuan dan tujuan syarikat, kualiti harus dilihat sebagai nilai penjana dengan meningkatkan setiap aspek syarikat secara berterusan (Talib et al., 2013). Konsep kualiti telah menyaksikan evolusi yang signifikan oleh guru Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* seperti Crosby (1979), Ishikawa (1985), Deming (1986), Juran (1988) dan Feigenbaum (1991) yang terkenal dengan sumbangan dan peranan penting mereka dalam kesejahteraan kualiti (Munizu, 2013).

Munizu (2013) menyatakan bahawa guru kualiti mempunyai cara mereka untuk menentukan kualiti kerana tidak adanya kesepakatan mengenai definisi kualiti. Sebagai contoh, Deming (1986) mendefinisikan kualiti sebagai memuaskan pelanggan di luar jangkaan. Dalam pendekatan Deming, memuaskan pelanggan adalah fokus utama kualiti, sementara Juran (1988) memandang kualiti sebagai

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

kecergasan untuk digunakan. Juran menandakan hubungan erat antara kualiti dan penggunaan sebenar perkhidmatan dan produk. Definisi lain yang diperkenalkan oleh Crosby (1979) adalah meningkatkan sikap dan tingkah laku pekerja sangat penting, dengan mendefinisikan kualiti sebagai pematuhan terhadap keperluan dan kualiti adalah percuma. Konsep *zero defect*, merujuk pada pencegahan kecacatan dengan mencadangkan empat prinsip utama untuk kualiti untuk memastikannya iaitu penyertaan dan sikap pengurusan, pengurusan kualiti profesional, program asal dan pengiktirafan (Crosby, 1979).

Selanjutnya, Feigenbaum (1991) mendefinisikan kualiti sebagai ciri komposit keseluruhan produk dan perkhidmatan organisasi untuk memenuhi harapan pelanggan. Berdasarkan pendekatan ini, kualiti dinamik kerana keperluan dan harapan pelanggan berubah, keperluan pelanggan harus diterjemahkan ke dalam spesifikasi produk dan perkhidmatan, peranan pemasaran juga ditekankan dan dipercayai apa yang dikatakan oleh pelanggan itu betul. Pendekatan Ishikawa (1985) memfokuskan pada kualiti perkhidmatan, produk, pengurusan dan peningkatan syarikat, definisi kualiti sebagai kualiti tidak bermaksud kualiti produk sahaja, tetapi juga kualiti pengurusan atau reputasi syarikat (Kaoru Ishikawa, 1985).

Definisi kualiti telah disesuaikan dengan peralihan masa berdasarkan perubahan keperluan dan keinginan pelanggan (In'airat & Al-Kassem, 2014). Xiong et al. (2017) mendefinisikan kualiti yang dihasilkan sebagai memenuhi atau melebihi keperluan dan permintaan pihak berkepentingan perniagaan. Definisi khusus yang lain mengenai kualiti sebagai tahap percanggahan antara harapan normatif pelanggan terhadap perkhidmatan dan persepsi mereka terhadap prestasi perkhidmatan (Chen et

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

al., 2018). Definisi yang lebih baru disediakan oleh Farooq et al (2018) yang mendefinisikan kualiti sebagai pengecualian, kesempurnaan, kesesuaian untuk tujuan, nilai kewangan, transformatif dan kesesuaian yang konsisten dengan harapan pelanggan. Hasil kajian menunjukkan bahawa syarikat penerbangan harus fokus pada semua dimensi kualiti perkhidmatan, dengan tumpuan khusus pada perkhidmatan dan imej personel untuk meningkatkan kepuasan pelanggan mereka. Diharapkan penemuan kajian ini akan membantu syarikat penerbangan memahami peranan pelbagai dimensi kualiti perkhidmatan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan mereka (Farooq et al., 2018).

Berdasarkan perbincangan dan analisis pelbagai definisi kualiti yang diperkenalkan oleh guru kualiti dan para sarjana baru-baru ini, nampaknya pihak berkepentingan dengan keperluan dan harapan institusi yang berbeza memerlukan institusi ini untuk memberi respons kepada pelanggan semasa dan bakal pelanggan. Keperluan dan harapan pelanggan adalah faktor utama dalam isu kualiti. Oleh itu, melihat kualiti sebagai sejauh mana produk dan / atau perkhidmatan yang disampaikan secara konsisten memberi nilai tambah dan sangat baik yang dapat mencapai kepuasan pelanggan adalah dianggap sesuai.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.4.2. Definisi Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)*

Pelbagai definisi pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* telah ditentukan dalam pelbagai cara dan adalah konsep multidimensi yang merupakan perkembangan logik daripada *Total Quality Control (TQC)* (Alghamdi, 2018). Crosby (1979) mendefinisikan kualiti sebagai kesesuaian dengan keperluan. Juran dan Godfrey (1999) mendefinisikan kualiti sebagai kecergasan untuk digunakan. *TQM* adalah usaha bersepadu untuk mencapai dan mempertahankan perkhidmatan berkualiti tinggi berdasarkan pemeliharaan penambahbaikan proses dan pencegahan kesalahan secara berterusan di semua peringkat dan dalam semua fungsi organisasi, yang bertujuan untuk memenuhi dan bahkan melampaui keperluan dan harapan pelanggan (Gimenez-Espin et al., 2013).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* dianggap sebagai puncak daripada hierarki definisi kualiti, pertama iaitu memuaskan jangkaan pelanggan secara berterusan, kedua dengan mencapai kualiti menyeluruh dengan kos rendah dan yang ketiga iaitu pengurusan kualiti menyeluruh dengan pencapaian melalui penyertaan semua orang (Poksinska et al., 2002). Ebrahimi dan Sadeghi (2013) menjelaskan bahawa evolusi Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* kepada falsafah pengurusan yang menyeluruh dibentuk oleh karya Shewhart (1924), Feigenbaum (1951; 1961), Ishikawa (1972), Crosby (1979), Deming (1986) dan Juran (1988; 1999). Sumbangan mereka (Jadual 2.7) sangat signifikan dalam pengembangan TQM (M. Ebrahimi & Sadeghi, 2013).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 2.7

Sumbangan Pakar Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)

Pakar	Sumbangan
Shewhart (1924)	*Control chart (CC)*
Feigenbaum (1951, 1961)	*Total quality control (TQC)*
Ishikawa (1976, 1985)	*Quality circles (QC)* untuk mencapai peningkatan berterusan dan *fishbone diagram* untuk penyelesaian masalah
Crosby (1979)	*Zero defects* dan 14 langkah peningkatan kualiti
Deming (1982, 1986)	*Deming cycle (PDCA)* dan 14 prinsip untuk meningkatkan kualiti dalam organisasi
Juran (1986	Tiga fungsi asas proses pengurusan kualiti: *quality planning, quality control, and quality improvement*

Sumber : Ebrahimi dan Sadeghi (2013)

Literatur Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* menunjukkan bahawa terdapat banyak tafsiran dan definisi *TQM* (Talib et al., 2013). Para sarjana melihat *TQM* daripada beberapa perspektif yang menyebabkan kurangnya persetujuan atau konsensus mengenai definisi *TQM* (Patyal & Koilakuntla, 2018). Contohnya, Aquilani et al.(2017) memberikan definisi *TQM* sebagai pendekatan pengurusan holistik, yang mengintegrasikan semua proses dan aktiviti organisasi untuk memenuhi keperluan dan harapan pelanggan untuk mencapai prestasi dan keberkesanan organisasi secara keseluruhan. Definisi ini memandang *TQM* sebagai pendekatan holistik yang merangkumi proses dan aktiviti yang berbeza untuk memenuhi kepuasan pelanggan dan mencapai matlamat utama organisasi (Aquilani et al., 2017).

Begitu juga dengan Baird et al. (2011) mentakrifkan pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* adalah merupakan proses pengurusan yang memastikan penyelarasan yang diperlukan dalam organisasi untuk memenuhi keperluan pelanggan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

dan di luar jangkaan mereka. Definisi ini menganggap pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* sebagai sistem pengurusan yang memastikan kepuasan pelanggan dan kerjasama semua jawatan dalam organisasi untuk memuaskan pelanggan (Baird et al., 2011). Pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* sebagai pendekatan yang sistematik yang memberikan banyak tumpuan terhadap kualiti produk dan perkhidmatan, *TQM* adalah sistem pengurusan kualiti organisasi untuk meningkatkan perkhidmatan mahupun produk (Fening et al., 2013).

Seterusnya, pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* ditakrifkan sebagai penggabungan semua fungsi syarikat ke dalam falsafah holistik, dibina atas konsep itu sebuah kualiti, kerja berpasukan, produktiviti dan pemahaman dan kepuasan pelanggan (Nasution, 2005). Gaspersz, (2002) memberikan definisi *TQM* adalah cara meningkatkan prestasi berterusan (*continuous performance improvement*) pada apa-apa tahap operasi atau proses, dalam setiap kawasan fungsian sebuah organisasi yang menggunakan semua potensi sumber modal manusia yang telah tersedia. Kejayaan mana-mana organisasi bergantung kepada strategi pengurusan tentang cara melaksanakan alat yang kompetitif untuk pelaksanaan *TQM* (Pradhan, 2017).

Walaupun terdapat banyak literatur mengenai keseluruhan amalan pengurusan kualiti, terdapat kekurangan persetujuan atau konsensus mengenai pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*, definisi *TQM* hanya dapat dilihat secara berbeza sesuai dengan kaedah yang diambil ke arah kualiti (Reed et al., 1996). Namun, menurut Reed et al. (1996) dalam kajian sebelumnya yang dilakukan dan literatur yang dikaji mengenai *TQM*, ada pelbagai definisi yang ditawarkan dan dikemukakan oleh sarjana yang berlainan dalam situasi yang berbeza.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Flynn et al. (1994) mendefinisikan pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* sebagai suatu falsafah pengurusan dengan memastikan penyertaan semua individu dalam kerjasama pada organisasi ke arah pengeluaran produk dan perkhidmatan yang lebih baik yang dapat memenuhi keperluan dan kehendak pelanggan yang melebihi jangkaan mereka. Begitu juga, (Munizu, 2013) melihat strategi *TQM* sebagai kaedah menyeluruh untuk kualiti organisasi melalui prinsip utama seperti kepimpinan, peningkatan berterusan, pengurusan proses yang berkesan, reka bentuk produk dan atau perkhidmatan, kepuasan dan penglibatan pelanggan, dan pekerja penglibatan dan latihan. Jelas sekali, jika pengurus organisasi mempunyai kualiti yang berorientasikan kualiti, maka dengan itu menganggap bahawa pekerja dalam organisasi menunjukkan orientasi kualiti yang lebih tinggi (Heine et al., 2016). Sementara itu, syarikat yang berorientasikan kualiti dengan mengesahkan kualiti dalam semua fungsi organisasi mencapai prestasi yang lebih tinggi (Heine, 2016).

Selain itu, Talib et al. (2013) mendefinisikan pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* sebagai pemikiran pengurusan yang dapat mengubah organisasi melalui inisiatif perubahan yang berjaya untuk bertemu dengan status bertaraf dunia, lebih-lebih lagi, ia telah digambarkan oleh pengarang yang sama dengan sistem yang membantu sesebuah organisasi mencapai kecemerlangan. Selain itu, Samson (2017) mendefinisikan *TQM* sebagai pendekatan pengurusan holistik yang menyatukan semua aktiviti organisasi untuk memenuhi keperluan pelanggan dan melampaui jangkaan mereka untuk mencapai objektif organisasi secara keseluruhan.

Sehubungan dengan itu, Dean dan Bowen (1994) menyarankan agar strategi pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* dapat dilihat daripada segi prinsip, praktik,

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

dan teknik. Prinsip merangkumi fokus pelanggan, peningkatan berterusan, dan kerja berpasukan, setiap prinsip mempunyai sekumpulan amalan penentu seperti hubungan pelanggan, kawalan kualiti dan proses, dan latihan dan kemahiran kumpulan. Untuk memastikan pelaksanaannya berkesan, praktik ini harus mempunyai teknik tertentu seperti penyebaran fungsi kualiti, carta kawalan, dan teknik pembinaan pasukan (Al-Dhaafri et al., 2016). Berdasarkan tinjauan literatur untuk menentukan *TQM*, (Al-Dhaafri et al.(2016) mendefinisikan dengan mengenal pasti fokus sumber manusia; struktur pengurusan; alat berkualiti; sokongan pembekal; dan orientasi pelanggan sebagai faktor kritikal utama berdasarkan *TQM* yang harus ditentukan. Seperti yang telah banyak dilaporkan dalam literatur, *TQM* dapat diukur berdasarkan beberapa faktor penting (Al-Dhaafri et al., 2016; Patyal & Koilakuntla, 2018).

05-4506832 Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah ptbupsi

Oleh itu, kualiti produk merangkumi dimensi prestasi yang merujuk kepada ciri-ciri operasi produk; ciri yang merujuk kepada ciri tambahan yang melengkapkan asas fungsi produk; kebolehpercayaan yang merujuk kepada sejauh mana produk akan melayani pelanggan dengan berkesan dan cekap; pematuhan yang merujuk kepada sejauh mana produk memenuhi standard yang ditetapkan; ketahanan merujuk kepada kadar penggunaan produk sebelum ia merosot; kemudahan perkhidmatan merujuk kepada kelajuan, kesopanan, dan kemudahan pembaikan; estetika merujuk kepada penampilan dan kesan produk; kualiti yang dirasakan merujuk kepada reputasi penyedia (Garvin, 1987). Kualiti perkhidmatan sebaliknya telah disebutkan sebelumnya, walaupun strategi pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* berasal daripada pembuatan, telah mendapat perhatian yang semakin besar untuk diterapkan dalam organisasi layanan (Camison, 1998).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Faktor kejayaan kritikal dapat dilihat sebagai bidang kritikal di mana organisasi mesti mensasarkan untuk mencapai misinya dengan meneliti kesannya (Oakland, 1995). Walau bagaimanapun, mereka dianggap sebagai perkara-perkara yang perlu ada untuk pelaksanaan aktiviti pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* yang berjaya. Eniola et al. (2019) mengenal pasti faktor kritikal berikut untuk *TQM* yang merangkumi; pendekatan berasaskan pelanggan; pengurusan proses; komitmen dan kepimpinan; perancangan kualiti; pengurusan berdasarkan fakta; peningkatan berterusan; pengurusan sumber manusia; komunikasi pasukan kerja; kerjasama dengan pembekal; masalah sosial dan persekitaran organisasi dan kesedaran yang berkaitan.

Menurut Goetsch dan Davis (2002) memberikan penjelasan dengan menggambarkan apa yang dimaksudkan dan membincangkan bagaimana mencapainya adalah pendekatan dalam menjalankan perniagaan yang cuba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui peningkatan berterusan mengenai produk, perkhidmatan, dan tenaga kerja, proses dan persekitaran. Pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* adalah sistem pengurusan yang memberi tumpuan kepada pekerja, yang bertujuan untuk terus meningkatkan nilai yang dapat diberikan kepada pelanggan, dengan kos mewujudkan nilai yang lebih rendah daripada nilai tersebut (Bounds, 1994). Santos-Vijande & Alvarez-Gonzalez (2007) juga menjelaskan bahawa *TQM* adalah falsafah, satu konsep dengan satu set prinsip panduan yang menjadi asas bagi sebuah organisasi yang terus melakukan perbaikan dan penambahbaikan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Seperti yang dinyatakan oleh Lee et al., (1999) bahawa permohonan pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* akan meminimumkan dan menghapuskan kesilapan pengeluaran produk. Oleh itu, merujuk kepada Bou-Raad (2000), kegagalan dan kesilapan dalaman semasa aktiviti operasi organisasi tidak akan berlaku berulang jika fungsi audit dalaman boleh dioptimumkan melalui pemberian perundingan dan cadangan yang boleh mengatasi masalah ini dengan berkesan dan cekap.

Melihat pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* sebagai budaya, Kanji dan Wallace (2000) mendefinisikan *TQM* sebagai budaya organisasi yang komited terhadap kepuasan pelanggan melalui peningkatan berterusan. Berdasarkan pandangan ini, *TQM* harus ditetapkan sebagai budaya dan peningkatan berterusan adalah prasyarat untuk kepuasan pelanggan kerana perubahan permintaan pelanggan. Pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* sebagai strategi yang terdiri daripada faktor lembut dan keras bersepadu yang menekankan latihan dan pengukuhan pengurusan sumber manusia untuk meningkatkan penglibatan dan komitmen mereka sehingga mencapai prestasi organisasi (Al-Dhaafri et al., 2016).

Pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* sebagai strategi yang merangkumi sekumpulan amalan yang bertujuan untuk mencapai objektif organisasi, perusahaan mengharuskan pengesahan semula budaya budaya yang ada sebelum penerapan *TQM*, sistem ini akan membantu aplikasi *TQM* seharusnya dapat dilakukan dengan lebih memadai (Eniola et al., 2019). Salah satu pendekatan yang paling biasa dan disyorkan adalah bahawa *TQM* dianggap sebagai falsafah yang mengintegrasikan semua fungsi organisasi untuk memenuhi dan melebihi permintaan pelanggan dan objektif organisasi (Talib et al., 2013).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Menurut Munizu (2013), pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* boleh ditakrifkan sebagai falsafah pengurusan holistik yang bertujuan untuk melaksanakan penambahbaikan berterusan dalam setiap fungsi organisasi kepada perkhidmatan pelanggan selepas jualan. Seterusnya, Patyal & Koilakuntla (2018) memandang *TQM* sebagai falsafah pengurusan yang berusaha mencapai kecemerlangan melalui peningkatan berterusan dan fokus pelanggan.

Berdasarkan tinjauan dan analisis definisi Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)*, telah diperhatikan bahawa terdapat banyak definisi yang diberikan oleh penyelidik terkemuka dan mengikut perspektif dalam mendefinisikannya. Namun, diperhatikan bahawa intipati definisi ini mempunyai banyak unsur yang sama. Pertama, mereka berkongsi komitmen pengurusan sebagai pusat perhatian dan fokus dalam falsafah *TQM*. Kedua, mereka menganggap fokus pelanggan sebagai komponen penting untuk kejayaan *TQM*. Terakhir, mereka menganggap perubahan organisasi yang berterusan sebagai syarat yang diperlukan untuk kejayaan *TQM*.

Kesimpulannya, bergantung kepada analisis definisi berbeza yang disebutkan di atas mengenai Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)*, definisi berikut dikembangkan. *TQM* dalam konteks kajian ini didefinisikan sebagai strategi falsafah, termasuk prinsip, kaedah dan amalan terbaik yang bertujuan untuk mencapai prestasi keseluruhan di bawah kepimpinan dan komitmen pengurusan atasan untuk mengadopsi faktor kejayaan kritikal *TQM* iaitu pengurusan kepimpinan, fokus pelanggan, strategi perancangan, latihan, peningkatan berterusan, penanda aras dan budaya kualiti.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.4.3. Faktor Kejayaan Kritikal Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)*

Sejauh mana tinjauan literatur menunjukkan bahawa faktor kejayaan kritikal, juga dikenali sebagai elemen, amalan dan pembinaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)*, perlu dikenal pasti kerana merupakan landasan kejayaan pelaksanaan *TQM* (Talib et al., 2013). Faktor kejayaan kritikal adalah konstruk penting yang dikendalikan oleh pihak pengurusan untuk mencapai misi organisasi. Mereka digabungkan bersama untuk menjadi sistem yang berkesan yang memberikan pemberitahuan awal untuk pengurusan untuk mengelakkan kejutan atau peluang yang terlepas (Eniola et al., 2019). Lebih lanjut, Eniola et al. (2019) menyatakan bahawa organisasi yang melaksanakan prosedur *TQM* mencapai prestasi yang lebih baik daripada organisasi tanpa aplikasi *TQM*. Dengan perspektif seperti itu, pemilik dan pengurus perusahaan mengharuskan pengesahan semula budaya-budaya yang ada sebelum penerapan *TQM*, sistem ini akan membantu aplikasi *TQM* seharusnya dapat dilakukan dengan lebih memadai.

Kajian terdahulu menunjukkan bahawa program pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* tidak berjaya kerana beberapa faktor kejayaan tidak dimasukkan (Jones & Seraphim, 2008). Pemahaman menyeluruh mengenai faktor kejayaan kritikal *critical success factors (CSF)* adalah syarat utama pelaksanaan *TQM* (Salaheldin, 2009). Selain itu, Abdullahi et al. (2020) menunjukkan bahawa organisasi dapat menemukan niche pasaran dengan hanya memfokuskan pada beberapa dimensi kualiti yang tidak dihiraukan oleh pesaing.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* masih dianggap bermasalah di banyak organisasi kerana pelaksanaan strategi yang buruk dan proses yang tidak sistematik, pemahaman yang tidak mencukupi tentang *TQM* dan faktor yang mendorong kejayaannya tidak berlaku. (Ramlan & Tan, 2011). Oleh itu, sangat penting bagi pengamal dan penyelidik untuk memahami peranan penting faktor kejayaan kritikal, terutamanya beberapa faktor kejayaan kritikal yang paling penting (Salleh et al., 2018).

Memandangkan kepentingannya, banyak sarjana telah menjalankan kajian mengenal pasti faktor kejayaan kritikal menggunakan pendekatan yang berbeza, iaitu sumbangan daripada perintis kualiti, model kualiti terkenal dan kajian empirikal (Salleh et al., 2018). Guru pengurusan kualiti memberi sumbangan besar kepada formalisasi konstruk Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* kerana kerangka kerja penting mereka telah menjadi asas utama kajian utama dalam literatur *TQM* (Munizu, 2013). Khususnya, Deming, Juran, dan Crosby telah memberi kesan yang besar kepada banyak pengamal dan organisasi di seluruh dunia (Zairi, 2013). Secara khusus, Shewhart & Deming (1986) mengesahkan penggunaan teknik statistik untuk kawalan kualiti, menyarankan 14 prinsip untuk meningkatkan kualiti dalam organisasi. Sementara, Juran (1988) menegaskan pentingnya aspek teknikal dan pengurusan, dan mengidentifikasi tiga fungsi asas proses pengurusan kualiti: perancangan, organisasi dan kawalan, sebagai tahap peningkatan kualiti untuk meminimumkan jumlah kos kualiti.

Seterusnya, Crosby (1979) mengenal pasti lapan langkah untuk peningkatan kualiti, termasuk komitmen pengurusan atasan dan menengah, pengukuran kualiti,

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

penilaian kos kualiti, tindakan pembetulan, latihan, falsafah *zero-defect*, penetapan objektif dan pengiktirafan pekerja. Feigenbaum (1991) menyediakan kualiti menyeluruh, termasuk kepimpinan utama, peningkatan kualiti, memasukkan kualiti ke dalam amalan organisasi, kemasukan semua pekerja untuk mengurangkan jumlah kos kualiti. Ishikawa (1985) menekankan kepentingan menggunakan gambar rajah sebab dan akibat untuk penyelesaian masalah, analisis Pareto dan kalangan kualiti sebagai cara untuk mencapai peningkatan berterusan.

Menggunakan *International Quality Awards (IQA)* sebagai pedoman dalam implementasi Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)*, banyak organisasi mengembangkan strategi *TQM* dengan mengandalkan kunci *International Quality Awards* yang digunakan sebagai kerangka untuk pelbagai kajian (Lam et al., 2011). Menurut Lam et al. (2011) masih ada lagi daripada ratusan prestasi keunggulan perniagaan yang ada dalam kategori yang berbeza. Khususnya, yang paling terkenal adalah *Malcolm Baldrige National Quality Award of USA (MBNQA)* dan *European Foundation for Quality Management of Europe (EFQM)* (Singh et al., 2018). Singh et al., (2018) memperpanjang dengan menunjukkan bahawa *MBNQA, EFQM* dan *Deming Prize of Japan* digunakan sebagai model referensi global oleh banyak peneliti. Nampaknya *Business Excellence Models (BEMs)* menyediakan kerangka penilaian yang berguna terhadap organisasi mana yang dapat menilai amalan pengurusan kualiti mereka dan hasil perniagaan akhir mereka, dan merupakan penanda aras umum atau kriteria standard untuk firma.

Kerangka *MBNQA* terdiri daripada tujuh elemen iaitu kepimpinan, strategik dan perancangan, tumpuan pelanggan dan pasaran, maklumat dan analisis, sumber

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

manusia pengurusan, pengurusan proses dan hasil perniagaan (Fening et al., 2013). Sementara *EFQA* merangkumi sembilan kriteria, iaitu orientasi hasil, fokus pelanggan, kepimpinan, pengurusan dengan proses dan fakta, pengembangan dan penglibatan pekerja, pembelajaran, inovasi dan peningkatan berterusan, pengembangan perkongsian dan tanggungjawab sosial korporat (Talib et al., 2013).

Pada masa kini, model penghargaan kualiti, seperti *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)* digunakan sebagai panduan untuk Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*TQM)* di banyak organisasi (Bou-Llusar et al., 2009). Kajian Valmohammadi dan Roshanzamir, (2015) meneliti enam amalan *TQM* mengikut kriteria 2011-2012 untuk kecemerlangan prestasi *MBNQA* untuk menyiasat pelaksanaan pelbagai kategori *TQM* dalam industri farmaseutikal Tehran iaitu kepimpinan, perancangan strategik, tumpuan pelanggan, analisis dan pengurusan pengetahuan, fokus tenaga kerja, tumpuan operasi. Sedangkan unsur-unsur *TQM* oleh Singh et al., (2018) diambil daripada literatur yang ditinjau secara komprehensif, juga dengan menggabungkan pelbagai penghargaan seperti *Malcolm Baldrige National Quality Award*, *European Quality Award*, *The Deming Prize and Kanji Business Excellence Model.* Praktik *TQM* yang tersebut adalah kepimpinan organisasi, kepuasan pelanggan dan hubungan, fokus sumber daya manusia, perancangan dan pembangunan strategik, dan pengurusan kualiti pembekal (Singh et al., 2018).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

a. Kepimpinan Organisasi

Kepimpinan organisasi adalah faktor kejayaan kritikal Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* yang penting (Jingjing et al., 2017). Kepimpinan pengurusan tertinggi terlibat secara aktif dalam komunikasi dan perancangan matlamat organisasi (Prajogo & Sohal, 2003). Selain itu, pihak pengurusan boleh berinteraksi dengan jabatan yang berkenaan untuk menjangka perubahan dan pembuatan rancangan untuk menampungnya, akhirnya analisis bahawa komitmen pengurusan tertinggi telah banyak dipengaruhi oleh prestasi organisasi (Omar et al., 2018).

Pemimpin harus menyokong pekerja pembangunan, mewujudkan persekitaran yang baik untuk komunikasi antara pekerja, pengurus dan pelanggan menggunakan maklumat dengan berkesan dan cekap (Pradhan, 2017). Pengurus harus menunjukkan kepimpinan yang lebih daripada pengurusan tradisional amalan untuk meningkatkan kesedaran mengenai aktiviti berkualiti semasa menggunakan Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* (Zairi, 2013). Kepimpinan secara signifikan mempengaruhi kumpulan dan kerja berpasukan, menggerakkan sumber dan mempromosikan arah strategik organisasi untuk mendapatkan kepuasan pelanggan dan prestasi unggul, kepimpinan mendorong pekerja menjadi inovatif, yang membantu menyelesaikan masalah dan mengembangkan yang baru produk (Singh et al., 2018).

Selain itu, pengurusan atasan mesti ada bertanggungjawab, memimpin proses, dan memperuntukkan sumber yang diperlukan dan memberikan arahan, kepimpinan dianggap sebagai amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* terpenting kerana peranannya dalam memberi bimbingan dan arahan agar seluruh organisasi dapat

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

melaksanakan *TQM* dengan jayanya (Gimenez-Espin et al., 2013). Banyak kajian terdahulu membuktikan peranan penting pengurusan kepimpinan dalam memacu prestasi organisasi (Fening et al., 2013; Fotopoulos & Psomas, 2010; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015).

b. Kepuasan Dan Hubungan Pelanggan

Keperluan pelanggan utama telah dikenal pasti dan strategi berorientasikan pelanggan dibina dan dikaji untuk penambahbaikan selanjutnya (Prajogo & Sohal, 2003), Oleh itu, kepuasan dan hubungan pelanggan adalah elemen penting dalam membina Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* dan membantu dalam menaik taraf prestasi perniagaan (Singh et al., 2018).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Matlamat utama Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* adalah untuk memuaskan pelanggan, jadi pelanggan memainkan peranan penting peranan dalam pelaksanaan *TQM* (Patyal & Koilakuntla, 2018). Fokus ini memerlukan tindak balas yang cepat terhadap permintaan pelanggan melalui merancang produk atau perkhidmatan berdasarkan keperluan, harapan dan keluhan pelanggan, apabila permintaan pelanggan adalah bertemu, kepuasan mereka lebih tinggi dan kepentingan organisasi meningkat, yang mengakibatkan kejayaan (Baird et al., 2011). Oleh kerana peranan tumpuan pelanggan yang ketara dalam pelaksanaan *TQM*, termasuk dalam banyak kajian yang melaporkan peranan penting dimensi ini untuk meningkatkan prestasi organisasi (Munizu, 2013).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Walau bagaimanapun, terdapat kajian yang menyimpulkan bahawa fokus pelanggan tidak berkaitan dengan prestasi organisasi (Talib et al., 2013) atau hasil yang bercampur-campur berdasarkan ukuran prestasi organisasi (Sadikoglu & Olcay, 2014). Secara ringkas, kajian ini merangkumi fokus pelanggan sebagai salah satu dimensi Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* , kerana sangat diperlukan untuk mengenal pasti fokus pelanggan dan memenuhi keperluan mereka, tumpuan pelanggan adalah penting dalam industri kewangan mikro kerana terdapat kepelbagaian pelanggan berdasarkan jantina, latar belakang pendidikan dan jenis perniagaan mereka yang memerlukan memahami tuntutan mereka.

c. Fokus Sumber Manusia

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Sumber manusia merupakan salah satu aset utama setiap organisasi dan memainkan peranan penting dalam meningkatkan kualiti dan perniagaan (Prajogo & Sohal, 2003). Di samping itu, sumber manusia adalah faktor penting dalam pembinaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* yang merangkumi pelbagai amalan pembangunan organisasi seperti latihan yang cekap, prosedur pengambilan, amalan kesihatan dan keselamatan, penglibatan, pemberdayaan, pengiktirafan, kerja berpasukan, dan sebagainya, selain itu, terlatih, berpuas hati , dan sumber manusia yang komited mempertingkatkan prestasi organisasi (Ebrahimi & Rad, 2017).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

d. Perancangan Dan Pembangunan Strategik

Elemen perancangan dan pembangunan strategik juga mempunyai peranan utama dalam mencapai kualiti yang memuaskan dan peningkatan prestasi (Pradhan, 2017), perancangan dan pembangunan strategik adalah penting untuk mengkaji bagaimana sebuah firma berkembang, melaksanakan dan memperbaiki strategi dan dasar untuk mencapai prestasi yang lebih baik (Prajogo & McDermott, 2005). Ia termasuk dasar kualiti, penyataan misi, proses penambahbaikan, penggunaan kawalan kualiti dan alat pengurusan yang lain (Singh et al., 2018).

Seterusnya, guru Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* seperti Crosby (1979), Deming (1986) dan Juran (1988) juga menyatakan bahawa perancangan strategik adalah mustahak elemen *TQM* (Zairi, 2013). Ramai yang menyedari peranan penting perancangan strategik semasa penggunaan dan pelaksanaan *TQM*, menentukan visi, misi dan objektif strategik organisasi adalah prasyarat sebelum dilaksanakan *TQM* (Haffar et al., 2013).

Perancangan strategik membantu organisasi mengenal pasti keutamaan dan peruntukan yang jelas sumber untuk memperoleh hasil yang terbaik, perancangan strategik dapat mengintegrasikan pembangunan, meningkatkan pengurusan hubungan pelanggan, dan membina kebaikan hubungan dengan pembekal dan rakan kongsi lain dan membantu dalam mencapai jangka panjang dan objektif jangka pendek (Sadikoglu & Olcay, 2014). Walau bagaimanapun, mengkaji kesan perancangan strategik terhadap prestasi organisasi sangat jarang (Talib et al., 2013).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

e. Pengurusan Kualiti Pembekal

Pengurusan kualiti pembekal yang berkesan menyokong hubungan jangka panjang dan kooperatif dengan pembekal (Zakuan et al., 2010). Pengurusan pembekal yang berkesan meningkatkan prestasi organisasi (Omar et al., 2018). Selanjutnya, banyak sarjana berpendapat bahawa kejayaan pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* adalah pada asasnya berdasarkan penjanaan budaya berkualiti untuk memperoleh kelebihan daya saing melalui memuaskan pelanggan berkualiti menuntut (Kanji & Wallace, 2000). Ini menunjukkan bahawa budaya kualiti adalah amalan penting untuk digunakan organisasi semasa melaksanakan strategi *TQM*.

Oleh itu dalam kajian ini, elemen Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* merujuk kepada Singh, Kumar, dan Singh, (2018) yang menggabungkan pelbagai penghargaan seperti *Malcolm Baldrige National Quality Award, European Quality Award, The Deming Prize and Kanji Business Excellence Model*, iaitu kepimpinan organisasi, perancangan dan pembangunan strategik. Amalan *TQM* mengikut kriteria 2011 - 2012 untuk kecemerlangan prestasi MBNQA dalam menyiasat pelaksanaan pelbagai kategori *TQM* adalah kepimpinan dan perancangan strategik (Valmohammadi & Roshanzamir, 2015). Kepimpinan organisasi merujuk pada kepimpinan pengurusan tertinggi terlibat secara aktif dalam komunikasi dan perancangan matlamat organisasi, pihak pengurusan boleh berinteraksi dengan jabatan yang berkenaan untuk menjangka perubahan dan pembuatan rancangan untuk menampungnya (Singh et al., 2018; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Perancangan dan pembangunan strategik merujuk pada elemen perancangan dan pembangunan strategik mempunyai peranan utama dalam mencapai kualiti yang memuaskan dan peningkatan prestasi (Pradhan, 2017). Perancangan dan pembangunan strategik penting untuk mengkaji bagaimana sebuah firma berkembang, melaksanakan dan memperbaiki strategi dan dasar untuk mencapai prestasi yang lebih baik, ia termasuk dasar kualiti, penyataan misi, proses penambahbaikan, penggunaan kawalan kualiti dan alat pengurusan yang lain (Singh et al., 2018; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015).

2.5. Orientasi Keusahawanan

Mengamalkan orientasi keusahawanan yang kuat dianggap semakin penting bagi syarikat untuk terus mengejar peluang baru (Rank & Strenge, 2018). Manakala orientasi keusahawanan yang merujuk kepada proses pembuatan strategi syarikat, falsafah pengurusan, dan tingkah laku peringkat syarikat yang dapat digambarkan sebagai inovatif, proaktif, dan mengambil risiko (Danny Miller, 1983; Zahra & Covin, 1995).

Sebilangan besar kajian terdahulu telah menghubungkan orientasi keusahawanan secara langsung dengan peningkatan prestasi syarikat (Rauch et al., 2009; Wiklund & Shepherd, 2005b), sedangkan perhatian akademik kurang diberikan untuk memeriksa proses pengurusan yang membolehkan syarikat keusahawanan lebih unggul daripada pesaing. Selanjutnya, sekiranya terdapat bukti bahawa syarikat sering tidak dapat menerjemahkan orientasi keusahawanan mereka menjadi prestasi yang

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

lebih baik kerana kekurangan sumber daya strategik (Hitt et al., 2001). Ada yang berpendapat bahawa orientasi keusahawanan hanya akan menyumbang kepada prestasi apabila syarikat memperolehi, mengembangkan, dan memanfaatkan sumber secara strategik yang meningkatkan kedua-dua aktiviti mencari peluang dan mencari keuntungan (Rank & Strenge, 2018).

2.5.1. Konsep Orientasi Keusahawanan

Konseptualisasi orientasi keusahawanan yang asli dan jelas dikembangkan berdasarkan tiga cara asas di mana keusahawanan dapat dinyatakan sebagai atribut organisasi: sebagai gaya pengurusan atasan, konfigurasi organisasi, dan inisiatif kemasukan baru (Wales et al., 2020). Wales et al. (2020), satu perspektif mengenali aspek keusahawanan organisasi dengan mempertimbangkan gaya pengurusan atasan; perspektif kedua menyedari bahawa organisasi mewujudkan keusahawanan melalui konfigurasi elemen organisasi utama; dan perspektif ketiga menunjukkan bukti kemasukan organisasi ke dalam penawaran dan domain operasi baru sebagai petunjuk keusahawanan.

2.5.1.1 Konsep Multi-Level Orientasi Keusahawanan

Orientasi keusahawanan muncul daripada pengakuan bahawa organisasi dapat dianggap sebagai pelaku keusahawanan (Covin & Slevin, 1989; Danny Miller, 1983). Berdasarkan wawasan ini, orientasi keusahawanan menjadi satu daripada topik yang

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

cukup mapan dan banyak diteliti pada literatur pengurusan (Anderson et al., 2011; T. Lumpkin & Dess, 2001; Rauch et al., 2009; Wales et al., 2020). Walaupun begitu, para sarjana masih menyatakan kegelisahan terhadap orientasi keusahawanan (Covin & Miller, 2014). Sesungguhnya, terdapat banyak perkara mengenai konseptualisasi orientasi keusahawanan yang telah diabaikan dan menyumbang kepada orientasi keusahawanan dianggap sebagai fenomena yang tidak difahami sepenuhnya (Covin & Lumpkin, 2011; Edmond & Wiklund, 2010).

Orientasi keusahawanan dilihat sebagai orientasi organisasi yang asas (Li et al., 2008; Wiklund & Shepherd, 2005b). Namun penyelidikan mengenai orientasi keusahawanan jarang sekali mempertimbangkan implikasi pembingkaian konsep ini, mungkin disebabkan oleh pengenalan orientasi ini pada literatur Miller (2011) yang sederhana, menarik secara intuitif, dan secara orientasi keusahawanan adalah ringkas. Orientasi organisasi berakar pada keinginan untuk memahami bagaimana syarikat memanifestasikan dan memanfaatkan pelbagai jenis strategi perniagaan (Hiller & Hambrick, 2005; Venkatraman, 1989).

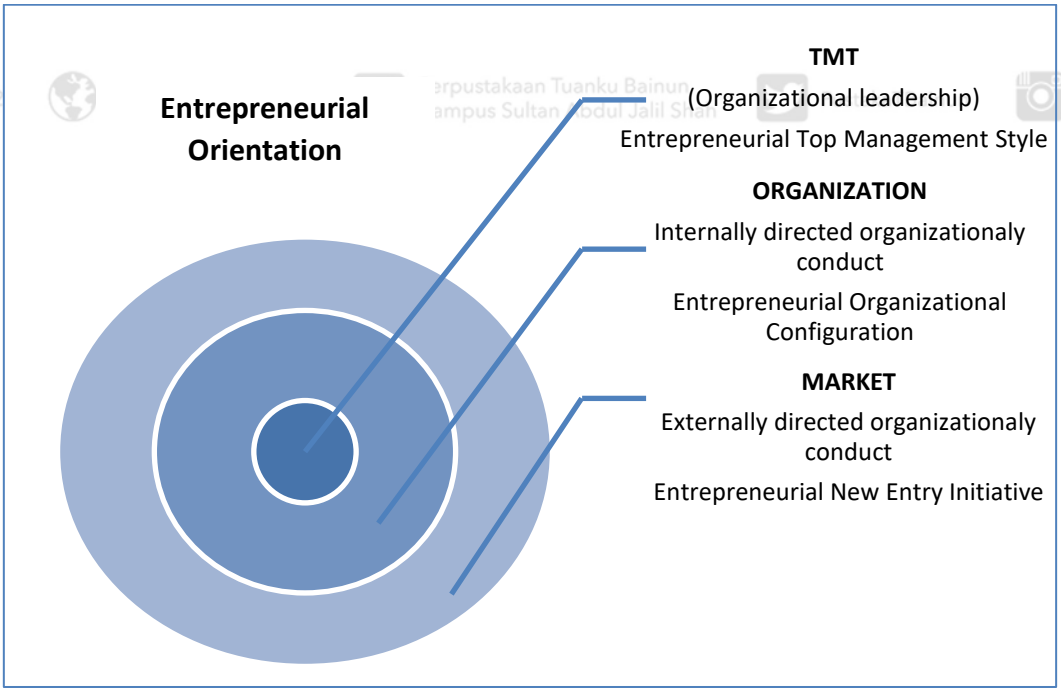
Walau bagaimanapun, penerangan masa lalu telah berbeza pandangan, sebagai contoh Covin et al. (2006) menganggap domain konseptual orientasi keusahawanan untuk memasukkan hasil peringkat perusahaan tertentu, kepercayaan dan tingkah laku yang berkaitan dengan pengurusan. Dalam kajian lain, Anderson et al., (2011) menganggap domain tersebut termasuk tingkah laku firma dan falsafah pengurusan. Kajian orientasi keusahawanan juga telah menekankan fenomena organisasi yang lebih spesifik seperti gaya pengurusan (Khandwalla, 1977), elemen organisasi yang merangkumi proses, amalan, norma dan struktur (Lumpkin & Dess, 2001), atau hanya

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

tingkah laku keusahawanan pada peringkat perusahaan (Covin & Lumpkin, 2011). Manifestasi orientasi keusahawanan yang dikenal pasti ini dapat mencerminkan perspektif orientasi organisasi yang lebih luas seperti yang ditunjukkan melalui elemen seperti keutamaan dan proses dalaman dan tindakan luaran (Kreiser & Davis, 2010).

Berdasarkan perbincangan tersebut, rajah 2.3 merangkumi adab di mana orientasi keusahawanan biasanya dinyatakan sebagai atribut organisasi dengan gaya pengurusan atasan disematkan dalam konteks organisasi yang pada gilirannya disematkan dalam lingkungan pasaran (Wales et al., 2020).



Rajah 2.3 *Manifestasi Rangka Kerja Orientasi Keusahawanan* (Wales et al., 2020)

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.5.1.2 Konsep Orientasi Keusahawanan Sebagai Tema Penganjuran

Konfigurasi tematik menerangkan bagaimana kualiti atau sifat yang berbeza-beza di antara organisasi muncul dan diperkukuhkan (Danny Miller, 2011). Orientasi keusahawanan sebagai atribut atau kualiti organisasi, berlaku ketika gaya pengurusan teratas organisasi, konfigurasi elemen dan inisiatif masuk baru menunjukkan tema keusahawanan (Wales et al., 2020). Seterusnya, Wales et al. (2020) menyatakan bahawa ciri-ciri tema keusahawanan merangkumi dimensi seperti inovasi, proaktif, pengambilan risiko, keagresifan kompetitif, dan autonomi ketika organisasi mengejar peluang untuk penciptaan nilai baru dan orientasi keusahawanan yang dimanifestasikan sebagai atribut organisasi.

05-4506832 Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah ptbupsi

Menyedari bahawa dimensi yang relevan dengan setiap manifestasi mungkin menunjukkan beberapa perbezaan dan dimensi individu dapat dinyatakan dalam pelbagai cara, misalnya, inovasi mungkin relevan untuk menggambarkan tema keusahawanan pada semua tahap analisis, tetapi dapat dinyatakan dalam bentuk produk baru dalam inisiatif kemasukan baru serta dipertimbangkan sebagai retorik dan bukti gaya pasukan pengurusan atasan dalam surat pemegang saham (Short et al., 2009). Harapan bahawa pelengkap antara elemen organisasi keusahawanan dan inisiatif baru akan muncul ketika mereka dibentuk oleh *service dominant logic* yang disokong oleh pasukan pengurusan atasan (Miller, 1996). Dengan kata lain, orientasi keusahawanan organisasi adalah yang paling kuat apabila wujud sinergi antara gaya pengurusan atasan keusahawanan, konfigurasi organisasi, dan inisiatif kemasukan baru (Wales et al., 2020).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Huraian konseptual yang menyatakan orientasi keusahawanan sebagai atribut organisasi yang menjelma pada tahap yang berbeza menjelaskan lagi peranan penting pengurus atasan dan pengaruh sedar mereka terhadap arahan organisasi dalam manifestasi orientasi keusahawanan (Anderson et al., 2011; Zhai et al., 2018). Maksudnya, syarikat yang berorientasikan keusahawanan memperlihatkan corak inisiatif kemasukan baru yang mencerminkan keseluruhan falsafah strategi pengurus atasan mengenai amalan pengurusan yang berkesan (Covin & Lumpkin, 2011).

Menurut Covin dan Lumpkin (2011), sekiranya tidak ada aspek pengurusan keusahawanan yang fokus, elemen organisasi dan inisiatif kemasukan baru mungkin gagal mencapai pelengkap yang menunjukkan orientasi keusahawanan yang lebih rendah dan organisasi yang kurang keusahawanan. Penerapan tematik keusahawanan yang terhad di seluruh gaya pengurusan atasan organisasi, konfigurasi organisasi dan inisiatif kemasukan baru dapat menjelaskan banyak hasil buruk termasuk pelaksanaan strategi (Covin & Lumpkin, 2011), prestasi dan pertumbuhan syarikat yang lebih rendah (Rauch et al., 2009), perikatan yang kurang berkesan (Li et al., 2017) dan akibat daripada penamatan syarikat yang sering tidak dipertimbangkan (Wiklund & Shepherd, 2005b).

Manifestasi orientasi keusahawanan masih berkemungkinan mengalami pengembalian yang berkurang, walaupun dengan penyelarasan yang sempurna (Wales et al., 2013) dan kadang-kadang akan menjadi orientasi strategik yang tidak sesuai untuk persekitaran yang kompetitif (Rosenbusch et al., 2013). Walau bagaimanapun, adalah penting untuk memberikan kejelasan yang sangat diperlukan untuk bagaimana

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

orientasi keusahawanan nyata dan bukan untuk menilai sama ada dan kapan orientasi keusahawanan adalah kaedah dengan kelebihan (Edmond & Wiklund, 2010).

Wales et al. (2011) menyatakan bahawa bagi mengenal pasti tiga cara asas di mana orientasi keusahawanan dinyatakan sebagai atribut organisasi, teori jarak menengah digunakan untuk memeriksa dan memahami manifestasi ini dengan lebih dekat sebagai sebahagian daripada konsep baru orientasi keusahawanan. Kajian orientasi keusahawanan yang lalu menarik perhatian kepada manifestasi tertentu termasuk gaya pengurusan atasan keusahawanan (iaitu, tujuan, kepercayaan, logik dominan, pola pikir, kepimpinan, komunikasi), konfigurasi organisasi (iaitu, proses, rutin, struktur, budaya), dan inisiatif kemasukan baru (iaitu produk, perkhidmatan, pasaran, organisasi baru) (Wales et al., 2013). Setiap elemen ini mempunyai fokus khusus dan secara jelas mencerminkan apa yang dimaksudkan untuk organisasi menjadi memiliki ciri keusahawanan (Wales et al., 2020). Bahagian berikut meneroka setiap cara di mana orientasi keusahawanan dapat dinyatakan dengan lebih terperinci seperti yang digambarkan dalam Jadual 2.8

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 2.8

Ringkasan manifestasi konsep Orientasi Keusahawanan

Manifestasi	Tahap Analisis	Ekspresi	Fokus
Orientasi Keusahawanan	Organisasi	Atribut Organisasi	Kualiti atau harta organisasi yang muncul ketika gaya pengurusan tertinggi organisasi, konfigurasi elemen, dan inisiatif kemasukan baru menunjukkan tema keusahawanan yang sama.
Keusahawanan Gaya Pengurusan Tertinggi	Pasukan Pengurusan Tertinggi (Kepimpinan organisasi)	Matlamat, Kepercayaan, Logik dominan, Mindset, Kepimpinan, Komunikasi	Orientasi keusahawanan sebagai gaya pengurusan atasan; matlamat pengurusan, kepercayaan, logik, keputusan, dan komunikasi yang menunjukkan komitmen organisasi untuk kemasukan baru.
Konfigurasi Organisasi Keusahawanan	Organisasi (Kelakuan organisasi yang diarahkan secara dalaman)	Proses, Rutin, Struktur, Budaya	Orientasi keusahawanan sebagai konfigurasi organisasi; proses organisasi, rutin, struktur, pilihan, dan iklim budaya yang memupuk dan menyokong corak kemasukan baru.
Keusahawanan Inisiatif Kemasukan Baru	Pasar (Kelakuan organisasi yang diarahkan secara luaran)	Produk baru, Perkhidmatan, Pasar, Organisasi	Orientasi keusahawanan sebagai inisiatif kemasukan baru; inisiatif kemasukan baru yang menangkap peluang mencari penciptaan nilai baru di pasaran.

Sumber : (Wales et al., 2020)

Keusahawanan telah lama dikaitkan dengan usaha syarikat untuk meningkatkan daya saing (Anderson et al., 2011). Menurut idea yang diperkenalkan oleh Schumpeter (1934), keusahawanan sebagai konsep dicirikan oleh orientasi strategik dan tingkah laku inovatif dalam mengejar keuntungan dan pertumbuhan dan prosesnya terdiri daripada menggabungkan sumber untuk penciptaan nilai dalam organisasi (Cherchem, 2017). Keusahawanan sebagai proses pembuatan usaha baru, memasuki usaha baru dan memanfaatkan peluang dengan memaksimumkan sumber dengan cara yang mempengaruhi pasaran (Lumpkin & Dess, 2001).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Istilah keusahawanan berkembang dalam empat dekad yang lalu (Kuratko, 2010). Oleh itu, bukan fenomena baru bagi organisasi untuk belajar dan memahami, literatur semasa lebih menekankan pada implikasi, penggunaan dan hasil aktiviti keusahawanan dalam bentuk tingkah laku tegas dan proses dalaman mereka (Umrani et al., 2018). Seseorang dapat memahami dengan serius sifat keusahawanan kerana memberikan sokongan yang nyata kepada perniagaan untuk pengembangan dan promosi mereka (Ahmed et al., 2020).

Perniagaan di seluruh dunia telah mempengaruhi keusahawanan kerana beberapa sebab, beberapa bukti umum yang dicadangkan termasuk inovasi (Baden-Fuller, 1995), pemerolehan pengetahuan (McGrath & Hollingshead, 1994), peremajaan strategik (Guth & Ginsberg, 1990), keunggulan global (Birkinshaw, 1997), peruntukan sumber yang optimis (Covin & Miller, 2014; Morris et al., 2010), daya maju kewangan (Zahra, 1991). Tidak kira untuk tujuan apa sahaja perniagaan menggunakannya, ciri keusahawanan muncul sebagai strategi penting bagi setiap jenis perniagaan (Morris et al., 2010).

Konsep dan metodologi keusahawanan berada pada tahap awal pengembangan (Baker et al., 1997). Wiklund dan Shepherd (2005b) mengesyorkan memasukkan pemikiran keusahawanan sebagai elemen teras pengurusan strategik, terutamanya dalam persekitaran perubahan dan persaingan berkelajuan tinggi. Usahawan adalah individu yang memainkan peranan penting dalam konsep idea syarikat dan pelaksanaannya (Kets de Vries, 1996). Seorang usahawan menggunakan pengambilan risiko, proaktif, dan inovasi (Cauthorn, 1989), dan faktor ini disebut orientasi keusahawanan, yang biasa digunakan dalam literatur (Morris & Kuratko, 2002).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Orientasi keusahawanan digambarkan sebagai orientasi strategik syarikat yang merangkum aspek-aspek tertentu mengenai corak pembuatan keputusan keusahawanan, kaedah kerja dan amalan pengurusan yang mewakili keutamaan syarikat daripada segi mengenal pasti dan memanfaatkan peluang yang terdapat di pasaran (Sahoo & Yadav, 2017). Meutia (2017) menyatakan, oleh kerana pentingnya keusahawanan terhadap prestasi syarikat (misalnya, proaktif), orientasi keusahawanan dapat menjadi ukuran yang signifikan daripada jalan di mana sebuah firma disusun dan diatur, tujuan untuk meningkatkan pencapaian sumber-sumber syarikat yang berdasarkan pengetahuan dengan menumpukan perhatian pada penggunaan sumber-sumber tersebut untuk penemuan dan eksploitasi peluang baru. Oleh itu, orientasi keusahawanan mendasari proses yang diikuti oleh pengurus yang membolehkan syarikat kekal maju berbanding pesaing mereka (Al-Dhaafri et al., 2016).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Orientasi keusahawanan adalah salah satu konsep terpenting dalam literatur pengurusan keusahawanan dan strategik (Anderson et al., 2011). Orientasi Keusahawanan diungkapkan dalam literatur sebagai postur strategi tingkat perusahaan terutama dalam tiga dimensi: pengambilan risiko, inovasi, dan proaktif (Danny Miller, 1983). Selain mengesahkan tahap strategi orientasi keusahawanan dan menggambarkannya sebagai aktiviti bagi pembuatan keputusan yang membawa masuk ke pasaran yang belum diterokai dan baru (Lumpkin & Dess, 2001).

Rujuk definisi sebelum ini, orientasi keusahawanan merangkumi tiga perbezaan utama pengambilan risiko, inovatif dan proaktif. Pengambilan risiko didefinisikan sebagai tindakan strategik untuk merebut peluang walaupun terdapat ketidakpastian (Covin & Miller, 2014). Keaktifan adalah kemampuan syarikat untuk

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

mengharapkan peluang yang muncul atau berpotensi di pasaran mereka dan bertindak sesuai, biasanya mencipta penggerak pasaran pertama (Poblete, 2018). Inovatif adalah kecenderungan syarikat untuk menyokong idea dan idea baru, proses kreatif, dan mengejar produk dan perkhidmatan baru (Covin & Miller, 2014).

Orientasi keusahawanan merupakan satu konsep yang paling berkesan dan cekap bagi merealisasikan tingkah laku bagi menghasilkan nilai unggul untuk pembeli dan menghasilkan prestasi unggul bagi syarikat. (Frank et al., 2010). Menurut Jaworski dan Kohli, (1993) orientasi keusahawanan adalah budaya korporat yang boleh membawa kepada peningkatan prestasi pemasaran.

Orientasi keusahawanan adalah satu perkara penting yang berguna untuk meningkatkan tahap persaingan dan prestasi syarikat (Zahra & Covin, 1995). Orientasi keusahawanan adalah keupayaan seorang usahawan yang digunakan sebagai dasar untuk mencari peluang untuk berjaya, dilihat sebagai peranan penting dalam meningkatkan prestasi perniagaan (Henry et al., 2005). Lumpkin dan Dess, (1996) mengembangkan orientasi keusahawanan kepada lima dimensi: autonomi, inovasi, mengambil risiko, proaktif, dan persaingan yang agresif.

Perspektif orientasi keusahawanan ditakrifkan sebagai gambaran bagaimana *new entry* dilaksanakan (Lumpkin & Dess, 1996). Perspektif orientasi keusahawanan digambarkan oleh proses, amalan dan aktiviti pembuatan keputusan yang menggalakkan *new entry* (Lumpkin & Dess, 2001). Oleh itu, keusahawanan boleh dianggap sebagai produk daripada perspektif orientasi keusahawanan (Frank et al., 2010).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kajian Zahra, Hayton, dan Salvato, (2004) menyatakan hasil kajian bahawa orientasi budaya organisasi terhadap desentralisasi kawalan dan koordinasi juga berhubungan positif dengan keusahawanan. Tinjauan ini adalah selaras dengan pendapat arus perdana bahawa orientasi keusahawanan adalah sumber khusus syarikat atau keupayaan yang kondusif untuk prestasi organisasi yang unggul (Clausen & Korneliussen, 2012; Li et al., 2008; Soininen et al., 2012).

2.5.2. Dimensi Orientasi Keusahawanan

Orientasi keusahawanan didefinisikan sebagai proses, amalan dan pembuatan keputusan yang membawa kepada usaha perniagaan baru (Lumpkin & Dess, 1996). Ini adalah satu set tingkah laku termasuk kesediaan untuk mengambil risiko, inovasi, proaktif, autonomi dan daya saing yang kompetitif (Langkamp Bolton & Lane, 2012). Tidak boleh dibantah, bahawa orientasi keusahawanan adalah sifat yang melekat bagi usahawan dengan lima dimensi (Beattie, 2016; Mcmahon, 2016).

Dalam literatur keusahawanan yang lain, terdapat tiga dimensi asas organisasi untuk proses pengurusan keusahawanan, iaitu keupayaan inovasi, pengambilan risiko, dan sifat proaktif (Matsuno et al., 2002). Syarikat yang pemimpinnya berorientasi usahawan mempunyai visi yang jelas dan berani menghadapi risiko untuk menghasilkan prestasi yang baik (Frees et al., 2000). Organisasi dengan jenis keusahawanan dikaitkan dengan prestasi pemasaran yang tinggi (Littunen, 2000). Syarikat-syarikat yang pengurus utama adalah usahawan menjadi lebih berprestasi daripada mereka yang pengurus utama bukan usahawan (Idrus, 1999).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Beberapa kajian telah mengkonseptualisasikan orientasi keusahawanan sebagai konstruksi pelbagai dimensi dan pesanan tinggi menunjukkan bahawa ketiga-tiga dimensi orientasi keusahawanan (iaitu pengambilan risiko, proaktif, dan inovatif) secara kolektif menyumbang kepada pelbagai jenis hasil tahap perusahaan, prestasi yang paling menonjol (Boso et al., 2013; Brouthers et al., 2015), keupayaan belajar (Anderson et al., 2011; Wang, 2008; Zhai et al., 2018) dan penciptaan pengetahuan (Aloulou, 2018).

Menurut Covin dan Slevin (1989), orientasi keusahawanan berkaitan dengan kaedah, amalan dan gaya pembuatan keputusan yang digunakan pengurus untuk bertindak keusahawanan, orientasi keusahawanan telah dicirikan oleh tiga dimensi (Danny Miller, 1983) iaitu inovasi, proaktif dan kecenderungan untuk melabur risiko dalam perniagaan baru.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.5.2.1. Proaktif

Sebagai dimensi pertama orientasi keusahawanan, orientasi proaktif terutamanya mencerminkan strategi usaha baru untuk mengatasi saingan (Gao et al., 2018). Oleh itu, ia dapat ditafsirkan sebagai tingkah laku dan semangat inisiatif yang terkemuka (Morris et al., 2010; Morris & Kuratko, 2002). Miller (1983) menggunakan orientasi proaktif sebagai dimensi strategi dengan menghubungkan semangat inisiatif dengan orentasi tingkah laku. Perusahaan dengan ciri keusahawanan harus mempengaruhi lingkungan dan bukannya dipengaruhi oleh lingkungan (Gao et al., 2018).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Pada mulanya, Miller dan Friesen, (1978) berhujah bahawa *proactiveness* sebuah syarikat ditentukan dengan menjawab soalan tentang bagaimanakah saya mewujudkan persekitaran baru dengan memperkenalkan teknologi dan produk baru, teknik pentadbiran baru, manakala proaktif digunakan untuk menerangkan syarikat yang cepat berinovasi dan yang pertama memperkenalkan produk atau perkhidmatan baharu (Danny Miller, 1983). Ini merujuk kepada harapan dan reaksi terhadap keperluan pelanggan dan pasaran di masa depan, dan dengan itu mengembangkan pilihan inisiatif pertama berbanding dengan saingan (Lumpkin & Dess, 2001). Kerana alasan ini, perusahaan harus proaktif memanfaatkan peluang di pasaran, oleh itu, proaktif sangat penting bagi orientasi keusahawanan kerana ia menunjukkan perspektif lanjutan yang digabungkan dengan aktiviti inovatif dan mengambil risiko (Meutia, 2017).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Proaktif menerangkan pencarian berterusan untuk peluang pasaran dan eksperimen dengan tindak balas yang berpotensi terhadap perubahan arah aliran persekitaran, ini dijangka akan dimanifestasikan dalam mencari peluang baharu, yang mungkin berkaitan atau tidak dengan barisan operasi semasa, pengenalan produk dan jenama baharu di hadapan persaingan (Venkatraman, 1989). Dengan kata lain, syarikat proaktif berusaha untuk mendapatkan keuntungan penggerak pertama dan menumpukan usaha yang besar untuk pengimbasan dan pemantauan persekitaran bagi mencari peluang baru dan mengikuti persaingan (Covin et al., 2006).

Seterusnya, definisi proaktif sebagai kesediaan untuk memulakan tindakan yang ditanggapi oleh pesaing (Covin & Slevin, 1989), menjadi jelas bahawa pilihan proaktif strategik dikaitkan dengan ketidakpastian yang tinggi dan akan menuntut

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

gaya pembuatan keputusan yang bertoleransi risiko (Dess & Lumpkin, 2005). Seterusnya Dess dan Lumpkin (2005) menyatakan bahawa proaktif harus dimulakan untuk membentuk persekitaran untuk keuntungan seseorang. Oleh itu, orientasi keusahawanan memerlukan proaktif bagi meneroka peluang dan bertindak balas terhadap persaingan secara agresif. Cho dan Lee (2018) menekankan bahawa pengarah dengan tingkah laku proaktif mempunyai kemampuan untuk memimpin dan memenangkan persaingan serta meningkatkan prestasi kewangan perusahaan.

Orientasi proaktif melibatkan mencari dan mengeksploitasi peluang baharu dengan mengumpul sejumlah besar maklumat (Slater & Narver, 1998). Kajian terdahulu menunjukkan bahawa syarikat yang proaktif dapat memenuhi keperluan ini dengan cepat sekiranya mereka memperkuatkan tindakan rangkaian mereka (Luo, 2013). Syarikat membelanjakan secara proaktif dalam upaya pemerhatian dan pemantauan persekitaran dalam usaha untuk mencari arah aliran baharu dan kekal mendahului persaingan yang dikaitkan secara dinamik dengan tindak balas isyarat pasaran (Meutia, 2017; Zahra et al., 2004).

Walau bagaimanapun, keaktifan dapat menghasilkan kapasiti yang membolehkan syarikat menghasilkan produk atau pasaran baru yang lebih tinggi daripada pesaing mereka dan harapan pelanggan (Jeong et al., 2019). Proaktif menunjukkan kecenderungan keusahawanan untuk mengatasi pesaing melalui gabungan tindakan proaktif dan ofensif; sebagai contoh, melancarkan produk atau perkhidmatan baru sebelum saingan dan menjangka permintaan masa depan untuk membawa perubahan, ini dipengaruhi secara signifikan oleh strategi pasaran produk yang jelas dan keperibadian pemimpin (Danny Miller, 1983).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Seterusnya, menurut Al Mamun dan Fazal (2018) proaktif adalah kemampuan untuk pembuatan keputusan strategik ke arah progresif untuk menjaga pasaran dengan mengenal pasti dan mengeksploitasi peluang pasaran dan menyedari perubahan di pasaran lebih awal daripada pesaing lain. Ini adalah kebolehan yang diperlukan untuk mewujudkan kelebihan daya saing dan mengekalkan inisiatif bagi menemui peluang baru melalui permintaan masa hadapan, membangunkan dan melancarkan produk baharu serta perkhidmatan di pasaran (Al Mamun & Fazal, 2018). Tidak dapat dinafikan, Meutia (2017) menyatakan bahawa proaktif adalah salah satu faktor mental yang mempengaruhi kecekapan pembelajaran, yang cenderung menjamin pertumbuhan dan kejayaan perusahaan.

Oleh kerana orientasi proaktif tersirat dalam orientasi keusahawanan, kesan orientasi proaktif terhadap prestasi keusahawanan telah diabaikan dalam kajian sebelumnya (Covin et al., 2006). Sebilangan besar kajian menunjukkan hubungan antara orientasi keusahawanan dan prestasi keusahawanan dan mengabaikan perubahan trend prestasi keusahawanan di bawah satu dimensi (Song et al., 2017). Sebab utama perbezaan ini adalah bahawa hubungan antara dimensi tunggal dan prestasi mungkin rumit dan bahkan tidak dapat diramalkan dan tidak linier (Covin et al., 2006). Kemungkinan ini boleh menyebabkan kesimpulan berdasarkan teori-kontingensi menjadi lebih kabur dan rapuh, proaktif yang berlebihan boleh jatuh ke dalam perangkap risiko (Y. H. Cho & Lee, 2018).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.5.2.2. Inovasi

Orientasi inovasi didefinisikan sebagai upaya bagi menyokong kreativiti, memperkenalkan produk atau perkhidmatan baharu dan mengembangkan proses baharu (Lumpkin & Dess, 2001) yang menggambarkan kecenderungan firma untuk memulakan percubaan dan terlepas daripada amalan yang telah ditetapkan. Dalam istilah yang lebih khusus, penyelidik seperti (Van Doorn et al.(2015) merujuk pada inovasi untuk kesediaan bagi menyokong kreativiti dan percubaan dalam memperkenalkan produk atau perkhidmatan baharu dan kebaharuan, teknologi dan kepimpinan penyelidikan dan pembangunan dalam membangunkan proses baharu.

Inovasi mencerminkan kecenderungan syarikat untuk melibatkan dan menyokong idea, kemas kini, percubaan dan proses kreatif baharu yang boleh menghasilkan produk, perkhidmatan atau proses teknologi baharu (Naranjo-Valencia et al., 2016). Klasifikasi umum yang inovatif berkisar pada penekanan pada reka bentuk produk, penyelidikan pasaran dan pengiklanan serta promosi (Danny Miller & Friesen, 1978). Inovasi mewakili kecenderungan untuk menyokong idea baru, kebaharuan, dan proses kreatif, di mana firma dapat belajar daripada amalan dan teknologi sebelumnya (Lumpkin & Dess, 2001; Rauch et al., 2009).

Inovasi dianggap sebagai salah satu faktor penting yang mempengaruhi prestasi perniagaan. Inovasi digambarkan sebagai satu konsep yang menuntut perhatian yang lebih daripada penyelidik dan juga pengamal kerana ini menandakan tahap inovasi yang terdapat dalam setiap produk novel (Van Doorn et al., 2015). Hubungan antara inovasi dan inovatif telah dikaji secara meluas dalam penyelidikan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

(Pullen et al., 2012). Aloulou (2018) juga telah mendakwa bahawa inovasi memerlukan usaha / pengalaman belajar yang cukup besar tentang pelanggan dan sebagai hasilnya, untuk menerapkan inovasi dalam proses mereka, syarikat harus memiliki maklumat yang cukup mengenai pelanggan mereka.

Adalah penting untuk ambil perhatian bahawa manifestasi perubahan dan ketidakpastian dalam persekitaran luaran bukan sahaja risiko, tetapi juga peluang baru (Baird et al., 2011; Jogaratnam, 2017). Berkaitan dengan ini, pada kajian terdahulu telah memberikan gambaran jelas bahawa menjadi inovatif hampir menjadi keperluan syarikat semasa bertindak balas terhadap persekitaran luaran (Jogaratnam, 2017). Sebenarnya, masa lalu penyelidikan telah membuktikan bahawa strategi inovatif mendorong prestasi yang lebih tinggi di kalangan firma dalam persekitaran yang tidak menentu (Covin & Miller, 2014).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Pelaksanaan orientasi keusahawanan yang kukuh membantu meningkatkan hubungan sosial antara syarikat dan menjana lebih banyak maklumat yang boleh membangunkan inovasi baharu untuk manfaat firma tertentu. (Zahra et al., 2004). Menurut Zhai et al. (2018), orientasi keusahawanan menawarkan pengetahuan yang membantu menyokong pembangunan inovasi baharu dan peluang pasaran. Keupayaan untuk berkongsi pengetahuan diperoleh dalam persekitaran keusahawanan, yang menyumbang untuk membantu pelbagai jawatan dalam syarikat. (Zhai et al., 2018).

Walau bagaimanapun, Arzubiaga et al. (2018) berpendapat bahawa jenis orientasi keusahawanan yang berbeza akan bertindak balas secara berbeza mengikut jenis inovasi. Tahap orientasi keusahawanan yang lebih rendah dikaitkan dengan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

inovasi tambahan, manakala tahap orientasi keusahawanan yang lebih tinggi dikenal pasti sebagai dikaitkan dengan inovasi radikal. (Arzubiaga et al., 2018). Begitu juga, Zhai et al. (2018) mendapati bahawa orientasi keusahawanan memberi kesan positif terhadap terobosan inovasi.

2.5.2.2 Pengambilan Risiko

Pengambilan risiko dinyatakan oleh Miller dan Friesen, (1978) sebagai peringkat di mana pentadbir bersedia untuk menjaga sumber yang besar dan mengambil risiko seperti kegagalan yang mahal. Oleh itu, Syarikat yang berorientasikan keusahawanan selalunya bercirikan sikap mengambil risiko seperti menanggung hutang yang besar untuk memperoleh keuntungan yang tinggi dengan merebut peluang dalam pasaran. (Danny Miller, 1983).

Orientasi pengambilan risiko ditakrifkan sebagai kesediaan untuk melibatkan sumber projek strategi, aktiviti atau penyelesaian di mana hasilnya mungkin wujud sangat tidak pasti (Lumpkin & Dess, 2001). Pengambilan risiko adalah kesediaan untuk berani dan agresif dalam mengejar peluang dan lebih suka projek yang mempunyai risiko yang tinggi dengan kemungkinan pulangan yang sangat tinggi berbanding projek dengan risiko yang rendah (Jalali et al., 2013).

Pengambilan risiko didefinisikan sebagai sejauh mana risikonya tercermin dalam pelbagai sumber keputusan peruntukan serta pilihan produk dan pasaran (Natarjan Venkatraman & Ramanujam, 1986). Walaupun ada yang menganggap

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

pengambilan risiko sebagai sifat individu (Hiller & Hambrick, 2005). Lumpkin dan Dess (2001) mengenal pasti tiga jenis risiko yang dihadapi syarikat: risiko untuk mengambil tindakan berani seperti menceburkan diri dalam pasaran dan teknologi yang tidak diketahui, risiko yang berkaitan dengan memberikan sebahagian besar wang untuk projek dengan hasil yang tidak pasti, dan risiko peribadi pengurus yang berpunca daripada kemungkinan implikasi kerjaya negatif sekiranya projek yang tidak menentu ini boleh membawa maut. Pengambilan risiko sebahagian besarnya mencerminkan kesediaan untuk melepaskan diri daripada strategi yang telah dicuba dan benar dan mengambil kerugian yang berpotensi dengan meneroka perkara yang tidak diketahui. Ini menunjukkan bahawa jika syarikat bersedia mengambil risiko, mereka lebih cenderung untuk memusatkan perhatian dan berusaha untuk mencari peluang baru (Lumpkin & Dess, 2001).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Pandangan yang berlaku berdasarkan prinsip ekonomi rasional adalah bahawa syarikat keluarga lebih menghindari risiko daripada syarikat bukan keluarga mereka (La Porta et al., 1999). Namun, penyelidikan berdasarkan ekonomi tingkah laku secara empirik dan menunjukkan bahawa kesediaan risiko keluarga atau penghindaran risiko bergantung pada senario dan cara di mana setiap senario dapat mengancam keutamaan firma ini untuk menjaga sosioemosi kekayaan (Gómez-Mejía et al., 2007). Implikasinya adalah bahawa keadaan seperti prestasi perniagaan yang buruk, kemerosotan organisasi atau kejutan luaran yang mengancam kelangsungan syarikat keluarga meningkatkan kesediaan syarikat untuk mengambil risiko. Seperti Gomez-Mejia et al. (2007), Llanos-Contreras et al. (Llanos-Contreras et al., 2020) memberikan bukti untuk menyokong penegasan ini.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Seterusnya, pengambilan risiko pada perusahaan keluarga dilakukan bagi menilai keuntungan dan kerugian kekayaan kewangan dan bukan kewangan (Gomez-Mejia et al., 2018). Oleh itu, penilaian kekayaan bukan kewangan, penilaian pengambilan risiko ini berat sebelah bukan sahaja oleh risiko kelangsungan hidup perusahaan apabila keputusan dibuat tetapi juga oleh keterjeratan kekayaan emosi pemilik. (Llanos-Contreras et al., 2019, 2020). Oleh itu, dalam senario pasca bencana, tahap keterikatan kekayaan sosioemosi yang tinggi (kepentingan kekayaan sosioemosi tinggi) harus meningkatkan kesediaan firma keluarga untuk menerima risiko pemilikan dan risiko prestasi kerana ia akan meningkatkan peluang untuk mengekalkan perniagaan dan, dalam giliran, tingkatkan komponen bukan kewangan dalam penilaian perjudian campuran (Llanos-Contreras et al., 2020).

Entebang et al. (2010) merangkumi pengertian pengambilan risiko iaitu ia mengenai melompat dalam talian dalam pasaran baharu yang tidak diketahui dan pembuatan banyak komitmen sebahagian sumber yang besar untuk usaha niaga yang tidak menentu. Perkara itu dipertikaikan di kajian terdahulu bahawa syarikat berorientasikan risiko selalu berkaitan dengan mencari peluang tingkah laku dengan mengambil risiko konstruktif yang seterusnya mendorong mereka untuk meneroka dan eksploitasi (Lumpkin & Dess, 2001).

Menurut Brettel et al. (2015b), pengambilan risiko dikaitkan dengan kecekapan syarikat untuk melakukan aktiviti dalam persekitaran kritikal. Organisasi dengan Orientasi keusahawanan sering dicontohkan oleh tingkah laku mengambil risiko, seperti menanggung hutang yang besar atau pembuatan komitmen sumber yang besar dengan tujuan memperoleh pulangan yang tinggi dengan memanfaatkan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

peluang dalam pasaran. (Lumpkin & Dess, 1996). Pengambilan risiko ialah skala utama yang digunakan bagi meramalkan orientasi keusahawanan (Danny Miller, 1983). Orientasi keusahawanan boleh diukur dengan menggunakan kecekapan pengurusan dalam mengunjurkan kecenderungan syarikat terhadap projek yang mempunyai risiko atau tindakan lain yang digemari oleh mereka dalam usaha mencapai objektif organisasi. (Lumpkin & Dess, 1996; Danny Miller, 1983).

Oleh itu, orientasi pengambilan risiko mempunyai implikasi penting untuk prestasi syarikat dalam konteks gangguan kemelesetan kerana ia akan menarik syarikat ke arah tindakan dan mendorong mereka untuk merangkul ketidakpastian (Aloulou, 2018). Sebaliknya, ketiadaan tahap pengambilan risiko tertentu tingkah laku boleh menyebabkan syarikat menjadi tindak balas ketidakaktifan yang konservatif, yang seterusnya menahan mereka daripada memperkenalkan inovasi dan melakukan aktiviti eksploitatif (Brettel et al., 2015a).

Kecenderungan untuk mengambil risiko adalah keupayaan istimewa individu, ia boleh dianggap sebagai sumber yang jarang dan berharga bagi syarikat yang tidak boleh ditiru secara semula jadi, yang boleh membawa kepada pencapaian luar biasa syarikat. (Zhang et al., 2018). Hasil kasjian Zhang et al. (2018) mendapati bahawa kecenderungan mengambil risiko secara positif mempengaruhi prestasi inovasi firma. Namun, kajian yang dilakukan oleh Cho dan Lee (2018) melaporkan bahawa kecenderungan mengambil risiko tidak mempengaruhi prestasi kewangan perusahaan. Tambahan pula, pengambilan risiko boleh mempengaruhi pembuatan keputusan, yang berkemungkinan memberi kesan kepada prestasi syarikat dan pembangunan jangka panjang. (Y. H. Cho & Lee, 2018).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Sebenarnya, memang tidak dapat dielakkan apabila perusahaan tidak terlibat dengan risiko selama masa yang tidak menentu (Idrus, 1999). Dalam keadaan mengambil tindakan atau tidak bertindak, perusahaan akan menghadapi risiko kegagalan dalam tindakan yang diambil atau risiko kehilangan peluang dalam keadaan tidak aktif (Suci, 2009). Di samping itu, walaupun mengambil risiko orientasi mungkin menanggung kos, namun perusahaan perlu mengambil risiko berterusan permintaan pelanggan bagi menjaga prestasi perusahaan (Brettel et al., 2015a).

Menjadi usahawan secara definisi merangkumi kesediaan untuk terlibat dalam tingkah laku mengambil risiko (McCarthy et al., 2018). Selanjutnya, McCarthy et al. (2018) menyatakan bahawa apabila usahawan mempamerkan tingkah laku ini dalam usaha niaga baharu berturut-turut, mereka menunjukkan kesanggupan mereka untuk mengambil risiko tambahan yang dirasakan oleh syarikat baharu. Walau bagaimanapun, risiko sebenarnya mungkin lebih kecil daripada mereka yang lain, kerana pada hasil penyelidikan sebelumnya mendapati bahawa usahawan bersiri didapati menunjukkan pandangan unik dalam mengenal pasti peluang (McCarthy et al., 2018; Shirokova et al., 2016).

Oleh itu, dalam kajian ini orientasi keusahawanan merujuk pada kajian Engelen et al., (2014) yang menggunakan petunjuk yang dicadangkan oleh Covin dan Slevin (1989) , Miller dan Friesen (1982). iaitu orientasi keusahawanan berkaitan dengan kaedah, amalan dan gaya pembuatan keputusan yang digunakan pengurus untuk bertindak keusahawanan, orientasi keusahawanan telah dicirikan oleh tiga dimensi (Danny Miller, 1983) iaitu inovasi, proaktif dan kecenderungan untuk melabur risiko dalam perniagaan baru (Covin & Slevin, 1989).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.6. Prestasi Organisasi

Dalam penyelidikan perniagaan dan pengurusan, prestasi organisasi diakui sebagai pemboleh ubah utama, mulai daripada bidang yang berbeza seperti sumber manusia dan pemasaran hingga pengurusan operasi, perniagaan antarabangsa, strategi dan sistem maklumat (Richard et al., 2009). Matlamat utama penyelidikan dalam semua bidang ini memberi tumpuan kepada menerangkan bagaimana prestasi organisasi boleh dipertingkatkan, dibentuk dan dikekalkan untuk membantu perniagaan meningkatkan keuntungan dan daya maju jangka panjang mereka (Bititci et al., 2012).

Secara umum, prestasi organisasi telah ditakrifkan sebagai satu set penunjuk kewangan dan bukan kewangan yang mampu menilai sejauh mana matlamat dan objektif organisasi dicapai. (Kaplan & Norton, 1996). Sebilangan pengarang telah membezakan antara , prestasi organisasi dan keberkesanan organisasi (Richard et al., 2009). Seterusnya, Richard et al (2009) menyatakan bahawa, walaupun prestasi organisasi merujuk kepada prestasi kewangan, prestasi pasaran produk dan pulangan pemegang saham, keberkesanan organisasi mewakili konsep yang lebih luas yang sebagai tambahan kepada prestasi kewangan, juga merangkumi garis panduan yang lebih luas, termasuk keberkesanan operasi, kepuasan pelanggan, tanggungjawab sosial korporat dan keputusan lain yang mencapai ukuran kewangan.

Terdapat tiga pendekatan umum untuk mengukur prestasi organisasi yang dilihat dalam literatur, pertama iaitu di mana satu ukuran diguna pakai berdasarkan keyakinan dalam hubungan ukuran itu dengan pencapaian (Spanos et al., 2004). Sebaik-baiknya, kepercayaan ini disokong oleh teori dan bukti tetapi, seperti yang

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

dinyatakan di atas, sering diandaikan (Richard et al., 2009). Pendekatan kedua adalah di mana penyelidik menggunakan beberapa ukuran yang berbeza untuk membandingkan analisis dengan pemboleh ubah bebas yang berbeza tetapi serupa (D. J. Miller, 2004). Pendekatan ketiga adalah di mana penyelidik mengagregatkan pemboleh ubah bersandar, dengan anggapan kesahan konvergen berdasarkan hubungan antara langkah-langkah (H. Cho & Pucik, 2005). Walau bagaimanapun, adalah perkara biasa untuk melihat tindakan pasaran operasi dan kewangan turut digabungkan (Rowe, 1989).

2.6.1 Pengukuran Objektif Prestasi Organisasi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.6.1.1 Pengukuran Perakaunan

Pengukuran perakaunan adalah kaedah yang paling biasa dan mudah didapati untuk mengukur prestasi organisasi (Richard et al., 2009), kesahan penggunaannya terdapat dalam bukti yang luas yang menunjukkan bahawa perakaunan dan pulangan ekonomi berkaitan. Untuk menerapkan langkah-langkah perakaunan dengan teliti, seseorang mesti memahami sifat peraturan (persamaan) yang menentukan ukuran minat. Walau bagaimanapun, penyelidik jarang mempunyai kecenderungan, masa atau data untuk mencapainya. Batasan penting lain bagi prestasi perakaunan adalah bahawa mereka menekankan aktiviti bersejarah berbanding prestasi masa depan (Singh et al., 2016). Ringkasan langkah-langkah perakaunan disertakan dalam Jadual 2.9.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 2.9

Pengukuran Perakaunan

Item	**Keterangan**
Cash flow from operations	Ukuran perakaunan ini digunakan untuk memeriksa sama ada aliran tunai berbeza jauh daripada pendapatan. Ia ditakrifkan sebagai keuntungan operasi bersih ditambah perbelanjaan bukan tunai dikurangkan penjualan bukan tunai.
Earnings before interest and taxes (EBIT)	Ukuran asas ini sering dicatatkan pada penyata perakaunan sebagai keuntungan operasi. Ini adalah keuntungan syarikat, yang ditakrifkan sebagai pendapatan dikurangkan kos barang yang dijual dan kos pentadbiran dan penjualan yang berkaitan dengan operasi syarikat. Faedah dan cukai yang mesti dibayar oleh firma tidak dikurangkan dalam pengiraan *EBIT*
Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization (EBITDA)	Seperti *EBIT, EBITDA* ditakrifkan sebagai keuntungan operasi syarikat dan tidak membuat peruntukan faedah dan cukai yang mesti dibayar. Ia juga disesuaikan untuk menghilangkan kesan perbelanjaan bukan tunai seperti susut nilai dan pelunasan (ini dikurangkan daripada komponen kos).
Market Share	Hasil penjualan firma di pasaran produk dibahagikan dengan jumlah hasil penjualan yang terdapat di pasaran tersebut. Walaupun dapat ditakrifkan sebagai jumlah penjualan unit dibahagikan dengan jumlah keseluruhan unit yang terjual di pasaran produk tersebut, ini sangat jarang dilakukan dalam penyelidikan pengurusan.
Net operating profits (juga dikenali sebagai pendapatan)	Ini sama dengan pendapatan syarikat dikurangkan kos penjualan barang dan penjualan, perbelanjaan umum dan pentadbiran. Cukai dan faedah dikeluarkan untuk mencapai angka bersih ini.
Net operating profit less adjusted taxes (NOPLAT) (juga dikenaki sebagai net operating profit after tax [NOPAT])	Ukuran ini serupa dengan keuntungan operasi bersih tetapi disesuaikan untuk menghilangkan beberapa penyelewengan perakaunan. Ini memberikan ukuran berasaskan keuntungan keuntungan operasi bersih. Biasanya, ini memerlukan pengurangan cukai setelah pembuatan penyesuaian untuk kesan penangguhan cukai dan cukai ke atas faedah dan pendapatan yang tidak beroperasi, menambahkan kembali perbelanjaan sewa dan melunaskan pelunasan muhibah.
Profit margin	Ini adalah nisbah keuntungan operasi bersih dengan penjualan.
Return on assets (ROA)	Ini adalah ukuran prestasi perakaunan yang sangat popular. Ia ditakrifkan sebagai nisbah keuntungan operasi bersih terhadap aset awal tahun syarikat yang dicatatkan pada kunci kira-kira
Return on book-valued assets	Ini adalah pulangan aset tetapi menggunakan nilai buku akhir tahun

Bersambung...

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

...Sambungan

Item	**Keterangan**
Return on equity (ROE)	Sebagai ukuran berapa banyak syarikat menjana untuk pemiliknya, *ROE* sama dengan keuntungan bersih dibahagikan dengan nilai buku ekuiti pemegang saham. Ekuiti pemegang saham biasanya merangkumi nilai rizab kerana ini boleh dibayar kepada pemegang saham.
Return on investment (ROI)	Ini adalah ukuran tradisional yang terkemuka. ROI biasanya ditakrifkan sebagai nisbah keuntungan operasi bersih dengan nilai buku bersih aset. Nilai buku bersih aset sama dengan aset syarikat ditolak nilai tak ketara dan jumlah liabiliti. Sejak kebelakangan ini, semakin banyak penerbitan menggunakan *NOPLAT* dan ukuran keuntungan lain yang disesuaikan sebagai pengangka.
Return on invested capital (ROIC)	Ukuran yang semakin popular ini ditakrifkan sebagai nisbah *NOPLAT* terhadap modal pelaburan syarikat. Modal yang dilaburkan ditakrifkan sebagai jumlah aset ditolak lebihan tunai dan nilai liabiliti semasa yang tidak berkaitan. Kedua penyesuaian jumlah aset ini bertujuan untuk menghilangkan kesan aset yang tidak perlu disokong oleh modal.
Return on net assets (RONA)	Langkah ini menumpukan pada aset yang diperlukan syarikat untuk menjana keuntungannya. Ia dikira sebagai nisbah *NOPLAT* terhadap aset bersih. Aset bersih ditakrifkan sebagai aset tetap ditambah wang tunai ditambah modal kerja yang diperlukan. Ukuran ini berkait rapat dengan EVA, kerana kadangkala didefinisikan sebagai *EVA = (RONA - WACC)* × Modal yang dilaburkan.
Return on sales (ROS)	Ini adalah nisbah keuntungan operasi bersih dengan penjualan yang dibuat oleh syarikat dalam tempoh tersebut.
Return on total assets	Ini adalah nisbah pendapatan yang tersedia untuk pemegang saham biasa dengan aset syarikat. Ini hampir sama dengan pengembalian aset, penggunaan jumlah pada nama memberi isyarat bahawa keuntungan bersih (perolehan) disesuaikan untuk menghilangkan dividen bagi saham keutamaan dan tuntutan bukan baki yang lain (walaupun kebanyakan versi *ROA* juga melakukan ini)
Risk-adjusted return on capital (RAROC) (juga dikenali sebagai return on risk-adjusted capital [RORAC])	Langkah ini digunakan terutamanya oleh institusi kewangan. Ia ditakrifkan sebagai nisbah pendapatan disesuaikan risiko dengan modal ekonomi yang digunakan. Di sini, modal yang digunakan dinilai berdasarkan risiko pasaran, kredit, dan operasi yang terlibat. Hasil model *RAROC* kemudiannya umumnya digunakan dalam mengira *EVA* atau ukuran lain yang berisiko.

Bersambung...

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

...Sambungan

Item	Keterangan
Sales	Adalah pendapatan syarikat daripada barang yang dijual.
Sales Growth	Adalah perubahan dalam jualan dalam tempoh tersebut, dinyatakan sebagai perbezaan antara jualan dalam tempoh terakhir dan tempoh ini sebagai peratusan umur jualan pada masa lalu.
Variance in accounting profitability	Ukuran risiko perakaunan yang biasa adalah menggunakan perbezaan dalam keuntungan perakaunan. Ini sering didasarkan pada turun naik salah satu pulangan, seperti *ROA* atau *ROI.*

Sumber : (Richard et al., 2009)

2.6.1.2 Pengukuran Pasaran Kewangan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Dalam strategi ekonomi dan literatur kewangan, ukuran pulangan pemegang saham berasaskan pasaran yang paling dominan ialah instrumen pilihan untuk mencirikan prestasi organisasi. (Richard et al., 2009). Kekuatan terbesar bagi langkah ini ialah ia berpandangan ke hadapan dan secara teorinya mewakili nilai sepanjang hayat aliran tunai masa hadapan yang didiskaun. (Singh et al., 2016).

Walau bagaimanapun, hubungan antara langkah-langkah pasaran kewangan, seperti harga saham atau pulangan stok yang berlebihan, dengan prestasi sebenar syarikat bergantung pada berapa banyak sewa yang dihasilkan daripada aktivitinya mengalir kepada pemegang saham dan kecekapan maklumat pasaran kewangan (Richard et al., 2009; Singh et al., 2016). Jadual 2.10 adalah ringkasan pengukuran pasaran kewangan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 2.10

Ringkasan Pengukuran Pasaran Kewangan.

Item	**Keterangan**
Beta coefficient	Koofisien-β daripada model penetapan harga aset modal, *capital asset pricing model (CAPM).* Ini adalah ukuran tahap risiko sistematik yang berkaitan dengan syarikat individu berbanding portfolio pasaran
Earnings-per-share (EPS)	Ini adalah ukuran tradisional nilai firma. Ia sama dengan keuntungan operasi bersih dikurangkan dividen yang dibayarkan kepada saham keutamaan dibahagi dengan jumlah saham biasa yang diterbitkan.
Jensen's alpha	Ini adalah pekali-α daripada *CAPM*. *Jensen's alpha* adalah ukuran pulangan lebihan syarikat berbanding yang berkaitan dengan risiko operasinya yang sistematik. Iaitu, prestasi positif atau negatif luar biasa yang unik
Market value (atau market capitalization)	Ini adalah jumlah nilai saham syarikat biasa (yang mewakili nilai sisa sumber syarikat). Ia sama dengan jumlah saham tertunggak dikalikan dengan harga saham semasa mereka.
Price-to-earnings ratio (P/E ratio)	Nisbah P / E adalah kaedah biasa untuk membandingkan penilaian firma. Ia ditakrifkan sebagai nisbah harga saham semasa dengan pendapatan setiap saham yang dibayarkan oleh firma.
Return on market-valued assets	Pendapatan operasi tahunan dibahagikan dengan nilai pasaran awal tahun ekuiti ditambah nilai buku hutang jangka panjang
Stock price	adalah harga saham biasa syarikat yang tersenarai
Total shareholder return (TSR)	Menangkap keuntungan (kerugian) yang dibuat oleh pemegang saham dalam tempoh tersebut (umumnya setiap tahun). *Total shareholder return (TSR)* adalah jumlah perubahan harga saham sepanjang tahun ditambah dengan dividen yang dibayarkan, dinyatakan sebagai peratusan daripada nilai pembukaan saham.
Tracking stocks	Sekuriti diterbitkan yang membayar dividen berdasarkan prestasi beberapa bahagian bahagian firma (biasanya daripada unit perniagaan tunggal).

Sumber : (Richard et al., 2009)

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.6.1.3 Pengukuran Campuran Perakaunan Dan Pasaran Kewangan

Kelebihan pengukuran perakaunan dan pasaran kewangan campuran adalah bahawa mereka lebih mampu mengimbangi risiko (sebahagian besarnya diabaikan oleh langkah perakaunan) terhadap isu prestasi operasi yang kadang kala hilang dalam ukuran pasaran (Richard et al., 2009). *Tobin's q* mungkin merupakan ukuran hibrid prestasi firma paling awal dan paling popular, *Tobin's q* adalah nisbah nilai pasaran aset firma dengan kos penggantiannya dan merupakan ukuran pulangan ekonomi berdasarkan teori (Tobin, 1969). Satu kesukaran dengan penerapan *Tobin's q* adalah bahawa nilai penggantian aset syarikat hampir selalu diukur melalui proksi yang berkait rapat, nilai buku aset (Richard et al., 2009).

05-4506832 Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah ptbupsi

Kesukaran dan batasan tersebut telah menyebabkan pengembangan sejumlah langkah campuran alternatif (Richard et al., 2009). Skor Altman (1968) adalah salah satu langkah empirikal pertama dan dikembangkan khusus untuk meramalkan peristiwa kewangan bencana. Skor-Z meramalkan kemungkinan syarikat muflis, yang merupakan hasil kewangan, pasaran produk, dan pemegang saham yang ekstrem, menggunakan kombinasi langkah-langkah perakaunan dan pasaran saham termasuk nisbah modal kerja terhadap jumlah aset, pendapatan tertahan terhadap jumlah aset, nilai pasaran ekuiti kepada nilai buku liabiliti, dan penjualan ke jumlah aset (Altman, 1968). Kajian yang lain telah menghasilkan keputusan yang jelas, dengan langkah-langkah perakaunan mengekalkan kekuatan penjelasan tambahan dan pencocokan *Economic value added (EVA*) (S. Chen & Dodd, 2001). Seterusnya, contoh pengukuran campuran diberikan dalam jadual 2.11.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 2.11

Pengukuran Campuran Perakaunan dan Pasaran Kewangan

Item	**Keterangan**
Balanced scorecard	Kerangka yang menyatukan beberapa langkah yang bertujuan untuk prestasi kewangan, proses perniagaan dalaman, perspektif pelanggan, dan inovasi dan pembelajaran. Tujuannya adalah untuk membolehkan syarikat membina sistem pengukuran prestasi yang komprehensif.
Cash flow per share	Aliran tunai daripada operasi dikurangkan dividen saham pilihan dibahagi dengan jumlah saham biasa yang masih ada. Ini adalah ukuran aliran tunai yang berkaitan dengan setiap bahagian
Cash flow return oninvestment (CFROI)	Pendekatan yang disesuaikan dengan inflasi terhadap kadar pulangan dalaman yang diperoleh syarikat terhadap semua aset operasinya. Biasanya, ini dilakukan dengan menolak unjuran aliran tunai yang dikira berdasarkan *ROI*
Cash value added (CVA)	Perbezaan antara aliran tunai operasi, *operating cash flow* (*OCF)* syarikat dan permintaan aliran tunai operasi , *operating cash flow demand (OCFD)* yang mesti dibayar oleh pemegang saham. *OCF* adalah *EBITDA* firma (yang merangkumi hanya kesan tunai) ditolak sebarang perubahan modal kerja dan pelaburan bukan strategi yang dibuat dalam tempoh tersebut. *OCFD* ditakrifkan sebagai kos peluang pelaburan pelaburan dalam bentuk tunai. Ini memberikan anggaran nilai dolar mengenai prestasi bersih syarikat
Discounted cash flows (DCF)	Nilai semasa aliran tunai masa depan. Ini didiskaun untuk nilai wang, biasanya di syarikat *WACC*. Model *Discounted cash flows (DCF)* kemudian membandingkan aliran tunai percuma masa depan dengan hutang dan pelaburan tunai lain yang diperlukan untuk menyokongnya.
Economic value added (EVA) (nama umum untuk ini adalah economic profit)	Langkah yang sangat popular ini menyesuaikan pendapatan perakaunan untuk kos modal. Ia biasanya ditakrifkan sebagai *NOPLAT - (WACC* × Modal yang dilaburkan). *WACC* biasanya dihitung melalui aturan praktis, seperti kadar bebas risiko ditambah 6% dikalikan dengan beta syarikat
Free cash flows	Wang tunai yang tinggal untuk pemegang saham setelah semua penuntut lain dibayar. Dalam setiap tempoh, mereka didefinisikan sebagai keuntungan operasi bersih syarikat ditolak cukai, pelaburan operasi yang diperlukan untuk mengekalkan firma, dan keperluan modal kerja tambahan. Ini adalah komponen utama pengiraan *DCF*, yang mengurangkannya kembali ke nilai sekarang.
Internal rate of return (IRR)	Kadar diskaun yang menghasilkan *NPV* daripada rangkaian aliran tunai masa depan yang mengalir daripada pelaburan menjadi sifar.

Bersambung...

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

...Sambungan

Item	**Keterangan**
Market-to-book value The	Nisbah nilai pasaran organisasi dengan nilai buku aset.
Market value added (MVA)	Ditakrifkan sebagai nilai pasaran firma ditolak nilai buku hutang dan ekuiti. Oleh itu, ia mewakili lebihan nilai syarikat berbanding modal yang digunakan untuk menyokongnya.
Net present value (NPV)	*NPV* adalah perbezaan antara nilai sekarang (*PV)* aliran tunai masa depan yang didiskaunkan dan pelaburan yang diperlukan untuk memperolehnya.
Shareholder value analysis (SVA)	Pendekatan pengukuran ini menilai nilai pemegang saham sebagai nilai baki firma. Secara amnya, ia ditakrifkan sebagai nilai pemegang saham sama dengan nilai korporat ditolak hutang. Nilai korporat dikira dengan mendiskaun pendapatan masa depan dengan kos modal (atau purata wajaran kos hutang dan ekuiti) dan menambahkan nilai baki untuk menangkap nilai semasa aliran tunai di luar tempoh diskaun ditambah nilai semasa sebarang aset cair (seperti wang tunai atau sekuriti yang boleh dipasarkan)
Tobin's q	Ukuran ini ditakrifkan sebagai nisbah nilai pasaran aset firma dengan kos penggantiannya. Nilai pasaran ke buku sering digunakan sebagai proksi kerana kos penggantian aset firma sukar untuk dianggarkan
Total business return (TBR)	Pendekatan yang serupa dengan *TSR* tetapi berdasarkan aliran tunai. TBR didefinisikan sebagai nilai terminal perniagaan ditolak pelaburan tunai yang dibuat dalam tempoh tersebut ditambah aliran tunai yang diterima dalam tempoh tersebut
Warranted equity value (WEV)	*WEV* adalah pengubahsuaian *EVA* yang digunakan oleh institusi kewangan. Di sini, kos modal dikira berdasarkan modal berisiko (kerana syarat berhemat yang dikenakan kepada bank)
Weighted average cost of capital (WACC)	Ukuran kos yang mesti dibayar oleh syarikat untuk modal yang digunakannya. Ini adalah purata wajaran kos hutang dan kos ekuiti. Kos hutang biasanya disesuaikan untuk mencerminkan potongan cukai perbelanjaan faedah.
Z-score	Dikembangkan oleh Altman (1968), skor-Z memberikan petunjuk kemungkinan syarikat akan muflis. Ia berdasarkan model linear daripada lima nisbah kewangan biasa: modal kerja / jumlah aset, pendapatan tertahan / jumlah aset, *EBIT* / jumlah aset, nilai pasaran ekuiti / nilai buku jumlah liabiliti, dan penjualan / jumlah aset

Sumber : (Richard et al., 2009)

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.6.2 Pengukuran Subjektif Prestasi Organisasi

Sama ada seseorang menggunakan ukuran objektif atau subjektif prestasi adalah masalah pilihan penyelidik (Singh et al., 2016). Walau bagaimanapun, ukuran prestasi objektif mempunyai kelebihan kerana ia boleh mengurangkan kemungkinan varians kaedah umum (Wall & Wood, 2005) dan mungkin mengelakkan teori normatif dan deskriptif yang boleh mengelirukan (Lumpkin & Dess, 1996). Walaupun begitu, di sebalik kelebihan ini untuk tindakan objektif, data yang konsisten dan sebanding mengenai ukuran prestasi objektif sukar diperoleh untuk sampel lengkap syarikat yang diselidiki (Singh et al., 2016). Ini boleh berlaku apabila, misalnya, syarikat itu tidak tersenarai di bursa saham, atau jika syarikat swasta tidak diwajibkan untuk membocorkan maklumat kewangannya. Di samping itu, dalam kajian keratan rentas, data kewangan tidak tersedia untuk semua syarikat yang dikaji; apabila tersedia, syarikat tersebut mungkin tidak dapat dibandingkan sama sekali sekiranya syarikat-syarikat tersebut mengikuti piawaian pelaporan dan perakaunan yang berbeza (Richard et al., 2009).

Sebagai contoh, ukuran subjektif prestasi berjaya digunakan dalam tinjauan antarabangsa mengenai praktik pengurusan sumber manusia (Tregaskis et al., 2004). beberaoa penerbitan telah diterbitkan daripada tinjauan ini, terutamanya meneroka hubungan antara amalan pengurusan sumber manusia yang berbeza dan petunjuk prestasi syarikat. Sebagai contoh, Rizov dan Croucher (2009) mengoperasikan prestasi syarikat daripada segi indeks komposit ukuran subjektif kualiti perkhidmatan, tahap produktiviti, keuntungan, masa produk ke pasaran dan kadar inovasi, dan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

dengan demikian menarik kesimpulan bahawa bentuk kolaborasi amalan pengurusan sumber manusia berkaitan dengan prestasi syarikat yang lebih tinggi.

Real et al. (2014), dalam kajian mereka mengenai orientasi keusahawanan dan prestasi perniagaan, menerapkan skala 10 item yang dikembangkan oleh Bontis et al. (2002) dengan objektif mengumpulkan persepsi terhadap prestasi perniagaan, dengan alasan bahawa skala ini merupakan pengganti yang wajar untuk ukuran objektif prestasi perniagaan. Pengukuran subjektif juga digunakan dalam kajian oleh Camps dan Luna-Arocas (2012), yang menggunakan ukuran enam item yang diambil daripada skala Jashapara (2003). Mereka berpendapat bahawa ukuran persepsi jenis ini adalah satu-satunya pilihan untuk mengumpulkan data prestasi memandangkan kenyataan bahawa dasar syarikat swasta dalam sampel mereka adalah untuk tidak berkongsi penyata kewangan sulit mereka (Singh et al., 2016).

Tambahan pula, Bradley et al. (2012) menerapkan ukuran persepsi prestasi perusahaan daripada segi keuntungan berbanding tahun sebelumnya dalam kajian terbaru mereka mengenai modal dan prestasi dalam ekonomi membangun kerana data kewangan objektif tidak tersedia. Sebenarnya, keuntungan dan pertumbuhan keuntungan yang dilaporkan sendiri, sebagai petunjuk prestasi organisasi, telah sering digunakan dalam penyelidikan masa lalu (Achidi & Priem, 2011).

Pendekatan yang sedikit berbeza telah diterima pakai dalam kerja Kyrgidou dan Spyropoulou (2013), yang meminta pengurus perusahaan untuk menilai prestasi perniagaan mereka berbanding pesaing utama mereka. Lebih khusus lagi, mereka mengumpulkan penilaian persepsi penjualan, prestasi pelanggan dan kewangan tetapi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

tidak dibenarkan mengakses data prestasi objektif syarikat. Kunze et al.(2013) juga menilai prestasi syarikat menggunakan persepsi pengurus atasan mengenai situasi kewangan, pertumbuhan syarikat, produktiviti pekerja, dan turun naik dan pengekalan pekerja dibandingkan dengan pesaing industri langsung mereka.

2.6.3 Penggunaan Kedua-dua Ukuran Objektif Dan Subjektif Prestasi Organisasi

Walaupun kurang biasa, sebilangan penyelidik menggunakan ukuran prestasi objektif dan subjektif dalam kajian mereka (Hult et al., 2008; Singh et al., 2016). Penemuan mereka menunjukkan bahawa kedua-duanya sama-sama berlaku dan boleh dipercayai, dan selanjutnya membuktikan hanya terdapat bias terhad yang berkaitan dengan data prestasi syarikat yang dilaporkan sendiri (Aloulou, 2018). Alasan di sebalik ini adalah bahawa langkah-langkah subjektif prestasi organisasi membolehkan pengurus memperhitungkan objektif syarikat ketika menilai prestasi mereka (Singh et al., 2016)

Dengan kata lain, sebilangan penyelidik menunjukkan bahawa hasil yang dikumpul melalui langkah-langkah subjektif dan objektif cenderung sebanding (Tzafrir, 2005). Dalam keadaan yang sama, Venkatraman dan Ramanujam (1986) menunjukkan bahawa pengurus cenderung berat sebelah dalam penilaian prestasi organisasi mereka daripada yang dipercayai oleh penyelidik sebelumnya, mereka berpendapat bahawa data prestasi yang dilaporkan secara pengurusan dapat digunakan sebagai kriteria yang dapat diterima untuk pengukuran prestasi, dan bahawa beberapa ukuran kriteria objektif dan subjektif sebenarnya harus lebih disukai.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Selanjutnya, McClure (2010) menyiasat kedua-dua ukuran objektif dan subjektif prestasi dalam satu sampel dan mengenal pasti bahawa bias kaedah umum tidak terdapat dalam data yang disiasat. Begitu juga, Homburg et al. (2012) mengesahkan ukuran pengembalian subjektif mereka pada hubungan positif yang kuat antara kedua-dua langkah, memerhatikan sub-sampel syarikat yang objektif penunjuk pulangan penjualannya juga tersedia.

2.6.4 Model Dan Kerangka Kerja Pengukuran Prestasi Organisasi

Pada asasnya, apabila melihat literatur pengurusan, didapati bahawa prestasi organisasi dianggap sebagai salah satu konstruk utama di bidang pengurusan strategik (Wiklund & Shepherd, 2005b). Kedua-dua ahli akademik dan pengamal telah banyak melakukan kerja penyelidikan prestasi organisasi meneroka anteseden, proses dan pemboleh ubah lain yang dapat meningkatkan hasil organisasi (Jing & Avery, 2008). Di samping itu, apa yang menyebabkan kebanyakan penyelidik memberi tumpuan kepada bidang ini adalah kepentingan praktikal konsep prestasi organisasi, yang selalu ada diberi perhatian oleh pengurusan atasan kerana ia berkaitan dengan kejayaan jangka panjang organisasi (Richard et al., 2009).

Sesebuah organisasi dijalankan untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan, pengaktif utama yang berada di barisan hadapan dalam mencapai matlamat adalah pekerja, oleh itu, prestasi pekerja mesti diurus dengan baik (Sinambela & Sinambela, 2019). Greenslade dan Jimmieson (2007) menjelaskan bahawa teori prestasi Borman dan Motowidlo (1997) menunjukkan bahawa tingkah

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

laku termasuk domain prestasi kerja dapat diklasifikasikan kepada dua jenis, iaitu prestasi dan tugas kontekstual. Prestasi tugas adalah tingkah laku yang menyumbang secara langsung kepada teras teknikal organisasi, termasuk aktiviti yang biasanya dikenali sebagai bahagian pekerjaan pekerja. Tingkah laku prestasi tugas dijelaskan berdasarkan keperluan peranan dan harus dikenal pasti melalui analisis pekerjaan yang menyeluruh. Ini juga disebut sebagai kinerja dalam peranan. Sebaliknya, prestasi kontekstual didefinisikan sebagai tingkah laku yang menjaga persekitaran sosial di mana teras teknikal harus berfungsi (Greenslade & Jimmieson, 2007).

Selama era 1980-an, organisasi dianggap dimiliki oleh pemegang saham supaya pulangan pemegang saham digunakan untuk mengukur keseluruhan prestasi organisasi (Hubbard, 2006). Sebenarnya, itu adalah yang utama dalam sistem pengukuran prestasi organisasi. Ini menunjukkan bahawa model prestasi tradisional menumpukan pada langkah-langkah kewangan yang meluas di antara organisasi (Demirbag et al., 2006). Mereka mudah mengukur organisasi prestasi dan memudahkan perbandingan, mereka membantu pengurus untuk meningkatkan prestasi dengan menilai prestasi pengurusan, mengembangkan rancangan tindakan dan mengenal pasti masalah dan peluang peningkatan (Dewi et al., 2018). Dalam tempoh ini, beberapa kewangan langkah-langkah telah digunakan untuk mengukur prestasi organisasi seperti *Return On Assets (ROA), Return on Investment (ROI) Return on Equity (ROE) dan Earnings per Share (EPS)* (Richard et al., 2009).

Namun, langkah-langkah kewangan tertentu telah dikritik oleh para sarjana kerana tindakan tersebut kecekapan untuk mengukur prestasi organisasi di mana banyak batasan telah berlaku dikenal pasti (Tangen, 2004). Menurut Tangen (2004),

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

langkah-langkah kewangan tidak secara langsung mementingkan strategi organisasi dan ini mungkin bertentangan dengan strategi objektif. Ini membawa kepada lebih banyak tekanan pada pengurus untuk hasil jangka pendek kerana mereka tidak mengawal keseluruhan proses dan mereka tidak menentukan kos kualiti (Ghosh & Wu, 2012).

Oleh itu, banyak sarjana berpendapat bahawa langkah kewangan boleh hanya mencerminkan kesan aktiviti masa lalu terhadap prestasi organisasi sehingga menggunakannya untuk meramalkan prestasi masa depan mungkin mengelirukan (Jardioui et al., 2017; Kaplan & Norton, 1996). Menurut Naranjo-Valencia et al.(2016), mengenal pasti ukuran optimum untuk prestasi syarikat adalah masalah sendiri, kerana sukar untuk mendapatkan ukuran kewangan, ukuran keberkesanan subjektif lebih sesuai untuk membandingkan sekumpulan syarikat yang berbeza daripada ukuran keberkesanan objektif.

Sebagai kesimpulan, langkah-langkah kewangan strategik kurang fokus dan lebih menekankan mengenai langkah-langkah kewangan jangka pendek yang menghasilkan jurang yang lebih luas dan lebih besar antara strategi yang dikembangkan dan pelaksanaannya (Kaplan & Norton, 1996) . Oleh itu, banyak organisasi telah menggunakan model multidimensi dan seimbang oleh termasuk langkah-langkah bukan kewangan di mana organisasi-organisasi ini dapat dikembangkan dan diurus dengan berkesan (Ghosh & Wu, 2012; Naranjo-Valencia et al., 2016; Richard et al., 2009).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Pemacu utama kejayaan jangka panjang organisasi adalah nilai yang diciptakan untuk pihak berkepentingan (Minoja, 2012). Zahra & Covin (1995) juga menyimpulkan bahawa meningkatkan hubungan positif dengan utama pihak berkepentingan, iaitu pelanggan dan pekerja dapat mempengaruhi keuntungan syarikat. Terdapat banyak model dan kerangka kerja yang berkaitan dengan sistem pengukuran prestasi organisasi yang melibatkan perspektif pihak berkepentingan yang berbeza (Tangen, 2004). Contohnya, Heskett et al. (1994) yang merancang model dalam industri perkhidmatan yang disebut *Service Profit Chain*, yang menghubungkan kedua-duanya ukuran prestasi kewangan dan bukan kewangan organisasi, berdasarkan model ini, didakwa bahawa langkah-langkah bukan kewangan seperti kepuasan pekerja, kesetiaan, produktiviti, kualiti dalaman dan nilai organisasi dapat memimpin kepada pertumbuhan dan keuntungan organisasi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Model penting lain iaitu *the Performance Prism* yang diperkenalkan oleh Neely et al (2002), yang menganggap pihak berkepentingan sebagai aspek yang sangat penting, bagaimanapun, ia menganggap bahawa banyak perhatian harus diberikan kepada kumpulan pemangku kepentingan pelanggan, pekerja, pembekal, pengawal selia dan penggubal undang-undang. Model ini menyoroti perbezaan antara kepuasan pihak berkepentingan dan sumbangan pihak berkepentingan, kriteria penting yang belum dipertimbangkan dalam yang lain pendekatan pengukuran prestasi. Rangka kerja ini merangkumi lima prestasi dimensi, iaitu kepuasan pihak berkepentingan, sumbangan pihak berkepentingan, strategi, proses dan keupayaan (Neely et al., 2002).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

The Balanced Scorecard (BSC) telah diakui sebagai model paling popular di mengukur prestasi organisasi (Kaplan & Norton, 2007). Ianya dirancang sebagai model strategik yang menyeimbangkan semua aspek prestasi organisasi. Organisasi dapat menyesuaikan strategi mereka untuk mencapai tujuan dan objektif keseluruhan mereka, *BSC* adalah model di mana prestasi dilihat daripada empat perspektif yang berbeza, iaitu, perspektif kewangan, perspektif perniagaan dalaman, perspektif pelanggan dan perspektif inovasi dan pembelajaran (Kaplan & Norton, 2007).

Penunjuk prestasi biasanya didasarkan pada pandangan subjektif pengurus mengenai keuntungan, pertumbuhan syarikat dan pangsa pasaran berbanding pesaingnya yang paling penting (Bhuian et al., 2005). Sebaliknya beberapa kajian telah menggunakan penyata kewangan korporat untuk menangkap dimensi pertumbuhan dan keuntungan prestasi kewangan syarikat (Covin et al., 2006). Prestasi merujuk kepada tahap pencapaian tugas yang membentuk pekerjaan (Zahra & Covin, 1995). Selalunya ditafsirkan sebagai usaha yang mencerminkan tenaga yang dikeluarkan, prestasi diukur daripada segi hasil (Simamora, 2004).

Dalam usaha meningkatkan prestasi syarikat, beberapa metodologi dikemukakan yang berpusat di sekitar klien sebagai titik kritikal pengurusan kualiti menyeluruh dan sebahagian daripada prestasi keseluruhan dan akan meningkatkan hasil pasaran dan keuntungan kewangan (Valmohammadi & Roshanzamir, 2015). Pandangan ini pula ditegakkan oleh (Cameron & Quinn, 2011), bahawa pusat pelanggan adalah titik kunci dalam strategi kualiti dan anggapan kecekapan di dalam organisasi pemasaran perusahaan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Prestasi syarikat adalah faktor umum yang digunakan untuk mengukur kesan strategi syarikat (Van Doorn et al., 2013). Menurut Venkatraman dan Ramanujam (1986) bahawa konsep yang luas tentang prestasi perniagaan yang merangkumi penekanan terhadap petunjuk prestasi operasi (iaitu, bukan kewangan) selain penunjuk prestasi kewangan yang menunjukkan keberkesanan seluruh organisasi dalam memenuhi beberapa objektif. Strategi syarikat sentiasa diarahkan untuk menghasilkan prestasi yang baik dalam bentuk prestasi pemasaran dan prestasi kewangan (Vorhies & Morgan, 2003). Sedangkan pertumbuhan sebagai ukuran prestasi mungkin lebih tepat dan boleh diakses daripada perakaunan langkah-langkah prestasi kewangan (Zahra, 1991).

Pertumbuhan jualan adalah penggunaan ukuran prestasi perusahaan sederhana kecil secara meluas (Delmar et al., 2003). Penunjuk prestasi biasanya didasarkan pada pandangan subjek pengurus mengenai keuntungan, pertumbuhan syarikat dan pangsa pasaran berbanding pesaingnya yang paling penting (Meutia, 2017). Para eksekutif memahami bahawa langkah perakaunan kewangan tradisional seperti pulangan atas pelaburan dan perolehan sesaham boleh memberi isyarat yang menyesatkan untuk berterusan penambahbaikan dan inovasi (Haenlein & Kaplan, 2004).

Keperluan untuk mengguna pakai julat seimbang kini telah diterima secara meluas dalam langkah-langkah prestasi kewangan dan bukan kewangan (Sneyd & Rowley, 2004). Prestasi juga dikonseptualisasikan dalam pelbagai penyelidikan seperti prestasi kualiti (Talib et al., 2013; Zeng et al., 2015), prestasi operasi (Samson, 2017), keputusan perniagaan (Jingjing et al., 2017), kepuasan pelanggan (Jingjing et al., 2017; Zakuan et al., 2010). Selanjutnya Morgan, Vorhies dan Mason, (2009) juga

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

mengukur prestasi syarikat sebagai gabungan kepuasan pelanggan, keberkesanan pasaran, dan prestasi kewangan., dan prestasi organisasi keseluruhan (Prajogo & Sohal, 2003). Sebaliknya, beberapa kajian telah menggunakan penyata kewangan korporat untuk menangkap dimensi pertumbuhan dan keuntungan prestasi kewangan (Covin et al., 2006; Lumpkin & Dess, 2001).

Kajian orientasi keusahawanan juga menyokong konseptualisasi pelbagai rupa yang menggabungkan beberapa aspek prestasi organisasi (Wiklund & Shepherd, 2005b) dan mengambil kira maklumat jualan apabila menilai prestasi (Lumpkin & Dess, 2001; Schaubroeck et al., 2011; Soininen et al., 2012). Menurut Richard et al. (2009), prestasi keseluruhan organisasi merangkumi tiga bidang tertentu hasil firma: (a) prestasi kewangan (keuntungan, pulangan aset, pulangan pelaburan, dan lain lain.), (b) prestasi pasaran produk (jualan, bahagian pasaran, dan lain-lain), (c) pulangan pemegang saham (pulangan pemegang saham, tambah nilai ekonomi, dan lain-lain).

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

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. (del Alonso-Almeida et al., 2013; Qasrawi et al., 2017;Singh et al., 2018).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kesimpulannya, sangat penting bagi organisasi untuk membangun sistem pengukuran prestasi yang sesuai di mana aktiviti dan proses berasaskan keberkesanan manusia dapat dinilai sehingga dapat mencapai kecemerlangan perniagaan. Jelas bahawa semua pihak berkepentingan harus dipertimbangkan semasa menilai prestasi organisasi moden. Langkah-langkah kewangan tidak boleh digunakan hanya semasa mengukur prestasi organisasi (Kaplan & Norton, 2007; Tangen, 2004). Singh et al (2018) menunjukkan bahawa dalam literatur pengukuran prestasi, terdapat banyak usaha untuk mengembangkan sistem pengukuran prestasi strategik yang mempertimbangkan kedua-duanya petunjuk kewangan dan bukan kewangan. Ia juga penting untuk diambil kira petunjuk kualitatif, seperti kepuasan pelanggan, perkhidmatan pelanggan, kualiti produk dan pembelajaran dan inovasi kerana mereka mempunyai fokus jangka panjang melalui nilai-aktiviti penciptaan (Kaplan & Norton, 1996).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Oleh itu, dalam kajian ini, prestasi organisasi merujuk kepada kajian Singh et al., (2018) yang mengukur prestasi organisasi berdasarkan tahap kepuasan dan hasil perniagaan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.7. Pengaruh Budaya Organisasi Ke Atas Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)*

Kesan budaya organisasi terhadap pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* dan hubungan bersama antara TQM dan budaya organisasi telah dibincangkan sejak awal tahun 1990-an (Jancikova & Brychta, 2009). Sebilangan kajian terdahulu mengenai hubungan budaya organisasi dan pengurusan kualiti menyeluruh telah banyak di kaji (Ababneh, 2020; Arshad et al., 2018; Gambi et al., 2015; Gimenez-Espin et al., 2013; Haffar et al., 2013; Kumar et al., 2018; Lapiņa et al., 2015; Patyal et al., 2020; Patyal & Koilakuntla, 2018; Shuaib & He, 2021; Singh et al., 2018; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015).

05-4506832 Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah ptbupsi

Budaya organisasi dianggap sebagai salah satu pemboleh ubah yang mempengaruhi proses penerapan pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* (Kumar et al., 2018).Terlepas daripada penumpuan konseptual yang dapat diperhatikan antara *TQM* dan budaya organisasi (daripada segi nilai, norma dan tradisi yang dikongsi bersama), yang terakhir ini tidak ketara, budaya organisasi mungkin merangkumi kualiti dan aktiviti tingkah laku yang tidak seimbang yang semata-mata tidak dapat menjelaskan bagaimana individu melihat dan berinteraksi dengan inisiatif *TQM* (Ababneh, 2020).

Walaupun literatur tingkah laku dipenuhi dengan banyak kajian empirikal yang telah meneliti perkaitan antara budaya organisasi dan pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* (Gambi et al., 2015; Kumar et al., 2018; Patyal et al., 2020; Patyal & Koilakuntla, 2018; Singh et al., 2018), ada pertimbangan bahawa hubungan antara

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

budaya organisasi dan TQM dapat difasilitasi oleh kebaikan dinamika psikologi dan keadaan tertentu.

Kajian Gambi et al.(2015) dengan sampel seramai 1761 daripada 250 syarikat di Brazil dan Denmark, pemodelan persamaan struktur digunakan untuk menyelidiki hubungan antara budaya organisasi, pengurusan kualiti menyeluruh dan pengaruhnya terhadap prestasi operasi. Empat kumpulan teknik berkualiti, empat profil budaya yang diadopsi daripada Kerangka Nilai Bersaing dan satu set petunjuk prestasi operasi digunakan untuk mengoperasikan kajian. Hasil kajian menyatakan budaya organisasi mempengaruhi set teknik kualiti yang diterapkannya. Lebih khusus lagi, hubungan yang lebih kuat dijumpai antara budaya rasional, yang memberi tumpuan kepada persekitaran luaran dan berorientasikan kawalan, dan semua kumpulan teknik daripada profil budaya lain.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kajian empirik dilakukan Ababneh (2020), berdasarkan data yang dikumpulkan daripada 153 pekerja kanan yang bekerja di 22 hotel Doha, Qatar. Penemuan ini telah mengesahkan hipotesis menggunakan *PLS-SEM* dan memberikan kesan positif yang signifikan daripada budaya organisasi terhadap penglibatan pekerja dengan inisiatif berkualiti; nilai-nilai individu pada pola dasar budaya organisasi dan penglibatan pekerja dengan inisiatif berkualiti mengenai pelaksanaan pengurusan kualiti menyeluruh.

Budaya organisasi merujuk pada kajian Valmohammadi dan Roshanzamir, (2015) yang mengguna pakai *The Competing Values Framework (CVF)* yang dicadangkan oleh (Cameron & Quinn, 2006) menyatakan dapatan pada kajian tersebut

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

bahawa budaya hierarki dan budaya pasaran sebagai jenis budaya yang dominan dan kategori kepimpinan yang paling banyak dalam pembangunan Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)*, budaya klan dan budaya adhokratik diminimumkan dan budaya hierarki dan pasaran ditekankan, budaya hierarki dicirikan oleh tempat rasmi dan berstruktur untuk berfungsi. Menurut Martin, (1985), budaya organisasi adalah satu set sikap, nilai, dan keyakinan yang umum yang membimbing kelakuan anggota organisasi. Banyak sekali kajian telah menguji kesan empat jenis budaya dalam *The Competing Values Framework (CVF)*, iaitu kumpulan, adhokratik, hierarki dan pasaran (Wiklund & Shepherd, 2005b).

Dalam beberapa literatur telah mencatat banyak masalah tentang proses dan bagaimana mereka mempengaruhi hasil yang terkait dengan penerapan Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)*, budaya organisasi dikaitkan dengan beberapa faktor yang menjadi kunci faktor penentu kejayaan (Haffar et al., 2013; Prajogo & McDermott, 2005). Dapatan dalam kajian Prajogo dan McDermott (2005) dinyatakan bahawa penemuan ini menyokong pandangan pluralis, di mana subkumpulan *TQM* berbeza ditentukan oleh pelbagai jenis budaya dan menariknya bahawa budaya hierarki didapati hubungan yang signifikan dengan amalan *TQM* tertentu. Di samping itu, dapatan kajian menunjukkan bahawa walaupun faktor budaya yang menyokong pelbagai unsur *TQM* tidak sama, bahkan antagonis, organisasi boleh melaksanakannya secara harmoni (Dellana & Hauser, 1999; Haffar et al., 2013; Jabnoun & Sedrani, 2005).

Kajian Arshad et al (2018), yang mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* dengan sampel responden seramai

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

1.250 pada 47 agensi kerajaan di Pahang, hasil kajian menunjukkan bahawa hubungan yang signifikan wujud antara budaya organisasi dan pelaksanaan pengurusan kualiti menyeluruh. Selanjutnya, kajian Shuaib dan He (2021) pada 570 responden daripada 285 perusahaan kecil sederhana di Nigeria Utara, kajian ini mendapati bahawa budaya adhokratik, budaya klan, budaya pasaran, dan budaya hierarki berhubungan positif dengan inovasi. Di sisi lain, budaya klan dan budaya pasaran berkait positif dengan pengurusan kualiti, manakala budaya adhokratik dan hierarki didapati berkait negatif dengan pengurusan kualiti. Hasil kajian menunjukkan bahawa syarikat kecil dan mudah yang mengekalkan fokus secara agresif, dan berorientasikan hasil, kekal berorientasikan hasil, dengan keutamaan menyelesaikan kerja, meningkatkan daya saing, permintaan tinggi dan pencapaian.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Sesetengah pakar sentiasa meletakkan budaya organisasi sebagai asas kepada amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* dan percaya bahawa budaya organisasi menentukan hasil pelaksanaan *TQM* membawa perubahan budaya (Prajogo & McDermott, 2005). Hubungan signifikan daripada pelbagai jenis budaya dengan *TQM* telah ditemukan dalam studi sebelumnya (Gimenez-Espin et al., 2013). Gimenez-Espin et al., (2013) menyatakan bahawa dalam empat jenis budaya organisasi yang ditakrifkan oleh (Cameron & Quinn, 2006), budaya adhokratik adalah satu dengan kesan positif yang lebih tinggi terhadap pengurusan kualiti dalam syarikat, budaya pasaran dan budaya hierarki telah terbukti mempunyai pengaruh yang negatif dengan pengurusan kualiti, sedangkan budaya klan, yang berorientasikan kepada kelenturan, tidak menunjukkan hasil yang diharapkan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Haffar et al., (2013) dalam hasil kajiannya menyatakan bahawa organisasi yang dikuasai oleh kumpulan dan jenis budaya adhokratik memudahkan penerimaan yang lebih baik, sehingga anggota organisasi lebih cenderung mempunyai tahap kesediaan organisasi yang lebih tinggi dalam berubah apabila mereka melihat persekitaran kerja mereka mempunyai ciri-ciri berkaitan dengan kumpulan dan jenis budaya adhokratik, hasil kajian ini menyokong kajian oleh Prajogo dan McDermott, (2005) dan kajian Zu, Robbins, dan Fredendall (2010).

Selain itu, beberapa penelitian menunjukkan hubungan yang berbeza antara organisasi dan Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* (Kaluarachchi, 2010; Mohammad Mosadegh Rad, 2006). Kajian lain menunjukkan bahawa pengaruh besar kejayaan *TQM* adalah daripada dua pemboleh ubah yang wujud iaitu budaya klan dan adhokratik, manakala budaya pasaran dan budaya hierarki adalah tidak wujud (Jabnoun & Sedrani, 2005). Memandangkan pelbagai dimensi *TQM* (Flynn et al., 1994; Mehra et al., 2001; Saraph et al., 1989) budaya klan dan adhokratik mengandungi kebanyakannya.

Kajian Patyal et al. (2020) dengan objektif untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi dan amalan pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* dalam industri pembinaan India, tinjauan soal selidik dilakukan untuk menarik data empirikal yang sah daripada 200 syarikat pembinaan di India. Hasil kajian menunjukkan empat kelompok yang muncul, iaitu dalaman, fleksibel, komprehensif dan terkawal. Profil budaya organisasi pada organisasi pembinaan India dikuasai oleh fokus dalaman yang dicirikan oleh ciri-ciri budaya kumpulan dan budaya hierarki yang menjadi bahagian *Competing Value Framework (CVF)*. Selanjutnya, hasil kajian menunjukkan bahawa

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

budaya fokus yang komprehensif adalah budaya yang paling sesuai di samping budaya fokus dalaman dan fleksibiliti untuk pelaksanaan *TQM* yang berjaya di India.

Kajian Lapiņa et al. (2015) menilai aspek teori budaya organisasi dan pengurusan kualiti, kesesuaian dan kesannya terhadap peningkatan dan perkembangan berterusan Universiti. Untuk menilai budaya organisasi Universiti, kerangka penyelidikan dibina menggunakan versi yang diubah suai daripada Instrumen Penilaian Budaya Organisasi (*OCAI)*. Penyelidikan telah menghasilkan penciptaan ciri budaya organisasi dan analisis faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan budaya organisasi. Disimpulkan bahawa budaya organisasi universiti adalah asas untuk pengurusan kualiti dan berkaitan langsung dengan pembangunan (Lapiņa et al., 2015).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Hasil kajian Abdullah et al. (2017) yang dilakukan pada syarikat-syarikat di provinsi Lampung di Indonesia yang telah melaksanakan *TQM* atau mendapat pensijilan ISO, menyatakan bahawa budaya organisasi merupakan aspek penting dalam melaksanakan *TQM*. Budaya klan menekankan komitmen, komunikasi, penglibatan pekerja, kerja berpasukan dan pengembangan. Walaupun budaya adhokratik menekankan kreativiti, fleksibiliti, inovasi, dan kemampuan menyesuaikan diri, kedua dimensi budaya menunjukkan persekitaran yang kondusif untuk pelaksanaan TQM yang berkesan (Abdullah et al., 2017).

Justeru, kajian ini menentukan kekuatan keseluruhan budaya organisasi dan kesannya terhadap Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)*, ini bermakna urutan budaya termasuk semua jenis dan dimensi budaya organisasi dipertimbangkan. Alasan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

di sebalik ini adalah untuk keperluan menggabungkan dan mengimbangi semua jenis budaya (Denison & Spreitzer, 1991). Selain itu, beberapa organisasi yang hanya satu jenis budaya, sebaliknya mereka mempunyai profil budaya yang terdiri daripada jenis budaya yang berlainan (Zu et al., 2010).

Kajian Willar et al. (2016) dengan responden seramai 305 perusahaan pembangunan yang mempunyai pensijilan ISO 9001 yang berada di kota Jakarta, kota Makassar untuk Wilayah Sulawesi Selatan dan kota Manado untuk Wilayah Sulawesi Utara. Dapatan kajian menunjukkan bahawa budaya organisasi dalam kebanyakan syarikat pembinaan Indonesia adalah terutamanya daripada jenis klan. Jenis ini dicirikan oleh: fokus pada pemeliharaan dalaman dengan fleksibiliti, hubungan seperti keluarga yang mementingkan orang dan kepekaan terhadap pelanggannya (Quinn et al., 2006). Dua profil budaya yang berbeza, hierarki dan jenis pasaran, mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pelaksanaan QMS-ISO 9001: 2008, dengan pelaksanaan sistem pengurusan kualiti jauh lebih tinggi dalam budaya hierarki, sementara dalam iklim budaya yang berkaitan dengan pengurusan pekerja, pelaksanaan sistem pengurusan kualiti jauh lebih tinggi dalam budaya pasaran (Willar et al., 2016).

Jadual 2.12 merupakan ringkasan kajian-kajian terdahulu tentang pengaruh budaya organisasi ke atas Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)*.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 2.12

Kajian berkaitan pengaruh Budaya Organisasi ke atas Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)

Pengkaji	Pensampelan/ Lokasi/ Negara	Responden Sasaran	Dapatan Utama
Valmohammadi & Roshanzamir (2014)	47 syarikat farmaseutikal di Tehran , Iran	209 *CEO* dan pengurus kualiti, operasi, R & D dan jabatan jualan dalam syarikat farmaseutikal	Budaya hierarki dan budaya pasaran sebagai jenis budaya yang dominan dan kategori kepimpinan yang paling banyak dalam pembangunan Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)*, Walaupun hubungan antara budaya, TQM dan prestasi keseluruhan telah diperiksa secara berasingan hanya satu hingga satu dalam kajian sebelumnya.
Prajogo dan McDermott (2005)	194 organisasi di Australia	pengurus yang mempunyai pengetahuan organisasi masa lalu dan sekarang amalan yang berkaitan dengan aspek kualiti dan inovasi dalam organisasi mereka	Budaya hierarki didapati mempunyai hubungan yang signifikan dengan amalan tertentu Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)*. Di samping itu, penemuan menunjukkan bahawa walaupun faktor budaya yang mendasari unsur-unsur berbeza Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* adalah berbeza, walaupun antagonistik, organisasi dapat melaksanakannya secara harmoni.
Gimenez-Espin et al., (2013)	451 Syarikat Sepanyol	Pengurus syarikat daripada 251 perusahaan perindustrian (55.6%) dan 200 syarikat perkhidmatan (44.3%)	Budaya adhokratik didapati mempunyai kesan positif yang lebih tinggi terhadap pengurusan kualiti dalam syarikat, budaya pasaran dan budaya hierarki telah terbukti mempunyai hubungan negatif dengan pengurusan kualiti, sedangkan budaya klan, yang berorientasikan kepada kelenturan.

Bersambung...

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

...Sambungan

Pengkaji	Pensampelan/ Lokasi/Negara	Responden Sasaran	Dapatan Utama
Haffar et al., (2013)	Syria	350 pengurus pertengahan di perusahaan kecil dan menengah Syria	Hasil analisis data menunjukkan bahawa budaya adhokratik dan klan adalah budaya yang paling menyokong untuk pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)*, Walau bagaimanapun, budaya hierarki dan budaya pasaran adalah jenis orientasi keusahawanan yang juga menyokong di PKS.
Patyal et al. (2020)		200 syarikat pembinaan di India	Fokus dalaman yang dicirikan oleh ciri-ciri budaya kumpulan dan budaya hierarki yang menjadi bahagian *Competing Value Framework (CVF)*. Selanjutnya, hasil kajian menunjukkan bahawa budaya fokus yang komprehensif adalah budaya yang paling sesuai di samping budaya fokus dalaman dan fleksibiliti untuk pelaksanaan pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* yang berjaya
Lapiņa et al. (2015)	Latvia	Riga Technical University, Latvia	Penyelidikan telah menghasilkan penciptaan ciri budaya organisasi dan analisis faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan budaya organisasi. Disimpulkan bahawa budaya organisasi universiti adalah asas untuk pengurusan kualiti dan berkaitan langsung dengan pembangunan
Abdullah et al. (2017)	Indonesia	Perusahaan di provinsi Lampung, Indonesia yang telah mempunyai pensijilan *ISO*	Kedua dimensi budaya klan dan budaya adhokratik menunjukkan persekitaran yang kondusif untuk pelaksanaan pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM*) yang berkesan

Bersambung...

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

...Sambungan

Pengkaji	Pensampelan/ Lokasi/ Negara	Responden Sasaran	Dapatan Utama
Arshad et al (2018),	Malaysia	sampel responden seramai 1.250 pada 47 agensi kerajaan di Pahang	Hasil kajian menunjukkan bahawa hubungan yang signifikan wujud antara budaya organisasi dan pelaksanaan pengurusan kualiti menyeluruh.
Gambi et al.(2015)	Brazil dan Denmark	sampel seramai 1761daripada 250 syarikat di Brazil dan Denmark,	Hubungan yang lebih kuat dijumpai antara budaya rasional, yang memberi tumpuan kepada persekitaran luaran dan berorientasikan kawalan, dan semua kumpulan teknik daripada profil budaya lain. Budaya hierarki, tidak mempunyai hubungan yang signifikan.
Ababneh (2020)	Qatar	153 pekerja kanan yang bekerja di 22 hotel Doha,.	Kesan positif yang signifikan daripada arketipe budaya organisasi terhadap penglibatan pekerja dengan inisiatif berkualiti. budaya adhokratik dan hierarki mempunyai kesan positif yang signifikan terhadap penglibatan pekerja dengan inisiatif berkualiti.
Shuaib dan He (2021)	Nigeria Utara	570 responden daripada 285 perusahaan kecil sederhana di Nigeria Utara	Kajian ini mendapati bahawa budaya adhokratik, budaya klan, budaya pasaran, dan budaya hierarki berhubungan positif dengan inovasi. Di sisi lain, budaya klan dan budaya pasaran secara positif terkait dengan pengurusan mutu, sementara budaya adhokratik dan hierarki ditemukan terkait secara negatif dengan pengurusan mutu.
Willar et al. (2016)	Indonesia	305 perusahaan pembangunan yang mempunyai pensijilan ISO 9001 yang berada di kota Jakarta, Makassar dan kota Manado	Budaya organisasi dalam kebanyakan syarikat pembinaan Indonesia adalah terutamanya daripada jenis klan. Dua profil budaya yang berbeza, hierarki dan jenis pasaran, mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pelaksanaan QMS-ISO 9001: 2008

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Berdasarkan ulasan kajian di atas, hipotesis berikut dibentuk oleh pengkaji:

H1a : Budaya klan mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)*

H1b : Budaya adhokratik mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)*

H1c : Budaya hierarki mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)*

H1d : Budaya pasaran mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)*

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.8. Pengaruh Budaya Organisasi Ke Atas Orientasi Keusahawanan

Sebilangan kajian terdahulu mengenai hubungan budaya organisasi dan orientasi keusahawanan telah di kaji dengan pelbagai cara yang berbeza (Abdullah et al., 2017; Behram & Özdemirci, 2014; Cherchem, 2017; Engelen et al., 2014; Handranata et al., 2021; C. B. A. Khan & Ahmed, 2019; S. M. Lee & Peterson, 2000; Ling et al., 2020; Shahzad et al., 2017).

Dess dan Lumpkin (2005) menyatakan bahawa syarikat itu berkembang melalui peluang perniagaan baru dan kemas kini strategik yang menjadi bagian daripada sikap orientasi keusahawanan. Budaya klan menekankan nilai seperti kesetiaan dan tradisi. Dalam erti bahawa suasana peribadi dan gaya mentor kepimpinan mendukung berbagi informasi dan komunikasi, ciri-ciri penting daripada usaha inovatif (Cohen, 1990). Jarak kuasa merujuk kepada hubungan antara atasan dan bawahan dan mencerminkan sejauh mana organisasi ahli itu menerima kuasa itu tidak sama diedarkan dalam organisasi mereka (Hofstede, 2001).

Dalam kajian Engelen et al., (2014) menyatakan bahawa terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasi dan orientasi keusahawanan, tetapi mereka juga menunjukkan bahawa kekuatan hubungan antara jenis budaya organisasi dan orientasi keusahawanan boleh bergantung pada ciri budaya kebangsaan, hanya budaya adhokratik yang positif dalam pengaruh orientasi keusahawanan dalam sampel yang dikumpulkan pada perusahaan di Jerman dan Thailand, manakala budaya hierarki dan jenis budaya pasaran mempunyai pengaruh negatif.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Brettel et al., (2015) mengkaji hubungan antara dimensi utama budaya organisasi (kumpulan, hierarki, perkembangan, dan rasional) dan tiga dimensi orientasi keusahawanan dalam perusahaan kecil dan sederhana, kajian pada anggota Dewan Industri dan Perdagangan Jerman, dengan sampel terdiri daripada 2,703 pemimpin kanan perusahaan di 298 perusahaan Jerman. Hasil kajian menyatakan bahawa budaya hierarki mempunyai kesan negatif yang signifikan terhadap orientasi keusahawanan syarikat, sedangkan budaya dengan perspektif dalaman digabungkan dengan penekanan pada fleksibiliti dan dinamik menunjukkan kesan positif yang kuat pada orientasi keusahawanan.

Kajian Zahra et al., (2004) menyatakan hasil kajian bahawa orientasi budaya organisasi terhadap desentralisasi kawalan dan koordinasi juga berhubungan positif dengan keusahawanan, di mana autonomi dan koordinasi melalui penyesuaian timbal balik dipandang sebagai yang sah, akan lebih sensitif dan responsif terhadap keadaan yang berubah. Manakala Khan dan Ahmed (2019) dengan 181 responden perusahaan di Rawalpindi, Islamabad, Lahore, Karachi dan Faisalabad dalam talian daripada industri kecil dan sederhana. Hasil kajian menunjukkan bahawa budaya adhokratik dan budaya puak secara signifikan mempengaruhi orientasi keusahawanan, namun, hubungan antara budaya pasaran dan orientasi keusahawanan menjadi tidak signifikan dengan perantaraan kepimpinan keusahawanan yang menunjukkan kurangnya tumpuan luaran terhadap pasaran.

Abdullah et al (2017) mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap ciri-ciri keusahawanan dan kelebihan daya saing perusahaan katering kecil dan sederhana di

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Makassar Indonesia dengan sampel dipilih 200 pekerja, hasil kajian ini menunjukkan bahawa budaya organisasi mempunyai kesan positif dan signifikan terhadap ciri keusahawanan dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kelebihan daya saing perusahaan katering kecil dan sederhana.

Sedangkan Shahzad et al. (2017) mengkaji peranan budaya organisasi dan orientasi inovasi industri perisian di Pakistan, kajian ini memfokuskan kepada pengaruh budaya orientasi inovasi dalam industri tertentu dalam mana kejayaan inovasi yang boleh diukur sangat penting untuk kelangsungan daya saing pada industri perisian dengan melibatkan responden seramai 277 pekerja daripada 29 syarikat perisian peringkat teratas seperti; *Net Sol Technologies, TRG Tech, Ovex Technologies, System Pvt. Ltd, Elixir Tech Ibds, Descon, dan Kalsoft*. Hasil kajian ini mencadangkan bahawa inovasi organisasi disokong dan dipengaruhi oleh budaya organisasi. Sokongan untuk perubahan dan iklim organisasi adalah faktor yang signifikan untuk prestasi kreativiti dan inovasi (Shahzad et al., 2017).

Kajian Handranata et al. (2021) kepada 148 usahawan di Indonesia yang mengkaji faktor budaya organisasi dalam membina keusahawanan dalam perusahaan dan sederhana. Hasil kajian menunjukkan bahawa usahawan di Indonesia cenderung mempunyai kemahiran pada tahap yang mudah dan mempunyai budaya melibatkan diri dengan organisasi korporat. Selain itu, hasil kajian juga menunjukkan budaya organisasi merupakan pemboleh ubah yang paling dominan dalam menentukan pembentukan kemahiran keusahawanan usahawan di negara Indonesia.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kajian Cherchem, (2017) yang dilakukan pada 373 milik keluarga dan perusahaan kecil dan sederhana yang terkawal telah dikenal pasti daripada Dewan Perdagangan dan Industri di Perancis menyatakan bahawa terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya klan dan orientasi keusahawanan. Hasil penyelidikan Behram & Özdemirci (2014) dengan 187 syarikat mengambil bahagian, menunjukkan gambaran yang sangat jelas mengenai hubungan budaya, persekitaran dan keusahawanan korporat, budaya pasaran dan budaya adhokratik mempunyai kesan positif dan kuat pada semua dimensi keusahawanan korporat, ukuran kejayaan dalam budaya pasaran adalah dengan pangsa pasaran dan penembusan pasaran, juga penting untuk mengalahkan pesaing dan mendapatkan peranan pemimpin pasaran dalam budaya pasaran yang berkaitan dengan proaktif, dalam budaya adhokratik, kriteria utama kejayaan adalah yang pertama dengan idea, produk dan perkhidmatan baru dan unik.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Ling et al.(2020) menyatakan bahawa kajian yang dilakukan bertujuan untuk memperkayakan pemahaman mengenai penyebab orientasi keusahawanan serta mengkaji sama ada dan bagaimana orientasi keusahawanan berakar pada budaya organisasi. Sampel kajian seramai 627 responden yang bekerja sebagai ketua pegawai kksekutif pada 269 firma di Mexico. Hasil kajian mendapati bahawa budaya organisasi adalah sumber strategik yang boleh digunakan syarikat untuk memupuk orientasi keusahawanan. Budaya organisasi menyumbang kepada orientasi keusahawanan dan dimensi tingkah laku keusahawanan lebih sensitif terhadap pengaruh ini daripada dimensi sikap pengurusan terhadap risiko (Ling et al., 2020).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kajian Lee et al. (2019) dengan menggunakan sampel yang terdiri daripada kurang daripada 500 pekerja perusahaan kecil sederhana yang berpusat di Korea, kajian mencadangkan dan mendapati bahawa dimensi budaya organisasi individualistik dan kolektivistik dikaitkan secara positif dengan tahap orientasi keusahawanan syarikat. Hasil kajian mendapati bahawa dimensi budaya organisasi individualistik dan kolektivistik dikaitkan secara positif dengan tahap orientasi keusahawanan syarikat dengan tahap kesesuaian yang tinggi antara individualisme dan kolektivisme.

Bagi perniagaan yang mempunyai budaya adhokratik, penekanan strategik adalah mencari peluang baru, menciptakan masa depannya sendiri dan menjadi pemimpin industri, oleh itu, perniagaan ini mewakili sikap agresif berbanding pesaing, budaya klan hanya mempengaruhi inovasi dengan penekanan pada kerja berpasukan, penyertaan, kerjasama, keterbukaan, pengembangan manusia, tujuan bersama dan kepercayaan bersama (Behram & Özdemirci, 2014). Jadual 2.13 merupakan ringkasan kajian-kajian terdahulu tentang pengaruh budaya organisasi ke atas orientasi keusahawanan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 2.13

Kajian berkaitan pengaruh Budaya Organisasi ke atas Orientasi Keusahawanan

Pengkaji	Pensampelan/ Lokasi/ Negara	Responden Sasaran	Dapatan Utama
Cherchem (2017)	Perancis	373 milik keluarga dan perusahaan kecil dan sederhana yang terkawal telah dikenal pasti daripada Dewan Perdagangan dan Industri di Perancis.	Hubungan positif dan signifikan antara budaya klan dan orientasi keusahawanan, dan hubungan negatif antara budaya hierarkis dan orientasi keusahawanan. Selain itu, terdapat temuan bahawa keterlibatan generasi secara negatif, dampak negatif budaya klan pada orientasi keusahawanan, dan secara positif memoderasi dampak budaya hierarkis pada orientasi keusahawanan.
Engelen et al, (2014)	Jerman dan Thailand,	643 syarikat yang terletak di Jerman dan Thailand, 381 terletak di Jerman dan 262 di Thailand. ahli pengurusan atasan sebagai pemberi maklumat utama	Budaya adalah pemacu orientasi keusahawanan, tetapi mereka juga menunjukkan bahawa kekuatan hubungan antara jenis budaya organisasi dan orientasi keusahawanan boleh bergantung pada ciri budaya kebangsaan, hanya budaya adhokratik yang positif dalam pengaruh orientasi keusahawanan
Brettel et al., (2014)	Jerman	209 pengurus kanan daripada syarikat yang berdaftar pada Dewan Perniagaan dan Perdagangan.	Budaya perkembangan, budaya kumpulan, dan budaya rasional mempunyai kesan positif yang kuat terhadap keusahawanan, sedangkan kesan budaya hierarki adalah negatif.
Zahra et al., (2004)	Georgia, Tennessee, Carolina Selatan, dan Virginia	536 CEO daripada perusahaan pembangunan di Amerika Syarikat.	Orientasi budaya organisasi terhadap desentralisasi kawalan dan koordinasi juga berhubungan positif dengan keusahawanan, hasil penelitian ini memberikan dukungan untuk pandangan bahawa pengaruh daripada budaya organisasi ke atas keusahawanan akan lebih besar dalam perusahaan keluarga daripada di perusahaan bukan keluarga
Handranata et al. (2021)	Indonesia	148 usahawan pada perusahaan kecil sederhana di Indonesia	Hasil kajian menunjukkan bahawa budaya organisasi merupakan pemboleh ubah yang paling dominan dalam menentukan pembentukan kemahiran keusahawanan.

Bersambung...

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

...Sambungan

Pengkaji	Pensampelan/ Lokasi/ Negara	Responden Sasaran	Dapatan Utama
Abdullah et al (2017)	Makassar, Indonesia	perusahaan katering di Makassar	Budaya organisasi mempunyai kesan positif dan signifikan terhadap ciri keusahawanan dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kelebihan daya saing perusahaan.
Shahzad et al. (2017)	Pakistan	277 pekerja daripada 29 syarikat perisian peringkat teratas seperti; Net Sol Technologies, TRG Tech, Ovex Technologies, System Pvt. Ltd, Elixir Tech Ibds, Descon, dan Kalsoft.	Kajian ini memfokuskan pada industri perisian. Hasil kajian mencadangkan bahawa prestasi inovasi organisasi disokong dan dipengaruhi oleh budaya organisasi. Fleksibiliti / sokongan untuk perubahan dan iklim organisasi adalah faktor yang agak signifikan untuk prestasi kreativiti dan inovasi.
(Ling et al., 2020)	Mexico	Sampel kajian seramai 627 responden yang bekerja sebagai ketua pegawai kksekutif pada 269 firma di Mexico.	Budaya organisasi adalah sumber strategik yang boleh digunakan syarikat untuk memupuk orientasi keusahawanan dan pengaruh ini lebih banyak disebarkan melalui tingkah laku keusahawanan syarikat daripada melalui sikap pengurus terhadap risiko.
Lee et al. (2019)	Korea	sampel yang terdiri daripada kurang daripada 500 pekerja perusahaan kecil sederhana yang berpusat di Korea	Hasil kajian mendapati bahawa dimensi budaya organisasi individualistik dan kolektivistik dikaitkan secara positif dengan tahap orientasi keusahawanan syarikat dengan tahap kesesuaian yang tinggi.
Khan dan Ahmed (2019)	India	181 responden perusahaan di Rawalpindi, Islamabad, Lahore, Karachi dan Faisalabad	Hasil kajian menunjukkan bahawa budaya adhokratik dan budaya klan secara signifikan mempengaruhi orientasi keusahawanan, namun, hubungan antara budaya pasaran dan orientasi keusahawanan menjadi tidak signifikan dengan perantaraan kepimpinan keusahawanan yang menunjukkan kurangnya tumpuan luaran terhadap pasaran.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Berdasarkan perkara di atas perbincangan, hipotesis berikut dibangkitkan:

H2a : Budaya klan mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas orientasi keusahawanan.

H2b : Budaya adhokratik mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas orientasi keusahawanan.

H2c : Budaya hierarki mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas orientasi keusahawanan.

H2d : Budaya pasaran mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas orientasi keusahawanan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.9. Pengaruh Dimensi Budaya Organisasi, Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* dan Orientasi Keusahawanan ke atas Prestasi Organisasi.

Sebilangan kajian mengenai hubungan budaya organisasi dan prestasi organisasi menunjukkan bahawa orientasi budaya tertentu dan jenis budaya yang kondusif bagi meningkatkan prestasi (Ahmed et al., 2020; Alghamdi, 2018; Joseph & Kibera, 2019; Morched & Jarboui, 2021; Nazarian et al., 2017; Shea et al., 2021; Zeb et al., 2021). Diantara kajian yang lain, menganggap prestasi organisasi sebagai faktor multidimensi (Valmohammadi & Roshanzamir, 2015) dan yang lain pula menyatakan kesan budaya organisasi terhadap beberapa aspek prestasi seperti indeks kewangan (Husseinali et al., 2017), bukan kewangan (Abdullah et al., 2017), produktiviti dan kualiti (Arshad et al., 2018; Patyal et al., 2020), pembuatan (Naor et al., 2010; Yesil & Kaya, 2013), keuntungan dan pemasaran (Uzkurt et al., 2013).

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 pembuatan (T. Kull et al., 2014; Su & Chen, 2013), perusahaan perkhidmatan (Halkos & Tzeremes, 2011; Yesil & Kaya, 2013), dan kedua-dua industri pembuatan dan perkhidmatan (Tidor et al., 2012; Tseng et al., 2008). Walau bagaimanapun, kajian-kajian ini menunjukkan penemuan yang tidak konsisten (Yesil & Kaya, 2013).

Sebilangan besar penyelidik menyedari bahawa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap prestasi dan keberkesanan jangka panjang organisasi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

(Zeb et al., 2021). Budaya yang kuat dikaitkan dengan kehomogenan usaha, fokus yang jelas, dan pencapaian yang lebih tinggi dalam persekitaran di mana perpaduan dan visi bersama diperlukan (Cameron & Quinn, 2006). Ramai penyelidik berpendapat bahawa budaya organisasi adalah kunci kecemerlangan organisasi (Schein, 1990). Organisasi berusaha untuk meningkatkan prestasi syarikat dan budaya organisasi telah diakui sebagai salah satu pemacu penting prestasi syarikat yang lebih baik (Uzkurt et al., 2013).

Budaya Organisasi yang kuat dikaitkan dengan homogenitas perniagaan, tumpuan yang jelas dan prestasi yang lebih tinggi dalam persekitaran di mana perpaduan dan pengetahuan umum diperlukan (Cameron & Quinn, 2006). Budaya organisasi mempunyai kesan yang lebih besar daripada kebudayaan negara pada prestasi (Naor et al., 2010). Valmohammadi dan Roshanzamir (2015) menyatakan bahawa budaya organisasi secara positif berkaitan dengan prestasi organisasi.

Dapatan hasil kajian pada 154 cawangan sepuluh bank terkemuka di Turki iaitu budaya organisasi dan inovasi mempunyai kesan langsung dan positif terhadap prestasi perusahaan, budaya organisasi didapati mempunyai pekali regresi yang tidak penting pada dimensi prestasi perusahaan dengan kehadiran inovasi pada organisasi (Uzkurt et al., 2013). Konstruk ini sangat penting untuk meningkatkan prestasi organisasi, walau bagaimanapun, hanya budaya pasaran yang menunjukkan kesan positif terhadap prestasi bukan kewangan (Abdullah et al., 2017).

Selain itu, Shea et al (2021) yang melakukan kajian untuk meneliti hubungan antara budaya organisasi dan prestasi kepada 1,255 responden daripada 10 syarikat

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

teknologi maklumat di India mendapatkan hasil bahawa budaya koperasi, budaya inovatif, budaya yang konsisten dan budaya keberkesanan semuanya berkaitan secara positif dan signifikan dengan prestasi organisasi. Manakala Morched & Jarboui (2021) yang menjalankan kajian terhadap 100 organisasi dan syarikat di Tunisia mendapati budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi perusahaan dan juga tafsiran organisasi, yang bergantung kepada karisma..

Seterusnya, hasil kajian Zeb et al. (2021) kepada 446 pekerja Syarikat Tenaga Elektrik Pakistan (*PEPCO*) menunjukkan hasil bahawa budaya adhokratik mempunyai kesan positif tertinggi, dan budaya autokratik memberi kesan buruk kepada prestasi. Budaya adhokratik dianggap sesuai secara statistik untuk ramalan prestasi dan peningkatan inovasi dalam organisasi, dapat disimpulkan bahawa inovasi memediasi hubungan antara beberapa jenis budaya dan prestasi organisasi tertentu (Zeb et al., 2021).

Alghamdi (2018) mengambil bahagian kepada 163 pengurus di peringkat pengurusan yang berbeza dalam organisasi awam di wilayah Albaha, menyatakan bahawa hasil kajian menunjukkan interaksi budaya organisasi secara signifikan dan berkaitan positif dengan prestasi organisasi. Budaya organisasi telah dikenal pasti sebagai pemacu utama prestasi organisasi dalam organisasi awam dan swasta (Alghamdi, 2018). Umrani et al. (2018) yang melakukan kajian pada 249 pengurus pertengahan bank di Pakistan, mengkaji hubungan antara budaya organisasi dan prestasi perniagaan menyatakan bahawa hasil kajian adalah bahawa budaya organisasi berkaitan secara positif dan signifikan ke atas prestasi perniagaan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kajian Joseph dan Kibera (2019) dengan responden adalah ketua pegawai eksekutif, pengurus sumber manusia, dan pengurus pemasaran pada lima bank perdagangan yang menawarkan perkhidmatan pembiayaan mikro, lima pemberi pinjaman pembiayaan mikro borong, 16 institusi pembiayaan mikro pengambilan deposit (DTM), dan 29 pemberi pinjaman pembiayaan mikro runcit yang berdaftar pada Persatuan Institusi Pembiayaan Mikro di Kenya dan Afrika. Hasil kajian menunjukkan bahawa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi bukan pasaran. Di samping itu, budaya pasaran dikaitkan secara terbalik dengan nisbah hutang / ekuiti. Budaya organisasi adalah sumber utama kelebihan daya saing yang berterusan dalam industri pembiayaan mikro, manakala budaya pasaran mempromosikan kebebasan kewangan dan kemampanan dalam jangka panjang (Joseph & Kibera, 2019)

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kajian García-Fernández et al., (2018) yang menganalisis kesan dan keupayaan ramalan budaya organisasi terhadap kesetiaan pelanggan dan prestasi organisasi di kelab kesihatan menggunakan data daripada pengurus dan pelanggan kelab kesihatan di Sepanyol. Sampel yang diperolehi daripada 101 pengurus (33 wanita dan 68 lelaki) daripada organisasi sukan, dan sampel 2,979 pelanggan. Hasil kajian menunjukkan bahawa budaya organisasi mempunyai hubungan positif dengan kesetiaan pelanggan dan prestasi organisasi. Hasilnya juga menunjukkan bahawa empat dimensi utama budaya organisasi yang mempengaruhi prestasi organisasi. Tambahan pula, budaya organisasi meramalkan kedua-dua pemboleh ubah bersandar dengan baik pada tahap konstruk dan penunjuk (García-Fernández et al., 2018).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Selanjutnya, budaya koperasi, budaya inovatif, budaya yang konsisten dan budaya keberkesanan semuanya berkaitan secara positif dan signifikan dengan prestasi organisasi (Shea et al., 2021). Kajian dengan 1,255 responden daripada 10 syarikat teknologi maklumat di India. Kajian ini mengkaji amalan pengurusan pengetahuan secara empirik sebagai penyederhana dalam hubungan antara budaya organisasi dan prestasi.

Manakala kajian Nazarian et al (2017), yang mengkaji peranan budaya kebangsaan dan budaya organisasi yang seimbang dalam prestasi organisasi. Sampel seramai 980 pekerja dan pengurus hotel yang diperolehi daripada 96 hotel di London. Lima hipotesis berkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan pencapaian seimbang, hasil kajian menunjukkan budaya organisasi seimbang mempunyai korelasi positif dengan pencapaian organisasi, yang selari dengan literatur yang sedia ada.

Pelbagai kajian empirikal mendapati hubungan positif dan signifikan antara pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* dan prestasi organisasi (Al-Dhaafri & Alosani, 2020; Ali et al., 2020; Eniola et al., 2019; Heine et al., 2016; Khalfallah et al., 2021; Munizu, 2013; Sahoo & Yadav, 2017; Singh et al., 2018; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015).

Kajian pada 236 sampel yang dikumpulkan daripada lapan perusahaan kecil dan sederhana pada syarikat perkilangan dan perkhidmatan India menyatakan terdapat kesan positif antara pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* ke atas prestasi organisasi (Singh et al., 2018). Seterusnya, kajian pada 121 pemilik perusahaan kecil dan sederhana dengan kurang daripada 250 pekerja di India menyatakan bahawa *TQM*

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

mempunyai hubungan positif dengan prestasi firma (Sahoo & Yadav, 2017). Konstruk *TQM* memainkan peranan positif dalam meningkatkan prestasi organisasi. Pelaksanaan *TQM* memerlukan kepimpinan, pendidikan dan latihan, kerja berpasukan, proses peningkatan berterusan, pengurusan kualiti pembekal, dan pengiktirafan dan penghargaan (Abdullahi et al., 2020).

Pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) adalah dianggap sebagai falsafah pengurusan yang menyeluruh mencari inovasi dalam setiap operasi perniagaan melalui konsep kualiti menyeluruh daripada penyediaan sumber dan pemerolehan hingga memberikan sokongan pelanggan dan perkhidmatan selepas jualan (Munizu, 2013). Jelas sekali, jika pengurus organisasi mempunyai kualiti yang berorientasikan kualiti, maka dengan itu menganggap bahawa pekerja dalam organisasi menunjukkan orientasi kualiti yang lebih tinggi (Heine et al., 2016). Sementara itu, syarikat yang berorientasikan kualiti dengan mengesahkan kualiti dalam semua fungsi organisasi mencapai prestasi yang lebih tinggi (Heine, 2016).

Hasil kajian lepas Eniola et al. (2019) menunjukkan bahawa pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* mempunyai banyak kesan positif dan signifikan terhadap prestasi perusahaan. Penerokaan ini menganalisis kesan *TQM* ke atas prestasi perusahaan kecil sederhana di Nigeria, dengan mengikutkan pemilik atau pengurus perusahaan di sektor pembuatan yang terdiri daripada 728 perusahaan kecil sederhana di wilayah barat daya Nigeria. Organisasi yang melaksanakan prosedur TQM mencapai prestasi yang lebih baik daripada organisasi tanpa aplikasi pengurusan kualiti menyeluruh. Dengan perspektif seperti itu, pemilik dan pengurus perusahaan mengharuskan pengesahan semula aktiviti perusahaan sebelum penerapan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

pengurusan kualiti menyeluruh, sistem ini akan membantu aplikasi pengurusan kualiti menyeluruh seharusnya dapat dilakukan dengan lebih memadai (Eniola et al., 2019).

Di samping itu, kajian Ali et al. (2017) yang dilakukan untuk prestasi organisasi di sektor perusahaan kecil dan sederhana (PKS) Kerajaan Arab Saudi menunjukkan bahawa pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* mempunyai kaitan positif dan signifikan dengan prestasi organisasi. Dapatan kajian menunjukkan bahawa *TQM* telah memberikan sumbangan yang paling besar dalam peningkatan pembangunan organisasi. Selanjutnya, hasil kajian Al-Dhaafri & Alosani (2020) pada 280 Pengurus Tengah Polis Dubai menunjukkan bahawa terdapat kesan positif dan signifikan *TQM*, kecemerlangan organisasi dan orientasi keusahawanan terhadap prestasi organisasi. Manakala Valmohammadi dan Roshanzamir, (2015) menyatakan bahawa hasil kajian menunjukkan kesan langsung positif *TQM* pada prestasi organisasi.

Hubungan timbal balik antara pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* dan inovasi (inovasi produk dan inovasi proses) dan kesannya terhadap prestasi operasi dan kewangan dikaji yang di kaji oleh Khalfallah et al. (2021) menyatakan bahawa terdapat hubungan timbal balik antara *TQM* dan inovasi. Selain itu, dapatan kajian menunjukkan kesan positif yang signifikan daripada inovasi produk dan inovasi proses terhadap prestasi operasi dan kesan langsung *TQM* yang tidak signifikan terhadap prestasi operasi. Walau bagaimanapun, kesan ini ketara apabila dimediasi melalui inovasi produk dan inovasi proses. Kajian ini mengemukakan pendekatan inovatif kerana ia adalah antara kajian penyelidikan pertama yang memberikan bukti empirikal kepada hubungan timbal balik antara *TQM* dan inovasi. Selain itu, kajian ini

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

juga mempertimbangkan prestasi kewangan dan prestasi operasi yang berkenaan dengan inovasi, dimensi ini dianalisis melalui dua perspektif yang berbeza, iaitu inovasi produk dan inovasi proses (Khalfallah et al., 2021).

Kajian Kebede Adem dan Virdi (2021) dengan sampel responden seramai 302 pengurus dan pakar kanan yang bekerja di bawah unit pengeluaran dan pengurusan kualiti firma di 73 organisasi pembuatan yang mendapat pengiktirafan pensijilan ISO 9001: 2008 di Ethiopia. Hasil kajian menunjukkan bahawa antara amalan pengurusan kualiti memyeluruh yang dilakukan perusahaann didapati mempunyai kesan yang signifikan dan positif terhadap prestasi operasi organisasi. Kesan yang tidak signifikan daripada amalan pengurusan kualiti memyeluruh yang lain terhadap prestasi operasi adalah mungkin disebabkan oleh faktor yang berbeza (Kebede Adem & Virdi, 2021).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Industri pembuatan Ethiopia diperlukan untuk meningkatkan kualiti pembuatan dan perkhidmatan mereka, untuk meningkatkan produktiviti mereka dan meningkatkan daya saing mereka dalam pasaran antarabangsa, yang membentuk asas kajian Abdi dan Singh (2021). Kajian ini menandakan salah satu percubaan pertama untuk meneroka secara empirik hubungan antara pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* dan prestasi dalam konteks industri automotif Ethiopia. Sampel kajian terdiri daripada 500 pekerja yang bekerja di pelbagai jabatan dan kilang di bawah satu industri kejuruteraan automotif. Hasil kajian ini menunjukkan bahawa amalan TQM didapati berkorelasi positif dengan prestasi bukan kewangan dengan faktor inovasi mempunyai pengaruh terbesar pada prestasi, yang lebih besar daripada penglibatan pekerja. Pekerja adalah sumber yang berharga dan tidak dapat ditiru dalam industri ini

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

dalam menghasilkan idea inovatif untuk memperkenalkan produk, perkhidmatan, atau proses baru, meningkatkan produktiviti, kecekapan, kualiti dalam mengurangkan biaya dan dalam menyenangkan pelanggan (Abdi & Singh, 2021).

Hubungan antara orientasi keusahawanan dan prestasi organisasi telah diteliti mengikuti banyak pendekatan seperti meta-analisis, empirikal, konseptual, atau tinjauan literatur. Pelbagai kajian empirikal mendapati hubungan positif dan signifikan antara orientasi keusahawanan dan prestasi organisasi (Al-Dhaafri et al., 2016; Aloulou, 2018; Cherchem, 2017; Engelen et al., 2015; Khan et al., 2020; Lee & Chu, 2017; Niemann et al., 2020; Rosenbusch et al., 2013; Umrani et al., 2018; Vanacker et al., 2021; Wales et al., 2020; Yunis et al., 2018; Ziyae & Sadeghi, 2021).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Beberapa kajian terdahulu menimbulkan minat yang lebih baik pemahaman hubungan antara orientasi keusahawanan dan pertumbuhan tinggi telah dikaitkan dengan tingkah laku keusahawanan syarikat termasuk inovasi, proaktif, dan tingkah laku risiko (Casillas et al., 2010; Covin et al., 2006; Lumpkin & Dess, 2001). Dalam kajian mereka, syarikat bersaiz kecil dan sederhana di Sepanyol, Casillas et al., (2010) mendapati hubungan positif antara orientasi keusahawanan dan prestasi perusahaan, khususnya, pengaruh positif inovatif dan proaktif mengenai keuntungan. Mengesahkan hubungan positif antara orientasi keusahawanan dan prestasi perusahaan, Covin et al., (2006) mendapati bahawa hubungan antara orientasi keusahawanan dan prestasi jualan positif di kalangan syarikat perkilangan.

Kajian Al-Dhaafri et al., (2016) pada bahagian Polis Dubai di jabatan dan balai polis UEA dengan sampel seramai 320 responden untuk mengkaji kesan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

orientasi keusahawanan ke atas prestasi organisasi. Dapatan kajian menyatakan adanya pengaruh signifikan dan positif antara orientasi keusahawanan dan prestasi organisasi adalah disahkan. Seterusnya, kajian oleh Yunis et al. (2018) pada 850 pekerja dan pengurus, peringkat menengah dan atas, yang bekerja di perusahaan yang telah menggunakan i*nformation and communication technologies (ICT)* di Lebanon mendapatkan hasil bahawa keusahawanan secara positif berkaitan dengan prestasi organisasi. Penemuan yang dihasilkan oleh kajian ini memberikan yang penting dan pandangan menarik mengenai peranan yang dimainkan oleh orientasi inovasi dan tahap organisasi perusahaan, dan keusahawanan dalam penentuan prestasi perusahaan (Yunis et al., 2018).

Kajian Vanacker et al. (2021) pada 9,642 firma Eropah, mendapati bahawa keusahawanan korporat internal lebih berkorelasi positif dengan prestasi perusahaan di negara-negara dengan perlindungan harta intelek yang kurang ketat dan perlindungan pekerja yang kurang ketat, keusahawanan sangat berkorelasi negatif dengan prestasi perusahaan di negara-negara dengan perlindungan harta intelek yang kurang ketat dan lebih ketat pada perlindungan pekerja. Hasil ini memberikan gambaran yang lebih baik mengenai hubungan antara prestasi syarikat dan keusahawanan daripada cadangan keusahawanan dan perniagaan antarabangsa yang masih ada.

Hasil daripada beberapa kajian antara hubungan tiga dimensi orientasi keusahawanan (inovatif, mengambil risiko dan proaktif) dan prestasi organisasi ini, secara empirikal khusus adalah positif (Al-Dhaafri et al., 2016; Madsen, 2007; Sahoo & Yadav, 2017). Pengaruh orientasi keusahawanan ke atas prestasi organisasi telah

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

diperiksa dan didapati signifikan dan positif (Al-Dhaafri et al., 2016). Kajian yang dilakukan pada para pemilik bisnis kecil menengah di India dinyatakan bahawa terdapat hubungan positif antara orientasi keusahawanan dan prestasi firma (Sahoo & Yadav, 2017; Shirokova et al., 2016). Dalam analisis pertumbuhan usaha kecil juga mendapati bahawa ada hubungan positif antara orientasi keusahawanan dan pertumbuhan pekerjaan (Madsen, 2007).

Umrani et al. (2018) yang melakukan kajian pada 249 pengurus pertengahan Big Five bank di Pakistan, mengkaji hubungan antara keusahawanan dan prestasi perniagaan menyatakan bahawa hasil kajian adalah bahawa keusahawanan berkaitan secara positif dan signifikan ke atas prestasi perniagaan. Selain itu, kajian ini telah berusaha untuk mengatasi pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan keusahawanan dan prestasi perniagaan (Umrani et al., 2018). Kajian ini memperluas pengetahuan dalam menguji pandangan berdasarkan sumber daripada teori firma dan teori kontingensi dengan memberikan bukti empirikal mengenai hubungan yang dihipotesiskan, hasil kajian telah mencadangkan bahawa budaya organisasi berkaitan positif dengan prestasi perniagaan, juga menyatakan bahawa budaya organisasi memoderasi hubungan antara keusahawanan korporat dan prestasi perniagaan.

Dalam kajian Ali et al. (2017) yang dilakukan untuk prestasi organisasi di sektor perusahaan kecil dan sederhana Kerajaan Arab Saudi menunjukkan bahawa orientasi keusahawanan, orientasi pasaran dan mempunyai kaitan positif dan signifikan dengan prestasi organisasi. Pengaruh positif orientasi keusahawanan terhadap prestasi syarikat telah di kaji pada negara dan industri yang berbeza. Sebagai contoh, berdasarkan data firma pembuatan Fortune 500, Zahra (1991) mendapati

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

bahawa orientasi keusahawanan secara positif dikaitkan dengan prestasi kewangan firma. 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 syarikat kecil dan sederhana di enam negara dan mencari hubungan positif antara orientasi keusahawanan dan prestasi firma. Wales et al. (2013) menggunakan contoh firma pembuatan teknologi tinggi di Amerika Syarikat dan mendapati orientasi keusahawanan sebagai sumber kebolehubahan prestasi firma. Semua kajian ini mengesahkan pandangan tradisional orientasi keusahawanan.

Hasil kajian Ziyae & Sadeghi (2021) pada 103 syarikat teknologi kewangan di Iran, menunjukkan bahawa keusahawanan secara positif berkaitan dengan prestasi syarikat. Kesan mediasi keusahawanan strategik dalam hubungan antara keusahawanan dan prestasi syarikat. Dalam konteks Iran yang sedang berkembang, syarikat teknologi kewangan lebih cenderung menggunakan keusahawanan dan keusahawanan strategik untuk mencapai prestasi yang tegas (Ziyae & Sadeghi, 2021).

Walaupun begitu, kajian Ahmed et al. (2020) yang dilakukan kepada 201 pengurus pertengahan daripada lima bank besar di Pakistan menyatakan bahawa terdapat hubungan positif yang signifikan antara keusahawanan dan prestasi perniagaan. Dapatan kajian ini selari dengan Kassa dan Tsigu (2021) yang menggariskan ciri-ciri keusahawanan yang sihat di mana, pekerja diberi sokongan pengurusan; diperuntukkan dengan masa tambahan; menawarkan batasan organisasi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

yang jelas dan dihargai untuk kreativiti dan inovasi yang kemudiannya menghasilkan peningkatan prestasi perniagaan.

Kajian Lee dan Chu (2017) pada syarikat Taiwan yang disenaraikan secara terbuka di *Taiwan Stock Exchange (TSE)* dan *Over-the-Counter (OTC)* dengan responden para pekerja perusahaan seramai 716 syarikat *TSE* sektor bukan kewangan dan 531 syarikat *OTC* sektor bukan kewangan. Kajian ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara orientasi keusahawanan dan prestasi syarikat dan untuk mengkaji kesannya dalam jangka pendek dan jangka panjang. Didapati bahawa orientasi keusahawanan dikaitkan secara positif dengan prestasi syarikat yang serentak dan berterusan, dan hubungan positif ditingkatkan ketika anggota keluarga bertugas sebagai pengurus atasan, ketua atau pengarah (Lee & Chu, 2017).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Seterusnya, pentingnya keusahawanan untuk prestasi persekitaran organisasi dengan mengalihkan fokus kepada anteseden utama keusahawanan yang dimasukkan ke dalam keusahawanan korporat (Ferreira et al., 2021), disokong hasil kajian Niemann et al.(2020) kepada 763 organisasi di sektor teknologi bersih Jerman dan Denmark bahawa sumber yang mungkin dimiliki untuk aktiviti keusahawanan memberi kesan positif terhadap prestasi persekitarannya, walaupun begitu hasil kajian ini mendedahkan bahawa kesan keusahawanan terhadap prestasi kewangan berkurang untuk syarikat yang lebih kuat didorong oleh dalaman daripada orientasi persekitaran luaran.

Tingkah laku firma yang inovatif dan proaktif juga berkait rapat dengan risikonya, yang mana mungkin membolehkannya firma kepada mengalahkan pesaing

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

sebagai hasilnya daripada berjaya kesedaran daripada keusahawanan (Kreiser & Davis, 2010). Dalam kajian dalam perusahaan keluarga di Saudi dinyatakan bahawa proactiveness secara langsung berkaitan dengan prestasi perniagaan keluarga Saudi, Inovatif tidak menunjukkan hubungan langsung dengan prestasi, pengambilan risiko tidak menunjukkan hubungan langsung dengan prestasi (Aloulou, 2018). Orientasi keusahawanan mempunyai kesan positif yang signifikan terhadap prestasi perniagaan dalam industri kecil sulaman sederhana di Jawa Timur, Indonesia (Suci, 2009).

Daripada perspektif yang lain, budaya organisasi dianggap sebagai faktor yang berpengaruh dalam mempromosikan orientasi keusahawanan (Brettel et al., 2015b; Cherchem, 2017; Engelen et al., 2014), 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.

Jadual 2.14 merangkumi ringkasan kajian-kajian terdahulu berkaitan pengaruh budaya organisasi, pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* dan orientasi keusahawanan ke atas prestasi organisasi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 2.14

Kajian berkaitan pengaruh Budaya Organisasi, Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) dan Orientasi Keusahawanan ke atas Prestasi Organisasi

Pengkaji	Pensampelan/ Lokasi/ Negara	Responden Sasaran	Dapatan Utama
Valmohammadi & Roshanzamir (2015)	209 Orang daripada 47 syarikat farmaseutikal di Tehran , Iran	209 *CEO* dan pengurus kualiti, operasi, R & D dan Jabatan jualan dalam syarikat	Budaya organisasi mempunyai pengaruh ke atas prestasi organisasi
(Uzkurt et al., 2013)	Turkey	154 cawangan sepuluh bank terkemuka di Turki	Budaya organisasi dan inovasi mempunyai kesan langsung dan positif terhadap dimensi prestasi firma, budaya organisasi didapati mempunyai pekali regresi yang tidak penting pada dimensi prestasi firma dengan kehadiran inovasi organisasi.
(Singh et al., 2018)	lima perkilangan dan tiga syarikat perkhidmatan di India utara	236 orang sampel dikumpulkan daripada lapan syarikat perkilangan dan perkhidmatan India bersaiz sederhana	Semua hipotesis bersesuaian positif dengan model konseptual dan dengan itu menunjukkan kesan positif Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* terhadap prestasi organisasi
Umrani et al. (2018)	Pakistan	menggunakan sampel 249 Big Five bank di Pkistan	Budaya organisasi berkaitan positif dengan prestasi perniagaan, juga menyatakan bahawa budaya organisasi memoderasi hubungan antara keusahawanan korporat dan prestasi perniagaan
Behram & Özdemirci, (2014)	Perusahaan menengah dan besar yang mempunyai lebih daripada 50 pekerja . Sampel dipilih daripada Istanbul Chamber of Pangkalan data industri secara rawak	597 tinjauan daripada 203 syarikat dikembalikan, dan 561 tinjauan ini, yang diisi dengan betul dan merangkumi ketiga-tiga tahap pengurus, daripada tahun 187 syarikat diluluskan.	Hubungan budaya organisasi dan keusahawanan korporat dengan prestasi iaitu budaya pasaran dan budaya adokrasi mempunyai kesan positif dan kuat terhadap semua dimensi keusahawanan korporat, bagaimanapun, budaya klan dan hierarki tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap keusahawanan dan prestasi organisasi

Bersambung...

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

...sambungan

Pengkaji	Pensampelan/ Lokasi/ Negara	Responden Sasaran	Dapatan Utama
Saumyaranjan Sahoo, Sudhir Yadav, (2017)	India	121 pemilik firma perniagaan bersaiz kecil dan sederhana dengan kurang daripada 250 pekerja	Terdapat hubungan positif antara orientasi keusahawanan dan prestasi firma. Dan juga pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* mempunyai hubungan positif dengan prestasi firma
(Shirokova et al., 2016)	Finland dan Rusia	535 syarikat di Finland dan 1,340 di Rusia . dipilih mengikut saiz, lokasi, dan bentuk undang-undang (secara peribadi firma yang dimiliki)	Orientasi keusahawanan didapati secara langsung dan positif dikaitkan dengan prestasi firma yang memberikan sokongan untuk idea keseluruhan firma manfaat positif
Ali et al. (2017)	KSA	393 pemilik dan pengurus perusahaan kecil dan seserhana di KSA	Orientasi keusahawanan, orientasi pasaran dan pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* mempunyai kaitan positif dan signifikan dengan prestasi organisasi. Di samping itu, penemuan menunjukkan bahawa pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* telah memberikan sumbangan yang paling besar dalam peningkatan pembangunan organisasi, yang diikuti oleh orientasi keusahawanan.
Vanacker et al. (2021)	Negara Eropah	Pangkalan data Orbis Europe merangkumi data kewangan yang setanding untuk kedua-dua syarikat Eropah Barat dan Eropah	Keusahawanan lebih berkorelasi positif dengan prestasi perusahaan di negara-negara dengan perlindungan harta intelek yang kurang ketat dan perlindungan pekerja yang kurang ketat, keusahawanan sangat berkorelasi negatif dengan prestasi perusahaan di negara-negara dengan perlindungan harta intelek yang kurang ketat dan lebih ketat pada perlindungan pekerja

Bersambung...

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

...Sambungan

Pengkaji	Pensampelan/ Lokasi/ Negara	Responden Sasaran	Dapatan Utama
Abdullah et al. (2017)	Indonesia	Syarikat di Lampung yang sudah menerapkan ISO dan pengurusan kualiti menyeluruh	Konstruk pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* memainkan peranan positif dalam meningkatkan prestasi organisasi. Pelaksanaan pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* memerlukan kepimpinan, pendidikan dan latihan, kerja berpasukan, proses peningkatan berterusan, pengurusan kualiti pembekal, dan pengiktirafan dan penghargaan. Konstruk ini sangat penting untuk meningkatkan prestasi organisasi
Hassan Saleh Al-Dhaafri Abdullah Al-Swidi , (2016)	UEA	320 orang pada Bahagian Polis Dubai di jabatan dan balai polis UEA	Tujuan kajian ini adalah untuk mengkaji kesan Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* dan orientasi keusahawanan terhadap organisasi prestasi. Pengaruh signifikan dan positif antara Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* dan prestasi organisasi adalah disahkan. Pengaruh orientasi keusahawanan ke atas prestasi organisasi telah diperiksa dan didapati signifikan dan positif.
Wassim J. Aloulou, (2018)	KSA	353 *CEO* Firma di KSA yang beroperasi di pasaran KSA	Proaktif secara langsung berkaitan dengan prestasi perniagaan keluarga di KSA, Inovatif tidak menunjukkan hubungan langsung dengan prestasi, pengambilan risiko tidak menunjukkan hubungan langsung dengan prestasi.
Khalfallah et al. (2021)	Iran	205 syarikat pembuatan	Kesan positif yang signifikan daripada inovasi produk dan inovasi proses terhadap prestasi operasi dan kesan langsung pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* yang tidak signifikan terhadap prestasi operasi.

Bersambung ...

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

...Sambungan

Pengkaji	Pensampelan/ Lokasi/ Negara	Responden Sasaran	Dapatan Utama
Al-Dhaafri & Alosani (2020)	Dubai, UEA	280 pengurus pertengahan Pengurus Tengah Polis Dubai	Terdapat kesan positif dan signifikan pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*, kecemerlangan organisasi dan orientasi keusahawanan terhadap prestasi organisasi.
Ziyae & Sadeghi (2021)	Iran	103 syarikat teknologi kewangan di Iran	Keusahawanan secara positif berkaitan dengan prestasi syarikat. kesan perantara keusahawanan strategik dalam hubungan antara keusahawanan dan prestasi syarikat.
Ahmed et al. (2020)	Pakistan	201 pengurus pertengahan daripada lima bank besar di Pakistan	Terdapat hubungan positif yang signifikan antara keusahawanan dan prestasi perniagaan
Niemann et al.,(2020)	Jerman dan Denmark.	763 organisasi di sektor teknologi bersih Jerman dan Denmark.	Keusahawanan memberi kesan positif terhadap prestasi persekitarannya, kesan keusahawanan korporat terhadap prestasi kewangan berkurang untuk syarikat yang lebih kuat didorong oleh dalaman daripada orientasi persekitaran luaran.
Shea et al (2021)	India	1,255 responden daripada 10 syarikat teknologi maklumat di India	Budaya koperasi, budaya inovatif, budaya yang konsisten dan budaya keberkesanan semuanya berkaitan secara positif dan signifikan dengan prestasi organisasi.
(Zeb et al., 2021)	Pakistan	446 pekerja Syarikat Tenaga Elektrik Pakistan *(PEPCO)*	Budaya adhokratik mempunyai kesan positif tertinggi, dan budaya autokratik memberi kesan buruk kepada prestasi.
Morched & Jarboui (2021)	Tunisia	100 organisasi dan syarikat di Tunisia	Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi perusahaan dan juga pada interpretasi organisasi, yang bergantung pada karisma.

Bersambung...

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

...Sambungan

Pengkaji	Pensampelan/ Lokasi/ Negara	Responden Sasaran	Dapatan Utama
Eniola et al. (2019)	Nigeria	Pemilik atau pengurus perusahaan di sektor pembuatan yang terdiri daripada 728 perusahaan kecil sederhana di wilayah barat daya Nigeria	Hasil kajian menunjukkan bahawa pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* mempunyai banyak kesan positif dan signifikan terhadap prestasi perusahaan. Organisasi yang melaksanakan prosedur TQM mencapai prestasi yang lebih baik daripada organisasi tanpa aplikasi TQM.
Alghamdi (2018)	KSA	163 pengurus di peringkat pengurusan yang berbeza dalam organisasi awam di wilayah Albaha	Analisis regresi hierarki dan pemodelan persamaan struktur (*SEM*) menunjukkan bahawa interaksi TQM dan budaya organisasi secara statistik signifikan dan berkaitan positif dengan prestasi organisasi.
Umrani (2018)	Pakistan	249 pengurus pertengahan Big Five bank Pakistan.	Keusahawanan berkaitan secara positif dan signifikan ke atas prestasi perniagaan, dan budaya organisasi pula berkaitan positif dan signifikan ke atas prestasi perniagaan.
Yunis et al. (2018)	Lebanon	850 pekerja dan pengurus peringkat menengah dan atas pada perusahaan yang telah menggunakan *ICT*	Keusahawanan secara positif berkaitan dengan prestasi organisasi
Lee (2017)	Taiwan	716 syarikat TSE sektor bukan kewangan dan 531 syarikat OTC sektor bukan kewangan	Orientasi keusahawanan dikaitkan secara positif dengan prestasi syarikat yang serentak dan berterusan, dan hubungan positif ditingkatkan ketika anggota keluarga bertugas sebagai pengurus atasan, ketua atau pengarah

Bersambung...

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

...Sambungan

Pengkaji	Pensampelan/ Lokasi/ Negara	Responden Sasaran	Dapatan Utama
Joseph dan Kibera (2019)	Kenya dan Afrika	Ketua pegawai eksekutif, Persatuan Institusi Pembiayaan Mikro Peringkat Kewangan Mikro.	Adhokratik, pasaran, dan budaya hierarki ditemui mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap prestasi. untuk budaya klan tidak mendapat sokongan.
(García-Fernández et al., 2018)	Sepanyol.	101 pengurus (33 wanita dan 68 lelaki) daripada organisasi sukan, dan sampel 2,979 pelanggan.pengurus dan pelanggan kelab kesihatan di Sepanyol.	Budaya organisasi mempunyai hubungan positif dengan kesetiaan pelanggan dan prestasi organisasi. Empat dimensi utama budaya organisasi yang mempengaruhi hubungan ini, dalam urutan ukuran kesan, adalah kehadiran organisasi (juga signifikan), formalisasi, suasana dan perkhidmatan.
(Shea et al., 2021).	India	1,255 responden daripada 10 syarikat teknologi maklumat di India.	Budaya koperasi, budaya inovatif, budaya yang konsisten dan budaya keberkesanan semuanya berkaitan secara positif dan signifikan dengan prestasi organisasi.
Nazarian et al (2017)	London, UK.	Sampel seramai 980 pekerja dan pengurus hotel yang diperolehi daripada 96 hotel di London, UK.	Hasil kajian menunjukkan bahawa budaya organisasi yang seimbang berkorelasi positif dengan prestasi organisasi.
Kebede Adem dan Virdi (2021)	Ethiopia.	Sampel responden seramai 302 pengurus yang bekerja pada pengurusan kualiti firma di 73 organisasi pembuatan yang mendapat pengiktirafan pensijilan ISO 9001: 2008	Hasil kajian menunjukkan bahawa antara amalan *TQM* yang digunakan dalam model hanya pengurusan kualiti pembekal, peningkatan berterusan dan pengurusan proses didapati mempunyai kesan yang signifikan dan positif terhadap prestasi operasi organisasi.
Abdi dan Singh (2021).	Ethiopia.	Sampel kajian terdiri daripada 500 pekerja yang bekerja di pelbagai jabatan dan kilang di bawah satu industri kejuruteraan automotif.	Amalan *TQM* didapati berkorelasi positif dengan prestasi bukan kewangan dengan faktor inovasi mempunyai pengaruh terbesar pada prestasi, yang lebih besar daripada penglibatan pekerja.

Bersambung...

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Berdasarkan perkara di atas perbincangan, hipotesis berikut dibangkitkan:

H3a : Budaya klan mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas prestasi organisasi.

H3b : Budaya adhokratik mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas prestasi organisasi.

H3c : Budaya hierarki mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas prestasi organisasi.

H3d : Budaya pasaran mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas prestasi organisasi.

H4 : Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas prestasi organisasi

H5 : Orientasi keusahawanan mempunyai hubungan yang signifikan ke atas prestasi organisasi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.10 Teori Yang Mendasari

Beberapa teori telah digunakan dalam menjelaskan kerangka kajian ini, di antaranya adalah teori *resource-based view (RBV)* dan teori kontingensi.

2.10.1 *Teori Resource-Based View*

Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Wernerfelt, (1984) *Resource-Based View* sejak beberapa dekad yang lalu telah menjadi antara bidang penyelidikan yang berkembang pesat (Douglas Miller, 2019). *Resource-Based View* menyedari bahawa kejayaan organisasi ditentukan terutamanya oleh sumber dalamannya. Sumber-sumber ini dikelaskan sebagai aset atau kemampuan. Aset boleh ketara atau tidak, sedangkan kemampuannya adalah kemahiran dan pengetahuan terkumpul yang tidak ketara (Alexy et al., 2018). Lebih-lebih lagi, peralatan modal, pengetahuan dan kemahiran pekerja, jenama, dan reputasi syarikat adalah sumber firma (Barney, 1986).

Inti daripada mekanisme *Resource-Based View* adalah mempertimbangkan penggunaan sumber daya sepenuhnya untuk membangun kecekapan inti khas untuk pencapaian kelebihan daya saing (Kull et al., 2016). Untuk mencapai kedudukan strategik kompetitif yang diinginkan organisasi dapat mengembangkan kecekapan mereka sendiri dengan melihat faktor seperti kecekapan manusia, strategi organisasi dalaman, peraturan dan sumber maklumat yang berguna (Barney, 1986).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Faktor utama *Resource-Based View* dalam menentukan kelebihan daya saing yang mampan bagi sebuah syarikat adalah sumbernya (Barney, 1986). Seterusnya, sumber daya strategik yang tidak ketara dan langka ini adalah mesin untuk mencipta dan mengekalkan kelebihan daya saing, oleh kerana sumber-sumber khas ini, sebuah firma menjadi cukup berkemampuan untuk menghasilkan dan menyampaikan produk dan perkhidmatan yang inovatif dan berkualiti tinggi dan mewujudkan perbezaan (Barney, 1986;Kull et al., 2016). Selanjutnya, *Resource-Based View* memfokuskan pada pertandingan antara kemampuan dan peluang organisasi yang ada. Ini menjelaskan bahawa kegagalan untuk meniru strategi organisasi secara buta menjadi kenyataan apabila terdapat ketidakcocokan antara kemampuan organisasi dan peluang yang ada.

05-4506832 Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah ptbupsi

Resource-Based View juga menyedari bahawa sumber daya berpotensi bernilai untuk mencipta dan mengekalkan kelebihan daya saing (Kull et al., 2016). Selain daripada perbincangan di atas, pandangan sumber berdasarkan firma mengklasifikasikan keusahawanan korporat sebagai jarang, sukar ditiru, berharga, dan sukar untuk menggantikan budaya keusahawanan untuk memupuk prestasi perniagaan secara keseluruhan (Wernerfelt, 1984). Oleh itu, perniagaan perlu mempunyai mekanisme sendiri, seperti keusahawanan, untuk memilih sumber-sumber khas yang mempunyai potensi yang lebih besar untuk meningkatkan prestasi perniagaan. Selanjutnya, salah satu implikasi *Resource-Based View* terhadap prestasi perniagaan adalah berkaitan dengan kemampuan organisasi. Keupayaan organisasi terdiri daripada sumber daya manusia (yang mahir, berbakat, dan berpengalaman), maklumat, dan proses spesifik yang dapat digunakan secara responsif untuk menghasilkan hasil yang berkualiti tinggi, seperti peningkatan prestasi perniagaan dan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

inovasi lain (Bromiley & Rau, 2016). Menurut Morris et al., (2002) keusahawanan korporat adalah satu proses dan ia mempunyai hubungan yang kuat dengan sumber manusia yang akhirnya membantu organisasi untuk meningkatkan prestasi perniagaan mereka.

Seperti yang ditunjukkan oleh *Resource-Based View (RBV),* kelebihan prestasi syarikat yang mampan dijamin melalui sumber nilai ekonomi yang unik, masih jarang dan tidak mudah ditiru atau diganti (Barney et al., 2011). Tena et al. (2001) mengatakan bahawa pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* dapat mengaktifkan kelebihan daya saing yang tiada tandingannya kerana kemampuannya untuk memberi jadual dan peraturan di dalam organisasi atau perusahaan, yang menyukarkan calon peniru untuk mengumpulkan sumber daya untuk penggandaan prosedur serupa yang berjaya. Kombinasi unik daripada sumber fizikal, manusia dan organisasi ini boleh meningkatkan prestasi dan mencipta kelebihan daya saing yang berterusan bagi perusahaan (Barney, 1986; Barney et al., 2011).

Barney et al. (2011) menegaskan bahawa *Resource-Based View (RBV)* firma adalah asasnya di mana kelebihan dan prestasi persaingan dapat diramalkan. Dalam senario ini, mencapai kelebihan daya saing melalui pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* bergantung pada seberapa baik sumber daya ditugaskan untuk beberapa aktiviti untuk mengatasi jurang di pasaran. Penekanan *RBV* adalah untuk memanfaatkan sumber daya yang tidak ketara terutamanya sumber manusia untuk mendapatkan kelebihan daya saing berbanding syarikat pesaing. *TQM* dianggap sebagai strategi kerana pada tahap perusahaan di mana kelebihan daya saing berlaku (Barney et al., 2011). Mungkin hubungan hipotetis yang wujud antara kompetitif

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

kelebihan dan prestasi, mungkin tidak begitu mengejutkan bahawa telah dijamin bahawa pengurusan kualiti menyeluruh atau amalan pengurusan kualiti perbandingan seperti budaya organisasi dapat digunakan untuk mewujudkan kelebihan daya saing (Flynn et al., 1994). Selain itu, telah dijamin bahawa *TQM* mengarah ke keberlanjutan kelebihan (Flynn et al., 1995).

Walau bagaimana pun, Luo (2013) melihat bahawa pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* memberikan rangka penggabungan yang menyampaikan skop amalan pengurusan yang baik untuk dikendalikan pada masa yang sama. Struktur dengan cara ini memberikan keadaan tertentu dan menuju ke arah peningkatan sumber daya tak ketara yang mendasar (Luo, 2013). Secara keseluruhan, siasatan masih ada: Adakah pengurusan kualiti total berpotensi menghasilkan kelebihan daya saing?, hasil empirik Powell (1995) menunjukkan bahawa *TQM* dapat menghasilkan kelebihan daya saing. Seperti yang dipetik dalam Reed et al. (2000), penyelidik bersetuju bahawa motivasi di sebalik pengurusan kualiti adalah untuk mengurangkan kos dan meningkatkan kesetiaan pengguna untuk meningkatkan prestasi perusahaan. *TQM* dan budaya organisasi juga dianggap sebagai sumber dan keupayaan organisasi yang unik dan tidak ketara (Reed et al., 2000). Sekiranya digunakan dengan cekap dan berkesan, dapat menyumbang kepada kelebihan daya saing dan dengan itu membawa kepada peningkatan prestasi perusahaan (Imran, 2018; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015).

Nilai sumber yang ada ditingkatkan oleh kemampuan organisasi; dan keupayaan ini juga membantu untuk berkoordinasi untuk menggunakannya dengan berkesan (Wernerfelt, 1984). Oleh itu, pandangan berdasarkan sumber teori firma

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

membantu dalam menjelaskan perkaitan antara keusahawanan korporat dan prestasi perniagaan. Pada asasnya, objektif kajian ini adalah untuk mengkaji kesan interaksi antara budaya organisasi, orientasi keusahawanan dan prestasi perniagaan. Lebih-lebih lagi, pemboleh ubah ini telah disokong oleh pandangan berasaskan sumber teori firma seperti yang disarankan dalam literatur.

Kajian ini disokong oleh teori *Resource-Based View (RBV).* Teori ini menyatakan bahawa sumber daya unik syarikat menghasilkan kelebihan daya saing yang membawa kepada prestasi dan kelestarian firma dalam industri (Barney et al., 2011). Lebih-lebih lagi, menurut Barney et al. (2011), *RBV* memberi penekanan pada sumber daya saing syarikat, terutama pada sumber daya unik syarikat kerana ia sangat penting untuk pertumbuhan. *RBV* terdiri daripada keupayaan ketara dan tidak ketara (Barney et al., 2011) . Untuk kajian ini, memfokuskan pada keupayaan tidak ketara iaitu budaya organisasi, kualiti dan orientasi keusahawanan.

Penyelidikan sebelumnya dilakukan pada budaya organisasi (Hall, 1992; Zheng et al., 2010) dan orientasi keusahawanan (Ferreira et al., 2011; S. M. Lee et al., 2011; Martins & Rialp, 2011) telah menyusun rujukan terhadap teori *RBV*, berpendapat bahawa ada kaitan antara sumber organisasi, kelebihan daya saing dan prestasi organisasi (Barney et al., 2011).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.10.2 Teori Kontingensi

Asas teori kontingensi dapat dijumpai dalam literatur teori organisasi awal (Galbraith & Galbraith, 1977). Teori kontingensi menunjukkan bahawa kontekstual mempengaruhi cara unit perniagaan diatur, yang seterusnya mempengaruhi prestasi syarikat (Weill & Olson, 1989). Oleh itu, kaedah tertentu untuk mengatur unit perniagaan akan menghasilkan hasil prestasi yang lebih baik ketika berhadapan dengan faktor konteks tertentu, menghasilkan apa yang disebut "fit" (Romero-Silva et al., 2018).

Dalam teori kontingensi, konsep fit mempunyai premis asas (Lawrence & Lorsch, 1967). Istilah fit dalam banyak cara termasuk konsisten, sejajar, bergantung (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Oleh itu, penyelidik terdahulu telah menekankan kepada perlunya kesesuaian antara strategi organisasi dan pemboleh ubah organisasi lain sebagai prasyarat untuk prestasi organisasi (Aloulou, 2018; Meutia, 2017). Gagasan fit adalah penting dalam bidang teori kontingensi, kerana ia menunjukkan bahawa terdapat struktur dan amalan organisasi tertentu, iaitu proses dan dasar perniagaan, yang lebih sesuai dengan persekitaran organisasi tertentu, iaitu faktor kontekstual atau kontingensi (Romero-Silva et al., 2018).

Konsep fit telah ditekankan sebagai isu utama dalam teori kontingensi (Drazin & Van de Ven, 1985) dan istilah ini ditakrifkan menggunakan tiga pendekatan yang terdiri daripada pemilihan, interaksi, dan sistem. Pendekatan pemilihan disebut sesuai sebagai korelasi antara pemboleh ubah persekitaran dan organisasi. Lebih-lebih lagi, literatur teori kontingensi banyak berpendapat bahawa prestasi organisasi dapat

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

ditingkatkan dengan menyelaraskan pemboleh ubah organisasi utama dengan berkesan (Naman & Slevin, 1993).

Gagasan fit adalah penting dalam bidang teori kontingensi, kerana ia menunjukkan bahawa ada adalah struktur dan amalan organisasi tertentu, iaitu proses dan dasar perniagaan, yang lebih sesuai dengan persekitaran organisasi tertentu (Romero-Silva et al., 2018). Oleh itu, organisasi berusaha untuk meningkatkan prestasi mereka dengan meningkatkan kesesuaian dan penyelarasan dengan sekumpulan kemungkinan dan persekitaran luaran yang berubah (McAdam et al., 2019).

Teori kontingensi sangat berguna apabila terdapat kekurangan kerangka teori menyeluruh yang mapan (De Clercq et al., 2014), dengan penekanan pada pendekatan yang didasarkan secara kontekstual berdasarkan kesesuaian kontingensi dan bukannya satu yang terbaik cara mengurus organisasi (Donaldson, 2006). Teori kontingensi telah digunakan dalam sektor seperti pembuatan (Romero-Silva et al., 2018), perusahaan kecil dan sederhana (PKS) (McAdam et al., 2019) dan bahkan francais (Roberts et al., 2020) dengan bidang fokus yang berbeza (contohnya pengurusan hubungan pelanggan, pengurusan operasi, pengurusan kualiti, hubungan francaisor-francaisi, dll.). Kajian terdahulu, pada tahap yang lebih rendah, berkaitan dengan penyiasatan bagaimana prestasi dipengaruhi oleh kesesuaian (Romero-Silva et al., 2018).

Menurut literatur di antara banyak pemboleh ubah lain budaya organisasi mempunyai potensi kekuatan penyederhanaan terhadap hubungan antara strategi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

organisasi dan prestasi organisasi (Engelen et al., 2014; Sneyd & Rowley, 2004; Steinbach et al., 2017). Tujuan utama penyelidikan semasa adalah mengkaji peranan penyederhanaan budaya organisasi terhadap hubungan keusahawanan korporat dan prestasi perniagaan. Berdasarkan literatur yang ada, dapat dibahaskan bahawa budaya organisasi adalah antara faktor utama yang memungkinkan atau menghalang pelaksanaan strategi yang berkesan (Husseinali et al., 2017; Steinbach et al., 2017; P. R. Suci, 2009). Teori kontingensi sesuai untuk kajian ini dengan alasan utama menggambarkan hubungan persekitaran, struktur dan prestasi untuk kebanyakan organisasi. Oleh itu, kajian ini dapat disokong oleh teori kontingensi. Lebih-lebih lagi, sumbangan kajian ini dalam literatur adalah untuk menyelidiki hubungan antara orientasi keusahawanan dan prestasi perniagaan di bawah teori kontingensi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.11. Rumusan

Dalam Bab 2, kajian masa lalu dan kerja-kerja empirikal dalam bidang budaya organisasi, Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* dan orientasi keusahawanan yang sedia ada, khususnya yang berkaitan dengan prestasi organisasi telah dibincangkan pada bab ini. Semua pemboleh ubah ini telah ditakrifkan dan dikaji semula dalam pelbagai konteks khusus dan secara umum untuk memberikan penjelasan yang lebih baik mengenai rangka kerja kajian ini. Kaedah penyelidikan yang digunakan untuk menjalankan kajian ini akan dibincangkan dalam Bab 3.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

BAB 3

METODOLOGI

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.1. Pengenalan

Bab 3 ini adalah kesinambungan daripada Bab 2 yang akan menerangkan metodologi yang digunakan untuk mengkaji secara empirikal kerangka dan hipotesis yang dicadangkan. Khususnya, bahagian 3.2 membincangkan reka bentuk kajian, manakala bahagian 3.3 menerangkan populasi dan sampel. Seterusnya, bahagian 3.4 menerangkan instrumen dan item pengukuran yang digunakan dalam kajian ini, bahagian 3.5 menerangkan secara ringkas prosedur terjemahan. Di samping itu, bahagian 3.6 menerangkan kajian rintis. Seterusnya, prosedur pengumpulan data dan teknik analisis data yang diterima pakai dibincangkan masing-masing dalam bahagian 3.7 dan 3.8. Akhirnya, bahagian 3.9 membentangkan rumusan bab.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.2. Reka Bentuk Kajian

Berdasarkan tujuan kajian, iaitu menentukan sejauh mana dimensi budaya organisasi, pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* dan orientasi keusahawanan berupaya meningkatkan prestasi perusahaan herba Indonesia, penyelidikan ini boleh diklasifikasikan sebagai berbentuk deskriptif, yang menekankan kepada memberi penjelasan berhubung pengaruh pemboleh ubah bebas ke atas pemboleh ubah bersandar (Saunders et al., 2009; Sugiyono, 2010). Seterusnya, adalah fungsi daripada reka bentuk kajian bagi memastikan bahawa bukti yang telah diperolehi membolehkan penyelidik untuk menjawab persoalan kajian dengan jelas dan terperinci (Sekaran & Bougie, 2016). Oleh itu, penyelidik dapat menyediakan satu pelan keseluruhan untuk mendapatkan jawapan kepada persoalan kajian dan objektif kajian melalui reka bentuk kajian (Hancock & Algozzine, 2017). Seterusnya, bagi memastikan ketepatan hasil akhir sesebuah kajian, reka bentuk kajian yang baik adalah sangat penting, kerana reka bentuk kajian ialah tentang bagaimana sesuatu kajian boleh dijalankan melalui pelan tindakan yang dibuat oleh penyelidik (Leavy, 2017).

Kaedah penyelidikan kuantitatif adalah kaedah berdasarkan falsafah positivism yang melibatkan pengujian data populasi atau sampel, pengumpulan data menggunakan instrumen penyelidikan, dan analisis data melalui statistik bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Edley & Litosseliti, 2010; Sugiyono, 2010). Kajian kuantitatif dan kualitatif adalah sesuatu kajian yang dapat dibentuk menerusi dua pengkelasan utama (Creswell & David, 2017). Kedua-dua bentuk kajian ini membawa pendekatan yang berbeza di mana kajian kuantitatif lebih menguji

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

kepada hipotesis yang dicadangkan hasil literatur daripada kajian-kajian lepas dan disokong oleh adanya data empirikal (Leavy, 2017). Walau bagaimanapun, kajian kualitatif mengkaji keadaan tertentu atau fenomena dan kemudiannya menghasilkan sebuah teori (Creswell & David, 2017; Taguchi, 2018).

Kajian kuantitatif dapat diukur dengan menggunakan kaedah analisis yang sesuai dan mengkehendaki penyelidik untuk mendapatkan data daripada responden melalui kaedah kaji selidik (Creswell & David, 2017). Walaupun kajian yang berbentuk kuantitatif dapat mempengaruhi perbelanjaan yang besar bagi proses pengumpulan data (Taguchi, 2018), namun begitu hasil yang diperolehi daripada kajian kuantitatif ini dapat diukur dengan baik kerana mempunyai saiz sampel yang besar (Creswell & David, 2017). Sebaliknya, reka bentuk kajian kualitatif tidak berstruktur dan boleh berkembang semasa kajian dijalankan, tiada intervensi dan dilakukan dalam suasana semulajadi (Leavy, 2017). Oleh itu, kajian kualitatif boleh perbelanjaan mungkin lebih jimat kerana melibatkan saiz sampel yang lebih kecil, namun dapatan kajian boleh mengundang kepada hasil berat sebelah dan kurang kebolehpercayaan (Creswell & David, 2017; Sugiyono, 2010).

Memandangkan kajian ini berhasrat untuk menguji pengaruh dimensi budaya organisasi, pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*, orientasi keusahawanan terhadap prestasi organisasi, di mana kajian ini cuba menguji kerangka yang dicadangkan berasaskan data empirikal (Hermawan, 2019). Rasional pemilihan pendekatan kuantitatif kerana kajian ini berkonsepkan sebuah kajian formal, berobjektif dan mempunyai proses yang sistematik (Indrawan & Yaniawati, 2014), maka kajian ini lebih sesuai dengan pendekatan kuantitatif.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kajian ini juga merupakan kajian deskriptif yang bermatlamat untuk menentukan pengaruh dimensi budaya organisasi, pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*, orientasi keusahawanan terhadap prestasi organisasi. Kajian ini dapat mengumpul maklumat tentang pemboleh ubah dan pembuatan perihalan terhadap fenomena peningkatan prestasi organisasi yang diperolehi melalui kaedah deskriptif,. Di samping itu, penyelidik mentadbir soal selidik bagi memperihalkan perlakuan, pandangan dan ciri-ciri populasi berdasarkan data sampel kajian (Jannah, 2019; Unaradjan, 2019).

Terdapat dua pendekatan yang berbeza dalam menjalankan penyelidikan, iaitu pendekatan deduktif dan induktif (Saunders et al., 2009). Pendekatan deduktif adalah pendekatan yang menggunakan logik untuk dapat menghasilkan kesimpulan umum (generalisasi) berdasarkan dapatan kajian yang bersifat khusus (Sugiyono, 2010). Pendekatan deduktif juga dikenali sebagai pendekatan yang bersifat *top-down*, lebih umum kepada lebih khusus, pendekatan ini bermula dengan mempelajari satu teori yang relevan yang bersesuaian dengan tajuk kajian, seterusnya diikuti dengan pembangunan hipotesis (Unaradjan, 2019). Pendekatan ini berperanan untuk mengumpulkan segala maklumat yang umum kepada sesuatu yang lebih spesifik (Creswell & David, 2017). Seterusnya, struktur kajian dispesifikkan lagi melalui analisis terhadap hipotesis yang telah dicadangkan (Bhattacherjee, 2012). Akhir sekali, dapatan kajian memberi hasil berupa pengesahan terhadap hipotesis dengan data yang lebih spesifik (Sugiyono, 2010).

Seterusnya, pendekatan induktif adalah pendekatan daripada khusus ke umum kerana berawal daripada data yang ada bukan daripada satu teori dan akan melakukan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

penggambaran secara mendalam mengenai proses atau masa yang diteliti (Idrus, 2009). Proses pendekatan induktif bermula dengan mengumpul data dan menganalisis data kemudian menghasilkan teori (Sugiyono, 2010). Pendekatan induktif ini adalah bertujuan untuk menjelaskan tindakan seseorang dengan mengumpulkan data kualitatif untuk memberikan pemahaman tentang fenomena dan perspektif tertentu (Bhattacherjee, 2012). Dalam kajian ini, jawapan kepada beberapa persoalan kajian yang spesifik akan digunakan bagi menjawab satu persoalan besar, iaitu bagaimana prestasi perusahaan herba dapat ditingkatkan melalui budaya organisasi, pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* dan orientasi keusahawanan, maka pendekatan deduktif lebih sesuai untuk digunakan dalam menjalankan kajian ini.

Untuk lebih jelasnya, bahawa kajian dengan bentuk kuantitatif dengan menggunakan pendekatan deduktif adalah suatu bentuk kajian yang berupaya menguji teori yang dicadangkan, manakala kajian kualitatif dengan pendekatan induktif adalah suatu bentuk kajian yang berupaya membangunkan sebuah teori. Justeru, kajian ini cenderung mengambil pendekatan deduktif dengan memberi tumpuan kepada pengujian teori (Hermawan, 2019). Pendekatan ini dilihat bersesuaian digunakan kerana beberapa teori yang telah membuktikan penggunaan dimensi budaya organisasi, pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* sebagai strategi untuk meningkatkan prestasi organisasi yang baik, seterusnya adalah hasil yang akan mencukupi daripada literatur bagi membangunkan kerangka kerja penyelidikan dan hipotesis.

Selepas mendirikan pendekatan falsafah dan pendekatan penyelidikan, penentuan strategi penyelidikan yang sesuai, pilihan penyelidikan dan tempoh masa

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

yang diterapkan akan diteruskan (Suharjito, 2014). Memandangkan kajian ini mengamalkan kedudukan positivis, menekankan pendekatan deduktif dan penjelasan yang bertujuan untuk membuktikan hubungan hipotesis di kalangan asas-asas yang diperolehi daripada teori sedia ada, strategi tinjauan berfungsi sebagai strategi terbaik untuk penyelidikan (Sekaran & Bougie, 2016). Dalam memilih kaedah untuk mengadaptasi, penyelidik boleh menggunakan kaedah mono atau pelbagai kaedah, walaupun kaedah pengumpulan data yang banyak boleh membawa kepada jawapan yang lebih baik dan dipercayai terhadap soalan penyelidikan serta memendekkan tempoh pengumpulan data (Saunders et al., 2009), beberapa kajian terdahulu dalam domain budaya organisasi, Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)*, orientasi keusahawanan dan kajian prestasi organisasi masih menggunakan kaedah mono.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.3 Populasi Dan Sampel Data

Menurut Suharjito (2014), populasi adalah keseluruhan subjek kajian, sementara sampel adalah sebahagian daripada populasi yang dikaji. Menurut Indrawan dan Yaniawati (2014), Populasi merupakan kumpulan sasaran pengkaji bagi membolehkan sesuatu dapatan kajian diaplikasikan, populasi merupakan kumpulan yang menarik minat penyelidik yang membolehkan penyelidik melakukan generalisasi melalui dapatannya (Fraenkel & Wallen, 2009). Menurut Suliyanto (2017), populasi ialah kumpulan sasaran yang dimiliki oleh pengkaji bagi membolehkan sesuatu dapatan kajian boleh diaplikasikan. Hermawan (2019) pula menyatakan bahawa populasi ialah sesuatu kumpulan yang menarik minat penyelidik yang membolehkan penyelidik bagi pembuatan generalisasi melalui dapatan kajianya.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Menurut Sekaran dan Bougie (2016), populasi didefinisikan sebagai jumlah keseluruhan subjek tertentu yang berkaitan dengan tajuk kajian yang dipilih. Seterusnya, populasi merupakan kumpulan yang akan memberi hasil dapatan kepada kajian yang dikaji oleh penyelidik dan kumpulan ini. Disamping itu, sampel pula merujuk kepada kumpulan sasaran yang lebih kecil daripada sebahagian populasi atau bahagian yang dipilih oleh penyelidik (Creswell & David, 2017). Oleh itu, populasi dalam kajian ini adalah keseluruhan usahawan herba yang berdaftar dengan *Asosiasi Pengusaha Herbal Indonesia (APHI)* berjumlah 2,050 orang. Sampel bagi kajian ini pula terdiri daripada usahawan herba yang berdaftar dengan *APHI* yang dipilih menggunakan teknik pensampelan.

Bagi memudahkan pengumpulan data kajian untuk melengkapkan metodologi sesebuah kajian, penyelidik perlu memilih teknik pensampelan yang betul (Indrawan & Yaniawati, 2014). Menurut Indrawan dan Yaniawati (2014), empat teknik pensampelan yang boleh dipilih bagi memudahkan dan mempercepatkan proses pengumpulan data iaitu teknik pensampelan rawak mudah, pensampelan rawak berstrata, pensampelan rawak sistematik dan pensampelan rawak berkelompok (Indrawan & Yaniawati, 2014; Jannah, 2019). Teknik pensampelan rawak adalah kaedah yang sesuai bagi jenis populasi yang mempunyai sifat yang relatif seragam, kaedah ini adalah mudah bagi memilih unit atau responden yang merupakan asas kepada bentuk-bentuk pensampelan yang lain (Unaradjan, 2019). Selain itu, pensampelan rawak mudah ialah proses memilih sampel di mana unit-unit dipilih secara individu dan langsung melalui proses yang rawak (Sugiyono, 2010).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Persampelan sistematik merupakan alternatif yang baik bagi pensampelan rawak mudah, teknik ini memudahkan pensampelan dilakukan kerana penyelidik memilik satu nombor rawak sahaja (Suliyanto, 2017). Lebih lanjut, teknik pensampelan rawak sistematik ialah sampel yang diperoleh dengan memilih unsur secara rawak (Jannah, 2019). Dalam pensampelan ini, unsur sampel yang dipilih daripada populasi pada selang seragam yang diukur dalam masa, tertib dan ruang (Purwanto & Sulistyasturi, 2017).

Seterusnya, kaedah pensampelan rawak berstrata adalah pensampelan dengan berdasarkan ciri populasi, apabila populasi yang dipilih adalah tidak seragam, ahli dalam setiap lapisan yang terbentuk mempunyai sifat dan ciri yang sama, kaedah ini lebih berkesan untuk digunakan (Hancock & Algozzine, 2017). Persampelan rawak berstrata juga diartikan sebagai kaedah yang digunakan oleh penyelidik yang ingin memastikan subkumpulan dalam sesuatu populasi terpilih akan diwakili mengikut kadar yang sama atau kadar tertentu (Indrawan & Yaniawati, 2014).

Teknik pensampelan rawak berkelompok adalah teknik pensampelan yang keempat. Pada teknik ini, adalah sampel mudah yang digunakan bagi populasi bertabur dalam kawasan yang luas di mana setiap unit pensampelan adalah himpunan atau kelompok unsur-unsur (Taguchi, 2018). Apabila setiap unit pensampelan bukan lagi unsur daripada populasi, tetapi adalah merupakan kelompok unsur daripada pensampelan kawasan, maka teknik pensampelan berkelompok sebagai sampel mudah dilakukan (Sugiyono, 2010). Populasi dibahagikan pada sebilangan kawasan ini yang dipilih sama ada secara rambang atau dengan cara berstrata bagi boleh

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

dimasukkan ke dalam sampel atau unit-unit sampel yang dipilih daripada kawasan sampel ini (Fraser et al., 2018).

Walau bagaimanapun, tujuan pensampelan adalah untuk memperoleh maklumat tentang sesuatu populasi (Slamet Santoso, 2010). Menurut Sekaran dan Bougie (2003), pensampelan bermaksud pada proses dalam memilih jumlah unsur-unsur daripada populasi yang mencukupi dan sampel unsur-unsur ini boleh mewakili ciri-ciri keseluruhan daripada populasi. Apabila populasi mempunyai ukuran yang dapat dikendalikan dan dapat diukur, pensampelan rawak mudah adalah pendekatan termudah (Yuliansyah, 2016). Sebab itu, penentuan bilangan sampel dalam sesuatu kajian adalah amat penting supaya sampel tersebut boleh mewakili populasi yang sedang dikaji (Indrawan & Yaniawati, 2014). Populasi anggota pada perkumpulan usahawan herba ini sangat mudah dikenali, iaitu usahawan yang berdaftar pada persatuan usahawan herba Indonesia. Oleh itu, sampel yang diambil adalah pensampelan rawak mudah kerana penentuan sampel sangat mudah untuk dikenal pasti dan dikira.

Setelah selesai dalam mengenal pasti populasi, dilanjutkan dengan memilih rangka pensampelan dan teknik pensampelan, langkah seterusnya adalah mengenal pasti saiz sampel yang diperlukan bagi proses pengumpulan data kajian ini. Berdasarkan pada jumlah populasi kajian ini yang cukup besar, iaitu seramai 2,050, bagi memudahkan proses pengumpulan dan pengedaran instrumen kajian, maka penyelidik perlu mengambil saiz sampel. Terdapat beberapa pendekatan untuk mendapatkan saiz sampel (Sugiyono, 2010). Menurut Sugiyono (2010), pendekatan yang pertama adalah ralat pensampelan (*sampling error*) yang berlaku apabila nilai

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

yang sepatutnya diperolehi daripada populasi berbeza dengan nilai yang diperolehi daripada sampel yang diambil. Pendekatan kedua, iaitu aras keyakinan (*confidence level*) dan pendekatan yang ketiga iaitu darjah *homogeneity* atau *degree of variability* yang merujuk kepada taburan varians populasi.

Sampel dalam kajian ini diambil daripada populasi dengan menggunakan teknik pensampelan rawak mudah (*simple random sampling*) dengan menggunakan *random number generation*. Sugiyono (2010) menyatakan bahawa teknik pensampelan rawak mudah adalah teknik yang paling mudah kerana pemilihan elemen populasi dilakukan secara rawak tanpa melihat dan memperhatikan persamaan atau ciri yang ada pada populasi, kaedah ini digunakan apabila anggota populasi dianggap homogen. Teknik pensampelan ini dipilih, kerana semua anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk diambil dijadikan sampel. Sekaran dan Bougie (2016) menyatakan bahawa pensampelan mudah membolehkan penyelidikan untuk mendapatkan 200 set soal selidik yang boleh dijawab dengan lebih cepat dan dengan kos yang lebih jimat serta lebih memudahkan penyelidik. Jannah (2019) menyatakan bahawa dalam kaedah ini, sampel dipilih kerana ahli sampel yang mudah diakses dan hampir dengan tempat kerja atau rumah supaya penyelidikan lebih mudah dilakukan. Oleh itu, di dalam kajian ini penyelidik telah memilih para usahawan herba yang berdaftar pada asosiasi usahawan herba Indonesia dan menyatakan telah bersetuju untuk mengambil bahagian dalam kajian ini.

Menurut Hinkin (1995), untuk dapat menjalankan analisis faktor eksploratori dan pengesahan, maka perlu mencadangkan nisbah perkara untuk maklum balas daripada 1: 4 hingga 1:10, sekiranya akan menggunakan cadangan ini, saiz sampel

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

kajian diperlukan iaitu sekira 208 dan 520, kerana ada 52 item yang digunakan dalam kajian. Maka tidak kira berapa besar populasi yang akan diwakili, saiz sampel sebanyak 384 adalah boleh mencukupi (Krejcie & Morgan, 1970).

Walau bagaimanapun, adanya perjanjian yang jarang di antara penyelidik terhadap kecukupan saiz sampel dengan beberapa mempercayai bahawa analisis *SEM* boleh digunakan untuk saiz sampel yang sangat kecil seperti hanya 50 dan saiz sampel yang lebih besar seperti 5,000 (Lomax & Schumacker, 2004). Hoelter (1983) pula mencadangkan saiz sampel yang kritikal adalah 200 kes bagi menguji model analisis *SEM*. Manakala Hair et al. (2010) menyatakan bahawa pengujian model penyelidikan dengan menggunakan *SEM* adalah memerlukan sampel yang besar, tetapi apabila dilakukan dengan menggunakan sampel yang kecil adalah kurang stabil bagi mendapatkan tujuan jangkaan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Dalam menentukan saiz sampel menggunakan analisis *SEM*, Hair et al. (2015) menyatakan bahawa, penyelidik perlu mengambil kira teknik jangkaan, taburan data, kompleksiti model, kemungkinan data yang hilang dan jumlah purata kesilapan varian. Apabila jangkaan ini adalah berdasarkan kebolehjadian maksimum *(maximum likelihood),* maka diperlukan sampel antara 150 dan 400, dan untuk menguji model-model yang lebih kompleks adalah memerlukan saiz sampel yang lebih besar (Hair et al., 2010). Bilangan atau saiz sampel yang dicadangkan sekiranya teknik analisis *Structural Equation Modeling* (*SEM*) digunakan ialah dalam lingkungan 200 hingga 400 (Ferdinand, 2006). Oleh itu, responden seramai 400 dianggap mencukupi bagi saiz sampel untuk mewakili populasi. Secara spesifiknya,

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

sampel kajian ini terdiri daripada 400 responden yang dipilih dalam kalangan para usahawan herba dalam pangkalan data *Asosiasi Pengusaha Herbal Indonesia (APHI).*

3.4 Instrumen Kajian dan Item Pengukuran

Dalam kajian ini, instrumen yang digunakan untuk mengumpul data adalah menggunakan borang soal selidik berstruktur. Di antara kelebihan penggunaan borang soal selidik iaitu maklumat dapat dikumpul dengan lebih cepat dan lebih efektif (Suharjito, 2014). Menurut Saunders et al., (2009), pelbagai aspek perlu dipertimbangkan dalam mereka bentuk soal selidik termasuk pilihan perkataan, urutan soalan dan penampilan untuk berkhidmat sebagai alat pengumpulan data yang berkesan. Item-item pengukuran telah diadaptasi daripada kajian-kajian lepas dengan melihat kepada kesesuaian dan ketepatan item untuk kajian ini serta item yang mempunyai kesahan dan kebolehpercayaan yang baik (Amir, 2017). Soal selidik perlu direka dengan baik, terutamanya apabila kadar tindak balas serta kebolehpercayaan dan kesahihan data dipengaruhi oleh reka bentuk soal selidik (Herlina, 2019).

Untuk menggalakkan kerjasama dan penglibatan responden dalam kaji selidik ini, bahasa perbualan perlulah ringkas dan mudah difahami oleh semua responden (Zikmund et al., 2013). Di samping itu, soal selidik ini perlu dihadkan kepada lima hingga enam muka surat dan dibentangkan dalam bentuk buku kecil (Saunders et al., 2009; Zikmund et al., 2013). Bagi mengelakkan kekeliruan responden, pernyataan/soalan dalam soal selidik perlu disusun dengan kemas. Selanjutnya, urutan soal selidik dicadangkan agar dimulai dengan pertanyaan yang paling relevan yang

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

berkaitan dengan tujuan penelitian dan diakhiri dengan pertanyaan demografik dan/atau sensitif (Naresh Malhotra & Peterson, 2014; Saunders et al., 2009).

Setelah mempertimbangkan semua saranan, soal selidik kajian ini dimulai dengan surat pengantar (*Cover letter*) untuk memaklumkan kepada responden tentang tujuan kajian, jaminan kerahsiaan, jaminan penglibatan tanpa paksaan dan arahan berhubung kaedah untuk memberi maklum balas. Borang soal selidik ini terdiri daripada tiga bahagian utama.

Secara total, 52 item digunakan untuk mengukur konstruk dalam kerangka kajian yang diukur dengan menggunakan *extreme label seven-point Likert scale*, semua item-item ini berada pada bahagian A, pada bahagian ini soalan secara keseluruhannya memerlukan responden untuk dapat mengenal pasti sama ada bersetuju mahupun tidak bersetuju, (pilihan 1 adalah sangat tidak setuju hingga 7 adalah pilihan untuk menyatakan sangat setuju).

Bahagian B merupakan adalah maklumat responden yang diwujudkan bagi mendapat maklumat peribadi, latar belakang, dan demografi responden yang terdiri daripada jantina, lokasi, pendapatan, umur etnik, tahap pendidikan, agama dan wilayah yang terdiri daripada lima soalan. Seterusnya pada Bahagian C merupakan maklumat responden yang diwujudkan untuk mendapatkan maklumat tambahan yang terdiri daripada isian pilihan dan sebagai pengingat di akhir sesi untuk memastikan telah mengisi semua pertanyaan dengan lengkap.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Dalam memilih item terbaik, tiga kriteria berfungsi sebagai panduan, iaitu item harus mewakili persepsi responden paling bertepatan dengan definisi setiap konstruk dan memiliki kesahan dan kebolehpercayaan yang dapat diterima (Ghozali, 2008). Bagi pembuatan kesimpulan yang tepat berkenaan ciri yang diselidiki dalam sesebuah penyelidikan, penyelidik memerlukan item instrumen yang terbaik (Amir, 2017). Dalam kajian ini adalah intrumen yang boleh mengukur persepsi responden terhadap dimensi budaya organisasi, pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* dan keusahawanan terhadap prestasi.

Dalam kajian ini, pengukuran konstruk-konstruk diperolehi daripada kajian-kajian lepas yang boleh dipercayai dan telah disahkan. Dengan melakukan pengubahsuaian yang telah dibuat kepada item-item agar selaras dengan definisi konstruk dan mencerminkan konteks kajian. Instrumen kaji ini terdiri daripada empat (4) pengukuran dengan empat pemboleh ubah eksogen (exogenous), iaitu budaya budaya klan, budaya adhokratik, budaya hierarki dan budaya pasaran (dimensi budaya organisasi) (Valmohammadi & Roshanzamir, 2015) dan tiga pemboleh ubah endogen endogenous, iaitu *TQM* (Singh et al., 2018; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015), orientasi keusahawanan (Engelen et al., 2015) dan prestasi organisasi (Singh et al., 2018).

3.4.1. Pengukuran Dimensi Budaya Organisasi

Instrumen yang digunakan untuk mengukur dimensi budaya organisasi diadaptasi daripada soal selidik yang digunakan oleh Valmohammadi dan Roshanzamir (2015).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Terdapat 20 item telah digunakan untuk mengukur empat dimensi budaya organisasi, iaitu lima item mengukur budaya klan, lima item mengukur budaya adhokratik, lima item mengukur budaya hierarki dan lima item mengukur budaya pasaran. Jadual 3.1 menunjukkan 20 item budaya organisasi mengikut dimensi-dimensinya.

Jadual 3.1

Item pengukuran Budaya Organisasi

No	Item	Sumber
Budaya Klan		
1	Organisasi saya adalah tempat yang sangat peribadi, seperti keluarga besar, orang berkongsi antara mereka	Adaptasi daripada Valmohammadi et al., (2015)
2	Kepimpinan dalam organisasi saya pada umumnya dianggap sebagai contoh bantuan, kemudahan, atau penjagaan.	
3	Gaya pengurusan dalam organisasi saya dicirikan oleh kerja berpasukan, konsensus, dan penyertaan.	
4	Pelekat yang memegang pertubuhan saya bersama adalah kesetiaan dan kepercayaan bersama. Komitmen terhadap organisasi ini berjalan tinggi.	
5	Organisasi saya mendefinisikan kejayaan berdasarkan pembangunan sumber manusia, kerja berpasukan, komitmen pekerja dan menjaga orang.	
Budaya Adhokratik		
1	Organisasi saya adalah semangat yang sangat dinamik dan keusahawanan. Orang sanggup mengambil risiko.	Adaptasi daripada Valmohammadi et al., (2015)
2	Kepimpinan dalam organisasi saya dianggap sebagai contoh keusahawanan, inovasi atau mengambil risiko.	
3	Gaya pengurusan organisasi saya dicirikan oleh pengambilan risiko individu, inovasi, kebebasan dan keunikan.	
4	Pelekat organisasi saya adalah komitmen untuk inovasi dan pembangunan. Terdapat upaya untuk menjadi paling canggih.	
5	Organisasi mendefinisikan kejayaan berdasarkan produk yang paling unik atau paling baru. Menjadi pemimpin produk dan inovator.	

Bersambung..

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

...Sambungan

No	Item	Sumber
1	Organisasi saya adalah tempat yang sangat terkawal dan berstruktur. Prosedur formal umumnya mengawal apa yang dilakukan orang.	Adaptasi daripada Valmohammadi et al., (2015)
2	Kepimpinan dalam organisasi saya pada umumnya dianggap sebagai contoh kecekapan dalam koordinasi, peraturan, atau kelancaran	
3	Gaya pengurusan dalam organisasi saya dicirikan oleh keselamatan kerja, kesesuaian, kebolehprediksi, dan kestabilan dalam hubungan.	
4	Pelekat yang memegang organisasi saya adalah peraturan dan dasar rasmi. Mengekalkan organisasi yang lancar adalah penting.	
5	Organisasi saya menentukan kejayaan berdasarkan kecekapan. Penyampaian yang boleh dipercayai, penjadualan lancar, dan pengeluaran kos rendah adalah penting.	
Budaya Pasaran		
1	Organisasi saya sangat berorientasikan hasil. Kebimbangan utama ialah mendapatkan pekerjaan yang dilakukan. Orang ramai sangat kompetitif dan berorientasikan pencapaian.	Adaptasi daripada Valmohammadi et al., (2015)
2	Kepimpinan dalam organisasi pada umumnya dianggap sebagai contoh, fokus berorientasikan hasil yang tidak sopan dan agresif.	
3	Gaya pengurusan dalam organisasi saya dicirikan oleh daya saing yang sangat kuat, permintaan yang tinggi, dan pencapaian.	
4	Pelekat yang memegang pertubuhan saya bersama adalah penekanan pada mencapai dan mencapai matlamat.	
5	Organisasi saya menentukan kejayaan berdasarkan kemenangan di pasaran dan di luar persaingan. Kepimpinan pasaran yang kompetitif adalah kunci.	

Sumber : Valmohammadi et al., (2015)

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.4.2. Pengukuran Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)*

Instrumen yang digunakan untuk mengukur komponen Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* diadaptasi daripada soal selidik yang digunakan oleh Singh et al., (2018) dan, Valmohammadi dan Roshanzamir (2015). Terdapat 18 item telah digunakan untuk mengukur komponen Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* , iaitu sembilan item mengukur kepimpinan organisasi dan sembilan item mengukur perancangan strategik dan pembangunan. Jadual 3.2 menunjukkan 18 item Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* mengikut elemen-elemennya.

Jadual 3.2

Item pengukuran Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)

No	Item	Sumber
Kepimpinan organisasi		
1	Pengurusan atasan terlibat secara aktif dalam komunikasi dan perancangan matlamat organisasi.	Adaptasi daripada Singh et al., (2018)
2	Pemimpin tertinggi menyediakan alat (sumber) yang penting untuk memperbaiki dan mengekalkan kualiti.	
3	Pengurusan atasan mengambil kualiti sebagai tanggungjawab mereka.	
4	Pengurusan atasan dinilai dengan prestasi kualiti	
5	Pemimpin menganjurkan dan menyebarkan visi dan nilai organisasi di seluruh organisasi dengan sewajarnya.	
6	Pemimpin mewujudkan persekitaran untuk meningkatkan prestasi, mencapai matlamat strategik, inovasi dan pembelajaran tenaga kerja	Adaptasi daripada Valmohammadi et al., (2015)
7	Pemimpin menggalakkan komunikasi dua hala yang jujur dengan semua pekerja.	
8	Organisasi menyumbang kepada kebajikan aktiviti alam sekitar, sosial, perundangan dan etika.	
9	Tindakan fiskal adalah bertanggungjawab, prestasi para pemimpin senior dinilai dengan sewajarnya.	

Bersambung...

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

...Sambungan

No	Item	Sumber
Perancangan strategik dan pembangunan		
1	Perusahaan menggalakkan kajian dan perancangan untuk memperbaiki semua produk dan prosesnya.	Adaptasi daripada Singh et al., (2018)
2	Perusahaan menggunakan tujuh alat berkualiti untuk merancang, mengawal, dan memperbaiki proses.	
3	Pemeriksaan kualiti dan proses produk sering dilakukan.	
4	Perusahaan mengumpul data terlebih dahulu dan kemudian membuat keputusan untuk memperbaiki proses itu, setelah meninjaunya.	
5	Organisasi menjalankan perancangan strategik mengikut kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman, petunjuk awal mengenai perubahan besar dalam teknologi, pasaran, dan kemampanan jangka panjang organisasi.	Adaptasi daripada Valmohammadi et al., (2015)
6	Perusahaan menentukan matlamat strategik utama dan garis masa untuk menyelesaikannya mengikut kebolehan dan keperluan semua pihak berkepentingan utama.	
7	Perusahaan membangun dan menyebarkan pelan tindakan, langkah-langkah pencapaian atau penunjuk utama di seluruh organisasi, yang sesuai, untuk mencapai matlamat strategik utama kami.	
8	Perusahaan memperuntukkan sumber kewangan, manusia dan sumber lain untuk menyokong pencapaian pelan tindakan kami.	Adaptasi daripada Valmohammadi et al., (2015)
9	Perusahaan membandingkan prestasi dengan petunjuk prestasi yang diunjurkan oleh pesaing atau pertubuhan yang setanding. Jika ada jurang semasa atau yang diunjurkan, kami membuat pelarasan yang diperlukan.	

Sumber : Valmohammadi et al., (2015), Singh et al., (2018).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.4.3. Pengukuran Orientasi Keusahawanan

Pengukuran dilakukan dengan menggunakan instrumen untuk mengukur komponen orientasi keusahawanan diadaptasi daripada soal selidik yang telah digunakan oleh Engelen et al (2014). Terdapat lapan item digunakan untuk mengukur tiga komponen orientasi keusahawanan, iaitu tiga item mengukur pengambilan risiko, dua item mengukur proaktif dan tiga item mengukur inovasi. Jadual 3.3 menunjukkan lapan item orientasi keusahawanan mengikut elemen-elemennya.

Jadual 3.3

Item pengukuran Orientasi Keusahawanan

No	Item	Sumber
Pengambilan risiko		
1	Perusahaan menekankan dasar yang diwakilkan sepenuhnya kepada pekerja.	Adaptasi daripada Engelen et al., (2014)
2	Perusahaan memberikan kebebasan kepada individu atau pasukan untuk mengembangkan idea-idea baru.	
3	Pada umumnya, pengurus atas perusahaan mempunyai kecenderungan yang kuat untuk menjadi terdepan dalam memperkenalkan produk atau idea baru.	
Inovasi		
1	Perusahaan menggalakkan dan merangsang inovasi teknologi, pasaran produk / perkhidmatan, dan pentadbiran.	Adaptasi daripada Engelen et al., (2014)
2	Perusahaan merangsang kreativiti dan eksperimen.	
3	Inisiatif inovasi perusahaan sukar ditiru oleh pesaing	
Proaktif		
1	Dalam berurusan dengan pesaing, perusahaan biasanya memulakan tindakan yang ditanggapi oleh pesaing	Adaptasi daripada Engelen et al., (2014)
2	Dalam berurusan dengan pesaing, perusahaan sering merupakan perusahaan pertama yang memperkenalkan produk / perkhidmatan baru, teknik pentadbiran.	

Sumber : Engelen et al., (2014).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.4.4. Pengukuran Prestasi Organisasi

Instrumen yang digunakan untuk mengukur komponen prestasi organisasi diadaptasi daripada soal selidik yang telah digunakan oleh Singh et al., (2018). Enam item digunakan untuk mengukur dua komponen prestasi organisasi, iaitu tiga item mengukur tahap kepuasan, dua item mengukur hasil perniagaan. Jadual 3.4 menunjukkan 6 item prestasi organisasi mengikut elemen-elemennya.

Jadual 3.4

Item pengukuran Prestasi Organisasi

No	Item	Sumber
Tahap kepuasan		
1	Terdapat peningkatan peratusan pengeluaran (rancangan pengeluaran / pengeluaran yang dicapai).	Adaptasi daripada (Singh et al., 2018)
2	Pekerja mempunyai moral yang tinggi dan berpuas hati sepenuhnya	
3	Pelanggan kami berpuas hati sepenuhnya.	
4	Kualiti produk kami sangat tinggi (memastikan tiada kerosakan).	
Hasil perniagaan		
1	Terdapat peningkatan penjualan (berbanding tahun-tahun sebelumnya).	Adaptasi daripada (Singh et al., 2018)
2	Terdapat peningkatan keuntungan (berbanding tahun-tahun sebelumnya)	

Sumber: Singh et al., (2018)

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.5. Penterjemahan

Pemilihan bahasa yang digunakan dalam soal selidik adalah bergantung kepada kemahiran bahasa responden (Harzing et al., 2013). Responden dapat mentafsirkan soalan dengan berbeza kerana terdapat perbezaan sosial dan ekonomi, yang paling penting adalah perbezaan budaya yang boleh menyebabkan perbezaan penafsiran(Sekaran & Bougie, 2016). Dalam kajian ini, soal selidik asal telah dibangunkan dalam bahasa Inggeris. Walau bagaimanapun, kajian ini dilakukan di Indonesia sehingga diperlukan dalam satu versi bahasa Indonesia. Oleh itu, terjemahan borang soal selidik ke dalam bahasa Indonesia telah disiapkan sebelum mengedarkan soal selidik kepada responden.

05-4506832 Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah ptbupsi

Bagi menyediakan terjemahan soal selidik yang tepat, maka item-item pada instrumen kajian yang telah diadaptasi daripada kajian lepas dan perlu disesuaikan dengan konteks kajian (Amir, 2017). Seterusnya, bagi memastikan ketepatan item dan kesahihan maksud asal daripada bahasa agar bertepatan dengan soal selidik asal, kaedah terjemahan timbal balik adalah digunakan (Blanch & Aluja, 2016). Oleh itu pengumpulan data untuk kajian ini perlu menggunakan Bahasa Indonesia. Justeru, item soal selidik yang asalnya dalam Bahasa Inggeris asli perlu diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia.

Dalam kajian ini, penterjemahan berbalik atau *back-to-back* akan digunakan. Proses penterjemahan ini melibatkan tiga orang panel. Proses ini bermula apabila penterjemah dwibahasa pertama menterjemahkan soal selidik daripada Bahasa Inggeris (bahasa sumber) ke Bahasa Indonesia (bahasa sasaran). Kemudian, untuk

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

menguji kesetaraan soal selidik asal yang diterjemahkan, penterjemah dwibahasa kedua menterjemah hasil terjemahan dalam Bahasa Indonesia ke Bahasa Inggeris. Selanjutnya, untuk mengesahkan ketepatan terjemahan, pakar bahasa yang ketiga diminta untuk menilai konsistensi makna antara soal selidik asal dan hasil terjemahan.

Beberapa aspek yang ditekankan oleh panel pakar iaitu memperbaiki item-item yang mempunyai maksud lebih daripada satu, item yang sukar sehingga perlu diubah suai dan item perlu ringkas serta item adalah mudah difahami Tindakan pembetulan telah dijalankan dan disusun semula berdasarkan pada komen dan pandangan daripada panel pakar. Setelah ketepatan terjemahannya dicapai, soal selidik versi bahasa Indonesia akan diuji dalam kajian rintis.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.6. Kajian Rintis

Kajian rintis dilakukan setelah soal selidik diterjemahkan, seterusnya dilakukan pra-ujian pada soal selidik tersebut bagi mengenal pasti apa-apa kesulitan responden dalam memahami soal selidik atau apa-apa soalan yang tidak jelas (Fraser et al., 2018). Untuk mendapatkan input yang kukuh dalam upaya pembangunan soal selidik ini, kajian lapangan, gabungan panel pakar, temu duga yang dirancang telah dijalankan, seperti mana dicadangkan oleh Malhotra dan Peterson (2014).

Penyelidik perlu melakukan kajian rintis pada instrumen soal selidik yang telah dibentuk bagi mengenal pasti masalah pada borang soal selidik dan mengukur kesahan dan kebolehpercayaan soal selidik tersebut (Kimberlin & Winterstein, 2008).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Hal ini pula disokong oleh Fraser et al. (2018) yang menyatakan bahawa kebaikan melaksanakan kajian rintis ialah garis kasar cadangan kajian kurang mantap atau instrumen kajian yang digunakan kurang sesuai dan data yang dikumpulkan mungkin akan memberi amaran kepada penyelidik bahawa kajian sebenar yang akan dilakukan akan bermasalah. Menurut Suliyanto (2017), kajian rintis perlu dijalankan oleh penyelidik bagi setiap instrumen soal selidik yang dibentuk bagi mengukur kesahan soalan soal selidik tersebut.

Pada tahap kajian rintis ini dibuat dengan percubaan skala kecil bagi mengenal pasti kelemahan mekanisme kajian yang dijalankan dan instrumen kajian (Saunders et al., 2009). Kajian sebenar dilakukan dengan melakukan kajian rintis sebelumnya bagi menambahbaik kesesuaian soal selidik untuk mengenal pasti masa yang perlu diambil oleh responden dalam menyelesaikan soal selidik (Fraser et al., 2018). Kajian ini telah melakukan ujian terhadap inetrumen yang digunakan buat pertama kalinya kepada 40 orang responden yang terdiri daripada para usahawan herba yang berdaftar pada asosiasi usahawan herba Indonesia untuk mengenal pasti kelemahan-kelemahan yang terdapat di dalam soal selidik serta menguji kesahan dan kebolehpercayaan instrumen kajian. Dengan ini, penyelidik boleh menyesuaikan diri dan menjangka dengan masalah yang mungkin berlaku semasa penyelidikan sebenar nanti dijalankan (Hermawan, 2019).

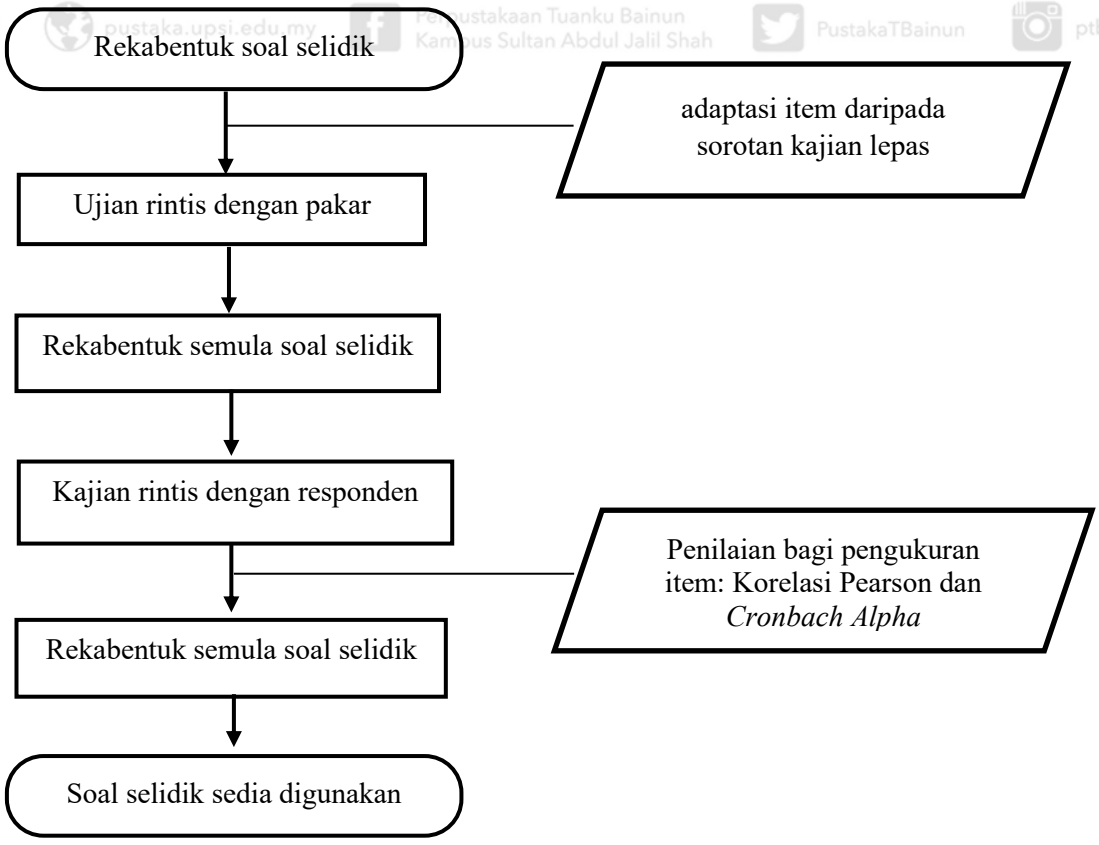
Terdapat dua peringkat kajian rintis yang dijalankan, iaitu kajian dengan melibatkan pakar dan kajian dengan responden yang mempunyai ciri yang menepati sampel kajian sebenar (Rajah 3.1). Untuk memastikan kesahan item yang terkandung dalam alat ukur tersebut dan agar ianya mewakili bidang yang dikaji adalah dilakukan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

dengan melakukan pengujian dengan pakar (Bhattacherjee, 2012; M. Idrus, 2009). penambahbaikan kepada soal selidik boleh dibuat berdasarkan cadangan dan pendapat mereka (Naresh Malhotra & Peterson, 2014).

Seterusnya, bagi menganalisis kesesuaian soal selidik daripada aspek bahasa, mengenal pasti masa yang perlu diambil oleh responden untuk menjawab soal selidik, maksud ayat, frasa ayat yang digunakan, arahan dan urutan item adalah dilakukan kajian rintis dengan responden (Bhattacherjee, 2012; Sugiyono, 2010). Selain itu, ujian dengan responden pula bertujuan untuk menentukan kebolehpercayaan dan kesahan item dan instrumen (Fraser et al., 2018). Rajah: 3.1. menyatakan penilaian pengukuran soal selidik yang didaptasi daripada Bhattacherjee (2012).



Rajah: 3.1. Penilaian Pengukuran Soal Selidik

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.6.1. Kajian Rintis dengan Pakar

Kajian rintis ini dijalankan secara khusus untuk menilai dan meningkatkan kesahan soal selidik, pertama dengan menyiapkan soal selidik yang telah diterjemah seterusnya dirujuk kepada pakar bagi mendapatkan kesahan kandungan item kajian (Fraser et al., 2018). Kesahan kandungan didapatkan dengan merujuk kepada sejauh mana item yang akan digunakan berupaya dapat mengukur fakta yang sepatutnya dapat diukur dalam kajian (Malhotra et al 2009). Pada tahap berikutnya, panel pakar akan diminta untuk menilai ketepatan dan kesesuaian item dalam mengukur konstruk berdasarkan definisi operasi yang disertakan dan menilai item-item dalam aspek kandungan. Untuk tujuan tersebut soal selidik telah dihantar untuk semakan kepada dua orang panel pakar.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Pada tahap ini para pakar diminta untuk menilai kesesuaian item pengukuran berdasarkan definisi operasi, perkaitan dan perwakilan item serta kejelasan bahasa. Dalam kajian ini, panel pakar terdiri daripada seorang ahli akademik yang memiliki PhD dan seorang usahawan herba. Berdasarkan maklum balas pakar (Jadual 3.5), beberapa item telah ditulis semula untuk pemahaman yang lebih baik. Di samping itu, panel turut mencadangkan agar arahan dalam borang soal selidik dipermudahkan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 3.5

Reka bentuk kajian semula berdasarkan maklum balas pakar

Komen / Cadangan	Keputusan
<u>Pakar 1 : Usahawan</u> Bahagian I :	
1. Gantikan istilah organisasi dengan perusahaan	Perubahan dibuat sebagaimana yang dicadangkan
2. Gantikan istilah "konsensus" pada X3 dengan "kesepakatan bersama".	Perubahan dibuat sebagaimana yang dicadangkan
3. Berikan ketentuan wajib diisi pada *online form* untuk memudahkan cek item yang belum terisi.	Perubahan dibuat sebagaimana yang dicadangkan.
<u>Pakar 2 : Ahli akademik</u>	
1. Gantikan X1 (Organisasi kami adalah tempat yang sangat peribadi, orang-orang banyak berbagi daripada diri mereka sendiri seperti keluarga besar) dengan Perusahaan kami seperti keluarga besar, orang-orang saling berbagi diantara mereka.	Perubahan dibuat sebagaimana yang dicadangkan
2. Gantikan istilah "perekat yang menyatukan" pada (X4, X9 dan X14) dengan "pemersatu".	Perubahan dibuat sebagaimana yang dicadangkan
3. Ubah X11 menjadi "Perusahaan kami adalah tempat yang sangat terkendali dan terstruktur, semua kegiatan di atur prosedur formal."	Perubahan dibuat sebagaimana yang dicadangkan
4. Ubah "sebagaimana mestinya" dalam X36 menjadi "Kami mengembangkan dan menyebarkan rencana aksi, ukuran kinerja atau indikator utama di seluruh organisasi, untuk mencapai tujuan strategis utama".	Perubahan dibuat sebagaimana yang dicadangkan Perubahan dibuat sebagaimana yang dicadangkan
5. Ubah X16 menjadi "Organisasi kami sangat berorientasi pada hasil".	

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.6.2 Ujian dengan Responden

Pada tahap ini, soal selidik yang telah diperbetulkan mengikut cadangan dan komen daripada pakar, ujian rintis dilakukan dengan responden bagi mengenal pasti masalah yang mungkin memberi kesan terhadap soal selidik seperti masalah yang dihadapi ketika menjawab soal selidik dan mengenal pasti kejelasan soalan (Fraser et al., 2018). Kajian rintis dengan responden yang berpotensi dilakukan bagi mengenal pasti masalah pada borang soal selidik, terutamanya mengenai kejelasan soalan dan kesulitan yang dihadapi oleh responden dalam menjawab soal selidik, di samping menguji kesahan dan kebolehpercayaan (Saunders et al., 2009).

Dalam kajian ini, saiz sampel yang digunakan adalah seramai 40 orang responden yang terdiri daripada para usahawan herba yang berdaftar pada *APHI*. Nilai ini adalah mencukupi berdasarkan saranan Hertzog (2008) bahawa saiz sampel bagi kajian rintis perlulah sekurang-kurangnya 10 peratus daripada saiz sampel kajian sebenar. Dengan saiz sampel seramai 400 orang responden, maka adalah memadai bagi memperoleh sampel bersaiz 40 orang bagi kajian rintis (10%x400).

Soal selidik diedarkan kepada 40 usahawan herba yang menggunakan teknik *drop-off* dan berjaya mengumpulkan ke semua respons. Rata-rata, responden mengambil masa kurang daripada 10 minit untuk menyelesaikan soal selidik. Maka, soal selidik kajian ini adalah tidak terlalu panjang, dan berupaya difahami oleh semua responden. Namun, untuk memastikan bahawa soal selidik lebih senang dibaca dan mudah untuk dijawab, perubahan kecil berkaitan dengan susun atur soal selidik dibuat berdasarkan maklum balas yang diberikan oleh responden. Komen dan cadangan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

daripada responden dan juga respons masing-masing diringkaskan dalam Jadual 3.6.

Jadual 3.6

Reka bentuk soal selidik berdasarkan maklum balas responden

Komen dan cadangan	Keputusan
1. Font terlalu besar	Ubah gaya Formal kepada gaya Basic
2. Check box grid menimbulkan potensi kesalahan dan lebih mudah Linear scale	Cadangan diterima
3. Disediakan pilihan wajib diisi lebih mudah dalam memastikan telah mengisi semua pertanyaan.	Cadangan diterima

Dalam kajian rintis ini, sebanyak 40 respons berjaya dikumpulkan daripada sampel usahawan herba, yang mana majoritinya adalah lelaki (72.5 %). Secara puratanya, responden mempunyai tahap pendidikan sarjana (55 peratus), daripada etnik Jawa dan Sunda sebanyak 77.5 peratus dan menetap di wilayah Jawa (72.5%) Sebahagian besar daripada responden adalah berumur 41 tahun, yang mana kebanyakannya (42.5 peratus) berada dalam julat umur umur 40 hingga 49 tahun, manakala 35 peratus berada dalam julat umur 30 hingga 39 tahun. Pemeriksaan data menunjukkan tiada nilai yang hilang. Oleh itu, semua tindak balas digunakan untuk analisis, selanjutnya perincian profil responden dijelaskan dalam Jadual 3.7.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 3.7

Profil responden (Kajian Rintis)

		Frekuensi	**Peratus**
Jantina	Lelaki	29	72.5
	Perempuan	11	27.5
Umur	Di bawah 20 Tahun	0	0
	20-29 Tahun	5	12.5
	30-39 Tahun	14	35.0
	40-49 Tahun	17	42.5
	Di atas 50 Tahun	4	10.0
Pendidikan	Sarjana	22	55.0
	Sekolah Menengah	11	27.5
	Lainya	7	17.5
Etnik	Jawa	27	67.5
	Sunda	4	10.0
	Minang	3	7.5
	Madura	4	10.0
	Bugis	2	5.0
Wilayah	Jawa	29	72.5
	Sumatra	5	12.5
	Sulawesi	4	10.0
	Kalimantan	2	5.0

Selanjutnya, uji kesahan dilakukan dengan menguji pekali korelasi produk-momen Pearson, pada instrumen soal selidik yang terdiri daripada 52 item. Sesuatu item dianggap sah sekiranya pekali hubungan item ini dengan jumlah item mesti lebih besar atau sama dengan 0.291 pada tahap 0.05 (Sugiyono, 2010). Di samping itu, Sugiyono (2010) turut menjelaskan bahawa nilai *Pearson Correlation* pada setiap item soalan yang mempunyai tanda bintang (bintang dua adalah signifikan pada level 0.01 dan bintang satu adalah signifikan pada level 0.05), maka item tersebut mempunyai nilai korelasi yang signifikan terhadap pembentukan nilai suatu pemboleh ubah. Maka, item soalan tersebut dikatakan sah. Dalam kajian ini, terdapat empat item

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

yang boleh diklasifikasikan sebagai tidak sah, menyebabkan item yang tidak sah dikeluarkan iaitu item X19, X26, X29 dan X31. Jadual 3.8 menunjukkan hasil pengujian kesahan item soal selidik kajian rintis.

Jadual 3.8

Hasil pengujian Kesahan (Kajian Rintis)

Konstruk/Item	Korelasi Pearson	Sig.	Sah/Tidak
Budaya klan			
X1	0.764	0.000	Sah
X2	0.829	0.000	Sah
X3	0.793	0.000	Sah
X4	0.721	0.000	Sah
X5	0.764	0.000	Sah
Budaya adhokratik			
X6	0.793	0.000	Sah
X7	0.823	0.000	Sah
X8	0.742	0.000	Sah
X9	0.785	0.000	Sah
X10	0.731	0.000	Sah
Budaya hierarki			
X11	0.847	0.000	Sah
X12	0.778	0.000	Sah
X13	0.884	0.000	Sah
X14	0.799	0.000	Sah
X15	0.803	0.000	Sah
Budaya pasaran			
X16	0.852	0.000	Sah
X17	0.831	0.000	Sah
X18	0.810	0.000	Sah
X19	**0.295**	**0. 065**	**Tidak Sah**
X20	0.792	0.000	Sah
Kepimpinan organisasi			
X21	0.744	0.000	Sah
X22	0.770	0.000	Sah
X23	0.833	0.000	Sah
X24	0.811	0.000	Sah
X25	0.750	0.000	Sah
X26	0.188	**0.245**	**Tidak Sah**
X27	0.569	0.001	Sah
X28	0.667	0.000	Sah
X29	0.284	**0.075**	**Tidak Sah**

Bersambung ...

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

....sambungan

Konstruk/Item	Korelasi Pearson	Sig.	Sah/Tidak
Perancangan strategik dan pembangunan			
X30	0.476	0.002	Sah
X31	**0.185**	**0.252**	**Tidak Sah**
X32	0.639	0.000	Sah
X33	0.565	0.000	Sah
X34	0.687	0.000	Sah
X35	0.710	0.000	Sah
X36	0.809	0.000	Sah
X37	0.698	0.000	Sah
X38	0.742	0.000	Sah
Pengambilan risiko			
X39	0.943	0.000	Sah
X40	0.864	0.000	Sah
X41	0.882	0.000	Sah
Inovatif			
X42	0.866	0.000	Sah
X43	0.884	0.000	Sah
X44	0.863	0.000	Sah
Proaktif			
X45	0.928	0.000	Sah
X46	0.932	0.000	Sah
Tahap Kepuasan			
Y1	0.785	0.000	Sah
Y2	0.783	0.000	Sah
Y3	0.763	0.000	Sah
Y4	0.788	0.000	Sah
Hasil Perniagaan			
Y4	0.907	0.000	Sah
Y5	0.914	0,000	Sah

Seterusnya, item untuk setiap konstruk diperiksa bagi menentukan kebolehpercayaan mereka dengan menggunakan nilai *Cronbach alpha* dan korelasi skor item keseluruhan yang diperbetulkan. Seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3.9, nilai Cronbach alpha untuk budaya klan, budaya adhokratik, budaya hierarki, budaya pasaran, kepimpinan organisasi, perancangan strategik dan pembangunan,

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

pengambilan risiko, inovatif, proaktif, tahap kepuasan dan hasil perniagaan masing-masing ialah 0.832 , 0.830 , 0.880 , 0.867 , 0.863 , 0.833 , 0.874 , 0.838 , 0.844 , 0.807 dan 0.794. Oleh itu, apabila nilai daripada *Cronbach alpha* adalah lebih besar daripada 0.7, maka item soal selidik tersebut dikatakan boleh dipercaya (Hair et al, 2010; Sugiyono, 2010).

Jadual 3.9

Analisis Kebolehpercayaan (Kajian Rintis)

Skala/item	***Corrected Item-Total Correlation***	***Cronbach's Alpha if Item Deleted***	***Cronbach's Alpha***	**Jumlah Item**
Budaya klan				
X1	0.615	0.803		
X2	0.708	0.776		
X3	0.669	0.789	0.832	5
X4	0.569	0.816		
X5	0.603	0.808		
Budaya adhokratik				
X6	0.638	0.794		
X7	0.725	0.774		
X8	0.596	0.805	0.830	5
X9	0.636	0.794		
X10	0.567	0.813		
Budaya hierarki				
X11	0.753	0.845		
X12	0.655	0.867	0.880	
X13	0.808	0.831		5
X14	0.670	0.865		
X15	0.684	0.861		
Budaya pasaran				
X16	0.782	0.804		
X17	0.761	0.814		
X18	0.702	0.838	0.867	4
X20	0.637	0.865		

bersambung.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

...sambungan

Skala/item	*Corrected Item-Total Correlation*	*Cronbach's Alpha if Item Deleted*	*Cronbach's Alpha*	Jumlah Item
Kepimpinan organisasi				
X21	0.659	0.840		
X22	0.690	0.835		
X23	0.773	0.826		
X24	0.734	0.830		
X25	0.653	0.841	0.863	7
X27	0.445	0.868		
X28	0.515	0.861		
Perancangan strategik dan pembangunan				
X30	0.404	0.831		
X32	0.505	0.821		
X33	0.416	0.830		
X34	0.598	0.809		
X35	0.561	0.815	0.833	8
X36	0.731	0.789		
X37	0.595	0.809		
X38	0.664	0.799		
Pengambilan risiko				
X39	0.842	0.748		
X40	0.738	0.852	0.874	3
X41	0.732	0.844		
Inovatif				
X42	0.670	0.811		
X43	0.747	0.735	0.838	3
X44	0.693	0.782		
Proaktif				
X45	0.731	-	0.844	2
X46	0.731	-		
Tahap Kepuasan				
Y1	0.575	0.780		
Y2	0.661	0.740	0.807	4
Y3	0.721	0.724		
Y4	0.583	0.791		
Hasil Perniagaan				
Y4	0.658	-	0.794	2
Y5	0.658	-		

Secara keseluruhannya, analisis kesahan dan analisis kebolehpercayaan mengakibatkan empat item dihapuskan termasuk item iaitu X19, X26, X29 dan X31 (Jadual 3.10). Oleh itu, 48 daripada 52 item asli disimpan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 3.10

Ringkasan hasil analisis Kesahan dan Kebolehpercayaan (Kajian Rintis)

Konstruk	Dapatan	Keputusan	Jumlah item	
			Sebelum analisis	Setelah analisis
Analisis kesahan				
Budaya klan	Korelasi *Pearson* semua item >= 0.291 pada tahap 0.05	Tidak ada item di hapus	5 item	5 item
Budaya adhokratik	Korelasi *Pearson* semua item >= 0.291 pada tahap 0.05	Tidak ada item di hapus	5 item	5 item
Budaya hierarki	Korelasi *Pearson* semua item >= 0.291 pada tahap 0.05	Tidak ada item di hapus	5 item	5 item
Budaya pasaran	Korelasi *Pearson* semua item >= 0.291 pada tahap 0.05 *kecuali X19= 0.227*	Item X19 di hapus	5 item	4 item
Kepimpinan organisasi	Korelasi *Pearson* semua item >= 0.291 pada tahap 0.05 *kecuali X26= 0.80, X29=0.296*	Item X26 dan X29 di hapus	9 item	7 item
Perancangan strategik dan pembangunan	Korelasi *Pearson* semua item >= 0.291 pada tahap 0.05 *kecuali X31= 0.209*	Item X31 di hapus	9 item	8 item
Pengambilan risiko	Korelasi *Pearson* semua item >= 0.291 pada tahap 0.05	Tidak ada item di hapus	5 item	5 item
Inovatif	Korelasi *Pearson* semua item >= 0.291 pada tahap 0.05	Tidak ada item di hapus	3 item	3 item
Proaktif	Korelasi *Pearson* semua item >= 0.291 pada tahap 0.05	Tidak ada item di hapus	2 item	2 item
Analisis kebolehpercayaan				
Budaya klan	*Cronbach's* α = 0.832, *item to total correlation* > 0.3	Tidak ada item di hapus	5 item	5 item
Budaya adhokratik	*Cronbach's* α = 0.830, *item to total correlation* > 0.3	Tidak ada item di hapus	5 item	5 item
Budaya hierarki	*Cronbach's* α = 0.880, *item to total correlation* > 0.3	Tidak ada item di hapus	5 item	5 item
Budaya pasaran	*Cronbach's* α = 0.867, *item to total correlation* > 0.3	Tidak ada item di hapus	4 item	4 item
Kepimpinan organisasi	*Cronbach's* α = 0.863, *item to total correlation* > 0.3	Tidak ada item di hapus	7 item	7 item
Perancangan strategik dan pembangunan	*Cronbach's* α = 0.833, *item to total correlation* > 0.3	Tidak ada item di hapus	8 item	8 item

bersambung...

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

...sambungan

Konstruk	Dapatan	Keputusan	Jumlah item	
			Sebelum analisis	**Setelah analisis**
Pengambilan risiko	Cronbach's α = 0.874, item to total correlation > 0.3	Tidak ada item di hapus	3 item	3 item
Inovatif	Cronbach's α = 0.838, item to total correlation > 0.3	Tidak ada item di hapus	3 item	3 item
Proaktif	Cronbach's α = 0.844, item to total correlation > 0.3	Tidak ada item di hapus	2 item	2 item
Tahap Kepuasan	Cronbach's α = 0.807, item to total correlation > 0.3	Tidak ada item di hapus	4 item	2 item
Hasil Perniagaan	Cronbach's α = 0.794, item to total correlation > 0.3	Tidak ada item di hapus	2 item	2 item
Jumlah item yang tinggal			**52 item**	**48 item**

Setelah menggugurkan item yang bermasalah, skala pengukuran seperti dalam Jadual 3.11 akan digunakan dalam pengumpulan data sebenar.

Jadual 3.11

Ringkasan pengukuran item akhir

Konstruk		Item
Budaya klan	X1	Syarikat adalah seperti tempat persendirian, seperti keluarga besar yang orang berkongsi antara satu sama lain.
	X2	Kepimpinan dalam syarikat menyediakan contoh mentor, pemudahcaraan atau pemeliharaan.
	X3	Pasukan kerja, konsensus dan penyertaan adalah ciri-ciri pengurusan dalam syarikat.
	X4	Kesetiaan dan saling mempercayai adalah prinsip yang menyatukan syarikat, komitmen tinggi dalam syarikat boleh berjalan.
	X5	Pembangunan sumber manusia, kerja berpasukan, komitmen pekerja dan keprihatinan terhadap rakyat adalah definisi kejayaan perusahaan.

Bersambung...

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

...sambungan

Konstruk		Item
Budaya Adhokratik	X6	Syarikat adalah tempat yang sangat dinamik dan penuh dengan semangat keusahawanan dan orang-orang bersedia mengambil risiko.
	X7	Kepimpinan dalam syarikat memberi contoh keusahawanan, inovasi atau pengambilan risiko.
	X8	Kepentingan risiko individu, inovasi, kebebasan dan keunikan adalah ciri-ciripengurusan dalam syarikat.
	X9	Mempunyai produk yang paling unik atau terkini, menjadi peneraju produk dan inovator adalah definisi kejayaan bagi syarikat.
	X10	Syarikat ini adalah tempat yang sangat dinamik dan penuh dengan semangat keusahawanan dan orang-orang bersedia mengambil risiko.
Budaya Hierarki	X11	Prosedur formal dikuatkuasakan diperusahaan, menjadikannya tempat yang sangat terkawal dan berstruktur.
	X12	Kepimpinan dalam syarikat memberikan contoh kecekapan koordinasi, susunan atau kelancaran.
	X13	Keselamatan pekerjaan, pematuhan, ramalan dan kestabilan adalah ciri-ciripengurusan dalam syarikat.
	X14	Adalah penting untuk mengekalkan kelancaran syarikat, supaya prinsip yang menyatukan syarikat adalah peraturan dan dasar rasmi.
	X15	Efisien adalah definisi perusahaan yang berjaya, jadi pengeluaran kos rendah adalah sangat penting.
Budaya Pasaran	X16	Syarikat sangat berorientasikan hasil, menyelesaikan pekerjaan menjadi perhatian utama, orang-orang sangat kompetitif dan berorientasikan pencapaian.
	X17	Kepimpinan dalam syarikat memberi contoh fokus yang agresif dan berorientasikan hasil.
	X18	Daya daya saing yang sangat kuat, permintaan yang tinggi, dan pencapaian adalah ciri-ciri pengurusandalam syarikat.
	X20	Memenangi persaingan pasaran, pertumbuhan pasaran yang kompetitif adalah definisi kejayaan syarikat.

Bersambung...

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

...sambungan

Konstruk		Item
Kepimpinan orgnisasi	X21	Pengurusan atasan terlibat secara aktif dalam komunikasi dan perancangan matlamat syarikat.
	X22	Pengurusan atasan menyediakan cara yang mencukupi untuk meningkatkan dan mengekalkan kualiti.
	X23	Pengurusan atasan mengambil kualiti sebagai tanggungjawab mereka.
	X24	Pengurusan mteratas dinilai berdasarkan kualiti prestasi
	X25	Pemimpin senior menganjurkan dan menyebarkan visi dan nilai-nilai syarikat ke arah yang betul.
	X27	Pemimpin kanan menggalakkan komunikasi dua hala yang jujur dengan semua pekerja.
	X28	Syarikat ini menyumbang kepada kesejahteraan aktiviti alam sekitar, sosial, undang-undang dan etika.
Perancangan strategik dan pembanguna n	X30	Syarikat itu menggalakkan kajian dan perancangan untuk penambahbaikan semua produk dan proses.
	X32	Selalunya terdapat pemeriksaan kualiti dan proses produk.
	X33	Syarikat mengumpul data kemudian mengkajinya untuk membuat keputusan untuk memperbaiki proses.
	X34	Syarikat ini menjalankan perancangan strategik mengikut kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman, petunjuk awal perubahan besar dalam teknologi, pasaran dan kemampanan jangka panjang syarikat.
	X35	Syarikat mentakrifkan objektif strategik dan jangka masa untuk menyelesaikannya mengikut keupayaan dan keperluan semua pihak berkepentingan utama.
	X36	Syarikat ini membangun dan menggunakan pelan tindakan, langkah-langkah prestasi atau petunjuk utama untuk mencapai matlamat strategik utama.
	X37	Syarikat memperuntukkan sumber kewangan, manusia dan lain-lain untuk menyokong pencapaian pelan tindakan.
	X38	Syarikat membandingkan prestasi dengan petunjuk prestasi yang diunjurkan oleh pesaing yang setanding. Sekiranya terdapat jurang segera buat pelarasan.
Pengambilan risiko	X39	Syarikat menekankan dasar yang boleh diwakilkan kepada pekerja.
	X40	Syarikat memberi kebebasan kepada individu atau pasukan untuk mengembangkan idea baru.
	X41	Pengurusan atasan mempunyai kecenderungan yang kuat untuk berada di barisan hadapan dalam memperkenalkan produk atau idea baru.
Inovasi	X42	Syarikat menggalakkan dan merangsang inovasi teknologi, memasarkan produk / perkhidmatan dan pentadbiran.
	X43	Pengurusan atasan terlibat secara aktif dalam komunikasi dan perancangan matlamat syarikat.
	X44	Pengurusan atasan menyediakan cara yang mencukupi untuk meningkatkan dan mengekalkan kualiti.

Bersambung .....

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

....Sambungan

Konstruk		Item
Proaktif	X45	Dalam menghadapi pesaing, perusahaan biasanya memulakan tindakan yang dibalas oleh pesaing.
	X46	Dalam menghadapi pesaing, perusahaan sering menjadi yang pertama memperkenalkan produk / perkhidmatan baru.
Tahap Kepuasan	Y1	Terdapat peningkatan peratusan pengeluaran (pelan pengeluaran / pengeluaran dicapai).
	Y2	Pekerja mempunyai semangat yang tinggi dan sangat berpuas hati
	Y3	Pelanggan berpuas hati sepenuhnya.
	Y4	Kualiti produk sangat tinggi (pasti tidak ada kerosakan).
Hasil Perniagaan	Y5	Terdapat peningkatan jualan (berbanding tahun-tahun sebelumnya).
	Y6	Terdapat peningkatan keuntungan (berbanding tahun-tahun sebelumnya)

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.7. Prosedur Pengumpulan Data

Pada tahap ini, proses pengumpulan data adalah dilakukan apabila borang soal selidik telah diedarkan kepada responden kajian. Sebelum melaksanakan kutipan data, penyelidik telah menyiapkan borang soal selidik dalam format *online form* dan mengedarkan borang soal selidik kepada responden yang telah ditetapkan, iaitu 400 responden. Lokasi kajian yang di pilih adalah Jawa, Sumatera, Kalimantan dan Sulawesi. Rasional pemilihan lokasi adalah berdasarkan data wilayah yang berdaftar pada pangkalan data APHI.

Untuk mendapatkan data dalam kajian ini, adalah dikumpulkan daripada responden yang telah menerima dan mengisi borang soal selidik (Ferdinand, 2006).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Responden dipilih menggunakan teknik pensampelan rawak mudah dengan menggunakan *random number generator* untuk memilih responden secara rawak. Data responden yang telah digunakan dalam kajian rintis telah di keluarkan bagi memastikan ianya tidak menjadi responden lagi pada kajian sebenar. Bagi pengumpulan data, teknik *drop-off* digunakan. Dalam teknik ini, soal selidik diedarkan kepada responden terpilih melalui penyelaras pengusaha herba wilayah dalam format *online form* pada talian laman web *http://kuesioner.cantikdalamketaatan.com/.* Pengumpulan data dijalankan selama enam minggu, mulai pada hari Isnin sepanjang bulan Oktober dan November pada tahun 2020. Sesi taklimat kepada penyelaras di berikan agar proses kutipan data berjalan lancar melalui telefon dan group whatsapp pada tiap akhir minggu.

Secara spesifiknya, satu set borang soal selidik telah dibina bagi mengutip maklumat yang diperlukan dalam kajian ini iaitu pada Lampiran B. Pada tiap set borang soal selidik telah diiringi dengan surat dengan kandungan utama surat adalah mengenai tujuan kajian dilaksanakan, arahan untuk mengikuti sebagai responden kajian, jaminan kerahsiaan maklum balas responden dan penghargaan terima kasih kerana bersetuju untuk mengambil bahagian dalam kajian. Penyelaras kemudian menjelaskan arahan melalui *Whatsapp group* sebelum memulakan tinjauan rasmi tentang sifat kajian dan soal selidik kepada responden dan responden dimaklumkan bahawa semua maklumat tanpa nama lengkap, maklum balas yang disediakan itu dirahsiakan dan hanya digunakan untuk tujuan akademik, bahawa penyertaan mereka dalam kajian ini adalah tanpa apa-apa kewajipan dan secara sukarela.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Cenderahati atau Insentif pula ditawarkan, namun penyertaan adalah bersifat sukarela. Penyelaras dihubungi untuk memastikan para pengusaha herba sudah mengisi soal selidik yang diedarkan pada tarikh yang ditetapkan. Jadual 3.12 memberikan prosedur terperinci tentang berapa masa yang diperlukan untuk menyebarkan soal selidik kepada responden.

Jadual 3.12

Teknik pengumpulan data

Minggu	**Aktiviti**
1 (Isnin, 5 Oktober 2020)	Sediakan soalan selidik dalam format *online form* pada talian laman web http://kuesioner.cantikdalamketaatan.com/
1 (Selasa, 6 Oktober 2020)	Edar borang soal selidik kepada penyelaras usahawan herba wilayah melalui E-mel dan *Whatsapp group*, dengan pembahagian responden yang telah di tentukan daripada setiap wilayah sesuai dengan hasil rawak yang diperolehi *random number generator*.
2 (Ahad, 11 Oktober 2020)	Sesi taklimat kepada penyelaras di berikan agar proses kutipan data berjalan lancar melalui telefon dan *Whatsapp group* pada tiap akhir minggu.
2 (Kamis, 15 Oktober 2020)	Edar borang soal selidik kepada para usahawan herba melalui E-mel dan *whatsapp group* oleh penyelaras pengusaha herba.
2- 4 (15-31 Oktober 2020)	Soal selidik yang lengkap diisi pada hari yang sama atau enam minggu diberikan kepada responden untuk melengkapkan soal selidik pada *online form* pada talian laman web http://kuesioner.cantikdalamketaatan.com/
5-6 (1 – 14 Nopember 2020)	Pada tarikh yang ditetapkan, penyelaras dihubungi untuk memastikan para usahawan herba sudah mengisi soal selidik yang diedarkan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Oleh kerana kepentingan melindungi responden, penyelidikan ini telah mengambil beberapa langkah untuk memastikan etika penyelidikan dipatuhi sebagaimana dicadangkan oleh Bhattacherjee (2012). Antara langkah yang diambil termasuk responden diberikan maklumat mengenai penyelidikan, terutamanya status dan peranan penyelidik serta tujuan penyelidikan untuk menghilangkan kegusaran responden (Amir, 2017; Ferdinand, 2006), penyelidik memperkenalkan status diri dan menyatakan tujuan penyelidikan bagi menjamin keselesaan responden untuk menjawab soal selidik (Zainol et al., 2015). Selanjutnya, responden diminta untuk melengkapkan soal selidik secara sukarela, di mana responden dimaklumkan bahawa mereka berhak untuk tidak turut serta dalam tinjauan atau mengakhiri penyertaan mereka pada bila-bila masa tanpa sebarang akibat yang boleh merugikan responden (Amir, 2017; Bhattacherjee, 2012; Sekaran & Bougie, 2003). Selain itu, berdasarkan prinsip anonimiti dan kerahsiaan, responden tidak diperlukan untuk memberikan pengenalan diri pada borang soal selidik dan dijamin bahawa semua maklumat yang diberikan hanya akan digunakan semata-mata untuk tujuan penyelidikan (Sugiyono, 2010; Zainol et al., 2015).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.8. Kaedah Analisis Data

Analisis data dalam kajian ini akan menggunakan kaedah deskriptif dan inferens. Analisis statistik deskriptif, iaitu statistik yang digunakan bagi menerangkan dan menganalisis hasil penyelidikan atau pemerhatian tetapi tidak sampai pada kesimpulan, statistik deskriptif hanya menunjukkan data sebagaimana adanya, menunjukkan pengedaran data tetapi tidak menilai data itu (Jaya & Ardat, 2013). Statistik deskriptif digunakan bagi menghurai atau pembuatan ringkasan pada maklumat ataupun data yang diperolehi bagi populasi atau sampel dan biasanya digunakan oleh para penyelidik bagi pembuatan ringkasan pada data yang mempunyai kuantiti yang besar (Ferdinand, 2006). Statistik deskriptif merupakan kaedah analisis asas bagi menerangkan ciri-ciri, latar belakang demografik sebuah sampel (Suharjito, 2014). Statistik deskriptif digunakan untuk menerangkan secara terperinci maklumat tentang latar belakang responden iaitu umur, jantina, etnik, tahap pendidikan tertinggi, agama, pekerjaan dan pendapatan (Purwanto & Sulistyasturi, 2017).

Selanjutnya, statistik deskriptif lebih banyak mengenai pengumpulan dan ringkasan data, serta pembentangan hasil ringkasan, data statistik secara amnya diperoleh masih rawak, dan tidak teratur (Rosana & Setyawarno, 2016). Menurut Rosana dan Setyawarno (2016), penyelidik mesti terlebih dahulu mengkaji statistik deskriptif untuk dapat memahami statistik inferens. Analisis statistik deskriptif merujuk kepada transformasi data mentah ke dalam bentuk yang lebih mudah untuk difahami dan ditafsir (Ghozali, 2008). Secara spesifiknya, analisis deskriptif yang digunakan terdiri daripada analisis kekerapan, min dan sisihan piawai, peratus, yang digunakan untuk mengira taburan peratus maklumat demografik dan taburan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

kekerapan yang disediakan oleh responden di bahagian A dalam borang soal selidik. Bagi tujuan tersebut, analisis frekuensi dan peratusan digunakan.

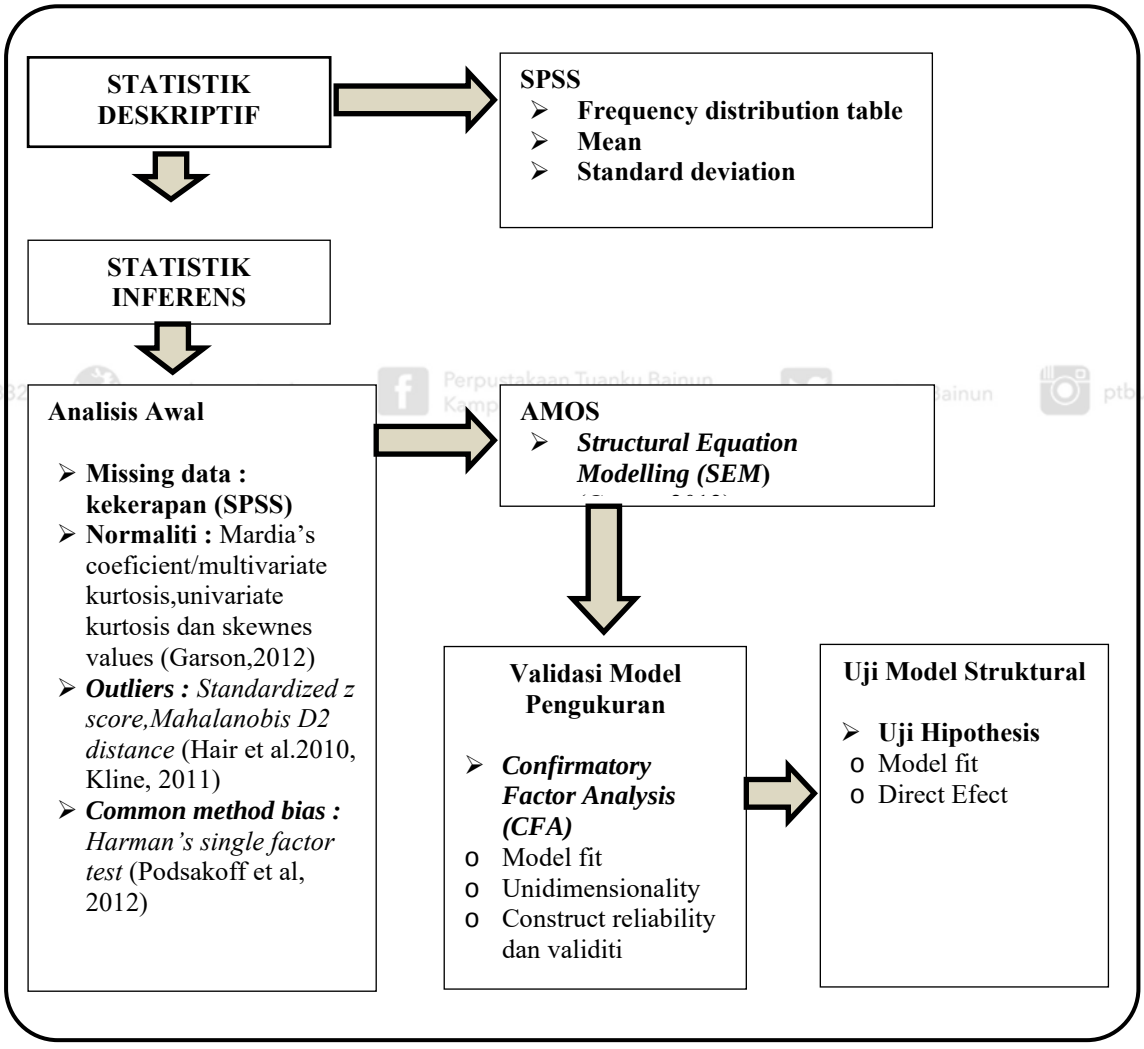
Statistik Inferens, iaitu statistik yang digunakan dalam menganalisis data daripada sampel, yang hasilnya akan digeneralisasikan kepada populasi daripada mana sampel tersebut diambil (Jaya & Ardat, 2013). Menurut Jaya dan Ardat (2013), terdapat dua jenis statistik inferens adalah statistik parametrik dan bukan parametrik. Statistik parametrik digunakan terutamanya untuk menganalisis data selang atau nisbah diambil daripada populasi yang diedarkan biasa. Seperti korelasi *moment product Pearson*, ANOVA, ujian-t, ujian-F, regresi. Statistik bukan parametrik digunakan terutamanya untuk menganalisis data nominal dan ordinal daripada populasi bebas pengedaran, jadi tidak semestinya normal. Statistik parametrik memerlukan pemenuhan banyak andaian, yaitu mengenai normaliti data, homogeniti data, dan data dalam bentuk selang atau nisbah, sebaliknya statistik bukan parametrik tidak memerlukan andaian ini (Rosana & Setyawarno, 2016).

Statistik inferensi adalah statistik yang memberi jalan untuk digunakan sebagai alat untuk pembuatan kesimpulan umum daripada sekumpulan data yang telah disusun dan diproses, sebagai pembuatan pelbagai inferens ke sekumpulan data yang berasal daripada sampel (Rosana & Setyawarno, 2016). Statistik inferens digunakan untuk menguji hipotesis yang dicadangkan, satu daripada teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (*SEM*) (Ghozali, 2008).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Secara spesifiknya, analisis deskriptif yang digunakan adalah terdiri daripada analisis peratus, kekerapan, min dan sisihan piawai akan dianalisis menggunakan perisian *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versi 21, manakala analisis inferens melibatkan *Structural Equation Modeling* (*SEM*) menggunakan perisian *Analysis Of Moment Structures* (AMOS) versi 21. Rajah 3.2. menunjukkan gambaran keseluruhan analisis data.



Rajah 3.2. Gambaran keseluruhan analisis data

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.8.1. *Structural Equation Modeling* (SEM)

Structural Equation Modeling (*SEM*) iaitu suatu teknik multivariat yang membolehkan analisis serentak boleh dijalankan yang dapat menghubungkan antara beberapa pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar (Fuad, 2005; Zainol, 2018). Penggabungan analisis serentak seperti analisis laluan (*path*), korelasi (*correlation*), analisis faktor, analisis varian (*ANOVA*) dan pelbagai regresi menjadikan penggunaan statistik *SEM* sesuai bagi kajian-kajian empirikal (Ghozali, 2008), dalam pembuatan pengesahan terhadap skala data, menguji perbezaan, mengenal pasti hubungan atau menguji pengaruh moderator dan mediator (pengantara) (Zainol, 2018).

05-4506832 Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah ptbupsi

SEM dipilih berbanding teknik analisis statistik yang lain kerana aplikasi mereka untuk menguji model yang komprehensif dan kompleks. Maksudnya, *SEM* tidak hanya memberikan penilaian terhadap model sesuai daripada segi unidimensi, kebolehpercayaan dan kesahan masing-masing konstruk diuji, tetapi juga memungkinkan keseluruhan model, yang merangkumi langsung dan tidak langsung hubungan, serta anggaran parameter individu untuk diuji secara serentak (Garson, 2012). Sebagai tambahan, *SEM* berfungsi dengan ralat pengukuran minimum sebagaimana adanya dikurangkan dengan menggunakan *confirmatory factor analysis (CFA*) dan memberikan visualisasi model yang lebih baik (Garson, 2012).

Untuk menjalankan *SEM*, terdapat dua pendekatan yang dikenal pasti secara meluas dalam literatur, iaitu *covariance-based SEM* (*CB-SEM*) dan *partial least square SEM* (*PLS-SEM*) (Kline, 2015). Walaupun *CB-SEM* dan *PLS-SEM* adalah dua

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

pendekatan yang berbeza untuk masalah yang sama iaitu, analisis hubungan sebab-akibat antara konstruksi laten (Hair et al., 2015). Menurut Hair et al. (2015) mereka berbeza bukan sahaja daripada segi asumsi dan hasil dasar mereka, tetapi juga daripada segi prosedur anggaran mereka. *PLS-SEM* menggunakan kaedah *ordinary least squares (OLS)* berasaskan regresi dengan tujuan untuk menjelaskan varians konstruk laten dengan meminimumkan *error terms* dan memaksimumkan nilai R2 daripada konstruk endogen. *CB-SEM*, sebaliknya, mengikuti prosedur anggaran *maximum likelihood* (ML) dan bertujuan untuk menghasilkan semula matriks kovarians iaitu, meminimumkan perbezaan antara matriks kovarians yang diperhatikan dan dianggarkan, tanpa memfokuskan pada varians yang dijelaskan (Hair et al., 2010, p. 139).

Menurut Kline (2015), *Covarin Based-SEM* digunakan untuk menilai fokus pada *goodness-of-fit* yang memberi tumpuan dalam meminimumkan perbezaan antara anggaran matriks kovarians (*estimated covariance matrix*) dan matriks kovarians pantauan (*observed covariance matrix*). Untuk menguji kemudian mengesahkan di mana teori terdahulu adalah kuat serta mampu menyokong pemboleh ubah kajian yang dipilih, penggunaannya adalah dicadangkan (Hair et al., 2015). *CB-SEM* adalah lebih sesuai untuk menjalankan *SEM* bagi mengesahkan hubungan antara beberapa pemboleh ubah laten, model struktural yang kerumitannya adalah pada tahap rendah hingga sederhana, hubungan di antara indikator dan pemboleh ubah laten dimodelkan dalam mod reflektif dan saiz sampel yang digunakan adalah besar (Haenlein & Kaplan, 2004; Hair et al., 2015). Walau bagaimanapun, pengamal atau penyelidik harus terlebih dahulu memenuhi andaian-andaian semasa menjalankan *CB-SEM*. Satu daripada andaian tersebut iaitu saiz sampel data harus besar seperti lebih daripada

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

200 responden, Hair et. al. (2010) menawarkan saiz sampel minimum bergantung kepada kerumitan model dan kriteria asas model pengukuran.

Partial least square SEM (*PLS-SEM*) adalah teknik statistik multivariat yang digunakan untuk menangani pemboleh ubah yang banyak serta pemboleh ubah eksplanatori (Hair et al., 2019). Analisis ini merupakan alternatif yang baik untuk metod analisis regresi berganda dan regresi komponen utama, kerana metod ini bersifat lebih robust atau kebal, robust ertinya parameter model tidak banyak berubah ketika sampel baru diambil daripada jumlah populasi (*PLS-SEM* pula sesuai untuk ramalan, terutamanya apabila model yang dicadangkan adalah secara relatifnya baru dengan kekurangan sokongan teori, model struktural yang rumit, model pengukuran dimodelkan dalam mod reflektif dan/atau formatif dan saiz sampel yang kecil digunakan (Ghozali, 2005; Hair et al., 2011). Pada Jadual 3.13 diterangkan faktor-faktor kukuh yang boleh memengaruhi pemilihan sama ada menggunakan pendekatan *CB-SEM* atau *PLS-SEM*.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 3.13

Rules of Thumb bagi memilih pendekatan CB-SEM atau PLS-SEM

Spesifikasi Model Pengukuran

→ Sekiranya konstruk formatif adalah sebahagian daripada model struktural, pilih *PLS-SEM*.
Nota: pengukuran formatif boleh juga menggunakan *CB-SEM* tetapi memerlukan konsep perakauanan yang kompleks dan aturan spesifikasi yang terhad.

→ Sekiranya ralat kesilapan (error term) memerlukan spesifikasi tambahan, seperti kovarian, pilih *CB-SEM*.

Model Struktural

→ Sekiranya model struktural adalah kompleks (banyak konstruk dan banyak indikator), pilih *PLS-SEM*.

→ Sekiranya model adalah *nonrecursive*, pilih *CB-SEM*.

Ciri-ciri Data dan *Algorithm*

→ Sekiranya data memenuhi andaian-andaian *CB-SEM*, contoh: mempunyai minimum sampel saiz dan andaian pengagihan (distributional), pilih *CB-SEM*; kecuali *PLS-SEM* memberi keputusan lebih baik daripada *CB-SEM*.

→ Pertimbangan bagi saiz sampel:

- Sekiranya saiz sampel adalah rendah, pilih *PLS-SEM*. Data yang besar, keputusan *CB-SEM* dan *PLS-SEM* adalah sama, mempunyai indikator pemboleh ubah yang besar bagi mengukur konstruk pendam (*latent*) (saiz besar yang konsisten).
- *PLS-SEM* minimum saiz sampel harus sama dengan yang lebih besar seperti berikut: (1) indikator formatif (yang mempunyai jumlah terbesar) untuk mengukur satu konstruk digunakan melebihi sepuluh kali, atau (2) menggunakan lebih daripada sepuluh kali laluan terus struktural (*paths directed*) pada konstruk pendam (*latent*) dalam struktural model.
- Sekiranya sebahagian data mempunyai tidak normal (nonnormal), gunakan *PLS-SEM*; kecuali dalam keadaan data normal, *CB-SEM* dan *PLS-SEM* mempunyai keputusan yang hampir sama sangat tinggi, dengan *CB-SEM* menyediakan anggaran model yang lebih tepat.
- Sekiranya kriteria *CB-SEM* tidak dapat dipenuhi, (contoh: spesifikasi model, pengenalpastian, *nonconvergence,* andaian pengagihan data), pilih *PLS-SEM* sebagai perkiraan yang baik daripada keputusan *CB-SEM*.
- Keputusan *CB-SEM* dan *PLS-SEM* harus sama. Jika tidak, periksa spesifikasi model bagi memastikan *CB-SEM* sesuai dipilih dan digunakan. Jika tidak, keputusan *PLS-SEM* adalah perkiraan yang lebih baik daripada keputusan *CB-SEM*.

Penilaian Model

→ Jika anda mahu gunakan skor pemboleh ubah pendam (latent) dalam analisis seterusnya, *PLS-SEM* adalah pendekatan yang terbaik.

→ Sekiranya kajian memerlukan kriteria *goodness-of-fit* global, maka *CB-SEM* adalah pendekatan yang dianjurkan.

→ Sekiranya penyelidik mahu menguji *invariance* model pengukuran, guna *CB-SEM*

Matlamat Kajian

→ Sekiranya matlamat kajian meramalkan sasaran konstruk utama atau mengenal pasti *key "driver" constructs*, pilih *PLS-SEM*.

→ Sekiranya matlamat kajian adalah menguji teori, pengesahan teori, atau pembandingan terhadap teori alternatif, pilih *CB-SEM*.

→ Sekiranya kajian adalah berbentuk penerokaan atau sambungan kepada teori struktural sedia ada, pilih *PLS-SEM*

Sumber: Hair et al. (2011)

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Dalam kajian ini, tiga aspek telah dipertimbangkan iaitu objektif penyelidikan, model penyediaan dan ciri data dalam upaya untuk menentukan pendekatan yang akan digunakan (Hair et al., 2010). Memandangkan bahawa kajian ini adalah mempunyai tujuan untuk mengesahkan hubungan yang dicadangkan antara konstruk, berdasarkan teori hubungan yang kuat, menggunakan ukuran reflektif pembolehubah laten dan saiz sampel sebanyak 400 orang usahawan, *CB-SEM* adalah pendekatan *SEM* yang lebih baik untuk penyelidikan ini. Namun sebagaimana yang dicadangkan oleh Oke et al., (2012) bahawa *PLS-SEM* perlu dipertimbangkan sebagai alternatif di mana *CB-SEM* tidak dapat digunakan untuk apa-apa sebab. Maka, *PLS-SEM* adalah dianggap sebagai alternatif jika data yang dikumpul gagal memenuhi andaian yang diperlukan oleh *CB-SEM*.

Meskipun terdapat banyak perisian statistik untuk melakukan *CB-SEM*, *Analysis Of Moment Structures* (AMOS) digunakan untuk melaksanakan *SEM* kerana ianya lebih mesra pengguna (Ghozali, 2008). Perisian ini mampu untuk menguji aspek seperti varians, min, kovarian dan korelasi bagi setiap pemboleh ubah dalam model yang dicadangkan. Dan dapat menguji hubungan regresi dan korelasi setiap pemboleh ubah di dalam model (Byrne, 2001). Walau bagaimanapun langkah analisis *SEM* akan selalu melibatkan beberapa proses iaitu memilih spesifikasi model, identifikasi model, estimasi model, model *fit* dan mentafsir model (Reisinger & Mavondo, 2007; Zainol, 2018).

Sebelum menjalankan analisis sebenar, data yang diperolehi akan disaring dahulu, keperluan penyaringan data adalah penting bagi memastikan data yang diperolehi dapat dianalisis dengan tepat, penyaringan data dilakukan dengan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

memastikan ciri-ciri sebenar yang wujud, (Zainol, 2018). Saringan yang dilakukan juga dapat digunakan untuk mengenal pasti kewujudan nilai yang hilang (*missing value*). Nilai yang hilang ini timbul akibat kegagalan responden pada masa menjawap soal selidik yang diberikan dan seterusnya boleh menjejaskan analisis data (Ghozali, 2005).

Structural Equation Modeling (*SEM*) terdiri daripada dua sub-model iaitu model pengukuran dan model struktural (Huck, 2012; Tjahjono, 2007). Menggunakan analisis *SEM* bagi menguji hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar sebagaimana yang dicadangkan dalam hipotesis kajian adalah kepentingan kajian ini (Byrne, 2013). Model andaian yang dicadangkan dapat diuji sama ada ianya sepadan dengan data kajian yang dikumpulkan daripada responden kajian (Lomax & Schumacker, 2004). Pengujian dalam *SEM* adalah dapat membantu penyelidik bagi mengesahkan sesuatu faktor yang diandaikan mampu mengukur sesuatu pemboleh ubah (Blunch, 2012; Byrne, 2016; Ghozali, 2008). Dalam erti kata lain, model kerangka teori yang dibangunkan di awal kajian dapat diuji kesahihannya pada setiap pemboleh ubah konstruk dan hubungan antara konstruk yang dicadangkan dengan menggunakan analisis *SEM* (Lomax & Schumacker, 2004).

Selaras dengan itu, *SEM* ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan dua tahap, analisis pertamanya dengan mengesahkan model pengukuran atau dikenali sebagai *confirmatory factor analysis* (CFA) sebelum menguji model struktural yang diusulkan (Tjahjono, 2007). Seterusnya, *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) akan digunakan bagi melakukan ujian secara empirikal tentang model pengukuran yang

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

dicadangkan sebelum analisis model struktural dijalankan pada peringkat seterusnya. Pengujian *SEM* dilakukan adalah untuk melihat sama ada aspek varian dalam data yang dikaji adalah konsisten atau sebaliknya (Byrne, 2013). Jika dapatan menunjukkan tidak konsisten, model akan diubah suai berdasarkan cadangan *SEM* dan ujian dijalankan semula.

Di samping itu juga, kajian ini memilih analisis *SEM* untuk menentukn pengaruh dimensi budaya organisasi, pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* dan orientasi keusahawanan ke atas prestasi organisasi. Pengujian *SEM* dilakukan adalah untuk melihat sama ada aspek varian dalam data yang dikaji adalah konsisten atau sebaliknya, jika dapatan menunjukkan tidak konsisten, model akan diubah suai berdasarkan cadangan *SEM* dan ujian dijalankan semula (Byrne, 2016). Kelebihan analisis *SEM* ialah teknik ini dapat menguji model secara menyeluruh, interaksi pemboleh ubah yang dicadangkan dapat membentuk model, dan model dapat dibentuk secara grafik untuk diuji (Byrne, 2016; Ghozali, 2008).

3.8.2. Pembangunan Model SEM

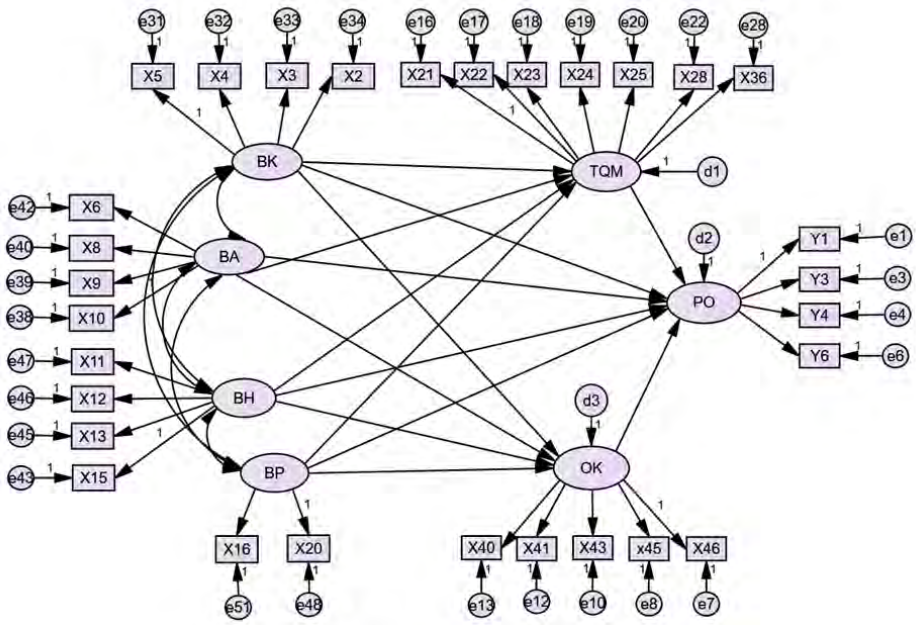
Dalam kajian ini, sebelum analisis sepenuhnya dijalankan, model pengukuran *SEM* dibangunkan terlebih dahulu, setelah kesahan model pengukuran dipenuhi, model struktural dibangunkan bagi pengujian hipotesis (Zainol, 2018). Model pengukuran merupakan pengukuran hubungan antara pemboleh ubah pantauan (*observed variables*) dan pemboleh ubah pendam (*latent variables*).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Selepas memenuhi andaian-andaian *SEM* dan mencapai kesahan dan kebolehpercayaan yang memuaskan bagi model pengukuran *SEM*, maka langkah seterusnya adalah membentuk model struktural bagi kajian ini (Hair et al., 2011; Zainol, 2018). Bagi membentuk model struktural, rajah laluan (*path*) dibina bagi menghubungkan pemboleh ubah bersandar dengan pemboleh ubah tidak bersandar, hubungan langsung daripada satu pemboleh ubah kepada pemboleh ubah lain ditandakan dengan laluan sehala. Manakala korelasi antara pemboleh ubah dalam model ditandakan dengan laluan dua hala. Seterusnya, Rajah 3.3 menerangkan model yang dicadangkan yang ditunjukkan oleh satu rajah *path*.

Bagi analisis *SEM*, pemboleh ubah bersandar sebagai *endogenous* dan pemboleh ubah tidak bersandar dikenali sebagai pemboleh ubah *exogenous* (Ferdinand, 2006). Sebagai contoh, dalam Rajah 3.3 pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* dan item x36 menjadi peramal atau *exogenous* kepada prestasi organisasi (PO) yang menjadi pemboleh ubah *endogenous*.



Rajah 3.3. Cadangan Model Pembangunan *SEM*

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Laluan sehala daripada pemboleh ubah *exogenous* kepada pemboleh ubah *endogenus* menandakan kesan peramal terhadap pemboleh ubah bersandar. Dalam rajah 3.3, budaya klan (BK) menjadi peramal kepada pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*, orientasi keusahawanan (OK) dan prestasi organisasi (PO); budaya adhokratik (BA) menjadi peramal kepada pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*, orientasi keusahawanan (OK) dan prestasi organisasi (PO); budaya hierarki (BH) menjadi peramal kepada pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*, orientasi keusahawanan (OK) dan prestasi organisasi (PO) dan budaya pasaran (BP) menjadi peramal kepada pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*, orientasi keusahawanan (OK) dan prestasi organisasi (PO). Manakala pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* dan orientasi keusahawanan (OK) pula menjadi peramal kepada prestasi organisasi (PO).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Hipotesis yang dicadang iaitu prestasi organisasi (PO) sebagai pemboleh ubah bersandar adalah boleh dianggarkan oleh gabungan perhubungan linear antara keenam peramal iaitu pemboleh ubah budaya klan (BK), budaya adhokratik (BA), budaya hierarki (BH), budaya pasaran (BP), pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* dan orientasi keusahawanan (OK). Sehubungan dengan itu juga, hipotesis yang dicadang iaitu pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* dan orientasi keusahawanan (OK) adalah pemboleh ubah bersandar boleh dianggarkan oleh gabungan perhubungan linear antara keempat peramal iaitu pemboleh ubah budaya klan (BK), budaya adhokratik (BA), budaya hierarki (BH), budaya pasaran (BP).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.8.3 Analisis Awalan

Sebelum menjalankan analisis sebenar, penyaringan data adalah penting bagi memastikan data yang telah diperolehi dapat dianalisis dengan tepat (Ghozali, 2008). Beberapa andaian pula perlu dilakukan dalam menjalankan analisis *SEM* (Blunch, 2012). Oleh itu, sebelum menjalankan analisis *SEM* yang sebenar, adalah penting untuk memastikan andaian-andaian tersebut telah dipenuhi. Sehubungan itu, analisis awalan dilakukan untuk menguji sampel data daripada sebarang percanggahan dalam andaian-andaian tersebut.

3.8.3.1 Pemprosesan Data

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Pemprosesan data yang telah dikumpulkan dengan menggunakan soal selidik biasanya menghasilkan beberapa tingkat data yang hilang (Tjahjono, 2007). Bagi kajian ini, beberapa peringkat pemprosesan data perlu dilakukan iaitu pengekodan data, pengeditan dan mengesan kehilangan data (*missing data*) (Miller, 2017). Pemprosesan data melibatkan klasifikasi dan ringkasan data untuk membolehkan ianya dapat dianalisis dengan tepat (Kline, 2015). Data yang telah diperolehi terlebih dahulu disaring bagi memastikan data dimasukkan secara betul dan mengenal pasti kehilangan nilai (*missing value*). Sebarang data yang hilang yang kurang daripada lima pada pemboleh ubah tunggal atau 10 peratus untuk pengamatan individu boleh diabaikan (Hair et al., 2015).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Proses pengekodan data merupakan peringkat pertama dalam menganalisis data yang diperolehi daripada pengedaran soal selidik pada kajian ini, ini bererti pengekodan adalah digunakan untuk menghubungkan antara pentaksiran kepada data dan data (Miller, 2017). Tujuan pengekodan data iaitu melancarkan proses analisis yang dijalankan dan memudahkan mengenal pasti dengan jelas pada item-item soal selidik (Singgih Santoso, 2016). Pengekodan data adalah proses menetapkan kod numerik kepada item-item dan mengkategorikan maklumat item dalam instrumen soal selidik kajian (Herlina, 2019). Proses pengekodan dilakukan dengan menyusun, melabel dan mengatur data mentah yang diperolehi (Hulu & Sinaga, 2019). Seterusnya, data yang telah dikategorikan kepada kod numerik tertentu akan dimasukkan ke dalam perisian SPSS.

Soalan tanpa jawapan adalah menjadi data yang hilang yang merupakan pemboleh ubah tanpa pemerhatian, sebahagian kecil data yang hilang boleh menyebabkan masalah serius kepada analisis yang dijalankan dan boleh memberi implikasi bagi pembuatan kesimpulan yang salah (Singgih Santoso, 2016). Hampir setiap penyelidik pada masa melakukan analisis mempunyai satu atau beberapa data yang hilang, terutamanya kajian kaji selidik, penganalisis pangkalan data, penyelidikan pasaran dan penyelidikan sosial (Herlina, 2019). Menurut Herlina (2019), kebiasaan data hilang boleh berlaku semasa data dimasukkan ke dalam aplikasi statistik dan mungkin sebaliknya atau semasa soal selidik diedarkan kepada responden.

Menurut Enders (2010), setiap soalan atau pemboleh ubah mungkin hanya mempunyai sedikit tindak balas yang hilang, tetapi dalam kombinasi soalan atau

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

pemboleh ubah, data yang hilang mungkin banyak, sehingga diperlukan analisis menyeluruh mengenai data yang hilang bagi menentukan sama ada data yang hilang bermasalah atau sebaliknya (Enders, 2010). Data yang hilang boleh menjadi satu masalah semasa analisis kajian dijalankan kerana sukar untuk mengenal pasti masalah tersebut, sehingga penyelidik tidak dapat meramal masalah yang mungkin berlaku akibat data yang hilang kerana dalam keadaan tertentu keputusan analisis yang diperolehi boleh terjejas dan mungkin tidak terjejas kesan daripada data hilang (Little & Rubin, 2019).

Satu daripada titik data yang hilang adalah soalan kaji selidik tanpa jawapan (van Ginkel & van der Ark, 2005). Data yang hilang mungkin disebabkan oleh banyak perkara dalam pelbagai penyelidikan (Graham, 2012). Menurut Graham (2012), responden mungkin tidak menjawab soalan kerana responden yang mengambil soal selidik itu tidak faham pada soalan yang dikemukakan. Antara lain, berkemungkinan masalah privasi. Terdapat aspek lain pula bahawa responden yang akan menjawab soalan selidik, tetapi jawapan yang diberikan bukan daripada salah satu pilihan jawapan yang disediakan (Little & Rubin, 2019). Diandaikan pula bahawa responden tidak berminat dengan kajian tersebut atau responden tidak mempunyai masa yang cukup untuk menyelesaikan soal selidik (Enders, 2010).

Namun begitu, analisis data yang hilang perlu bermula dengan menyiasat sejauh mana data yang hilang dan data yang hilang tersebut boleh dirawat menggunakan kaedah analisis yang betul (Lomax & Schumacker, 2004). Lomax & Schumacker (2004) menyatakan bahawa dalam menyiasat soalan yang tidak dijawab dan menghitung jumlah orang yang menjawab setiap kombinasi untuk menumpukan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

analisis kehilangan data, pendekatan yang lebih baik terhadap imputasi data yang hilang adalah berdasarkan kaedah *statistical method of maximum likelihood.* Pendekatan umum untuk membangunkan penganggar dengan sifat yang diinginkan dengan diterapkan dalam konteks hilang nilai, penyelidik menganggap model untuk pengedaran data tanpa kehadiran data yang hilang, dan model untuk mekanisme hilang data dilakukan oleh beberapa ahli statistik dengan menggunakan *maximum likelihood methods* (Little & Rubin, 2019).

Beberapa kaedah rawatan data hilang (*missing data treatment*) yang boleh dilakukan mengikut jenis kajian, pemboleh ubah dan sebagainya (Graham, 2012). Satu simulasi Monte Carlo meneliti empat kaedah data yang hilang bagi *SEM* iaitu *listwise deletion*, *pairwise deletion*, *full information maximum likelihood* (FIML), dan *similar response pattern imputation* (Enders, 2010; Lomax & Schumacker, 2004). Dalam AMOS, metode *full information maximum likelihood* (FIML) ditawarkan secara default untuk menangani data yang hilang setiap nilai yang hilang secara automatik akan dikesan (Ghozali, 2008). Oleh itu, untuk mengatasi masalah dengan nilai-nilai yang hilang untuk *SEM* menggunakan AMOS, kaedah ini sangat dianjurkan daripada kaedah umum yang lain (Byrne, 2016; Ghozali, 2008).

3.8.3.2 Pematuhan Andaian SEM

Seperti teknik analisis statistik lain, *SEM* memerlukan sejumlah andaian untuk dipenuhi. Maka, sebelum melakukan *SEM*, adalah penting untuk memastikan bahawa andaian tersebut dipenuhi. Oleh itu, analisis awal dilakukan untuk menyaring data

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

daripada setiap pelanggaran andaian. Analisis *SEM* bergantung kepada beberapa andaian termasuk *normality, outliers dan multicollinearity* (Garson, 2012; Ghozali, 2008; Hair et al., 2010; Huck, 2012; Zainol, 2018). Oleh itu, andaian-andaian ini terlebih dahulu diperiksa.

Terdapat lima andaian *SEM* yang penting yang diuji sebelum melaksanakan sebelum melaksanakan analisis *SEM* yang merangkumi andaian *normality, outlier, multicollinearity, linearity* dan *homoscedasticity* (Garson, 2012; Gaskin, 2013). Andaian *normality* dinilai dengan menggunakan nilai *skewness* dan nilai kurtosis (*univariate normality*), dan anggaran kurtosis multivariat Mardia (*multivariate normality*) yang diperoleh menggunakan perisian AMOS. Bagi memenuhi andaian univariat normaliti, pemeriksaan nilai-nilai kurtosis dan *skewness* adalah dalam julat ± 2 (Garson, 2013; Zainol, 2018).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Seterusnya, nilai koefisien Mardia kurtosis multivariat yang boleh dicadangkan, iaitu lebih kecil daripada 1.96 (Garson, 2013; Zainol, 2018). Pemerhatian yang mempunyai nilai jarak Mahalanobis jauh lebih besar daripada pemerhatian lain, harus dihapuskan, ini penting bukan sahaja untuk mengurangkan keadaan ketidaknormalan yang melampau, tetapi juga untuk mengekalkan perwakilan sampel dalam populasi (Ghozali, 2005). Dalam erti kata lain, ketidaknormalan melampau yang dapat menghasilkan hasil yang dapat dipercayai, perlu diterima (Ghozali, 2008). Mengikut (Molwus et al., 2013), kehadiran *univariate outlier* terlebih dahulu dikenal pasti sebelum pemeriksaan data untuk *multivariate outlier*, secara khususnya, *univariate outlier* daripada cerapan untuk setiap pemboleh ubah dikenal pasti melalui pemeriksaan skor *z standard*, yang diperoleh menggunakan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

prosedur deskriptif di SPSS. *Multivariate outliers* diperiksa dengan menggunakan jarak nilai-nilai Mahalanobis. Cerapan yang boleh dianggap sebagai *outlier* yang ketara harus dikeluarkan daripada sampel (Hair et al., 2010; Kline, 2015), kurtosis multivariat berada di bawah nilai yang dicadangkan, iaitu 1.96, yang menjadikan data berada dalam keadaan ketidaknormalan yang dapat diterima (Ghozali, 2008).

Bagi saiz sampel kecil, nilai yang lebih besar atau kurang daripada nilaian 1.96 adalah mencukupi untuk mewujudkan normaliti data. Walau bagaimanapun, bagi saiz sampel yang besar (200 atau lebih) dengan *standard error* yang kecil, kriteria ini perlu ditukar kepada ± 2.58 dan dalam sampel yang sangat besar tidak ada kriteria yang perlu digunakan (ujian untuk *skewness* dan kurtosis tidak boleh digunakan) (Ghasemi & Zahediasl, 2012). Perbezaan marginal antara sampel yang mempunyai taburan normal dan tidak normal boleh dikaitkan dengan ketidaknormalan (Zainol, 2018). Secara teorinya, data yang tidak normal membawa kepada lebihan anggaran bagi statistik khi kuasa dua (menunjukkan tahap percanggahan antara model yang dicadangkan dan matriks kovarians sampel), berpotensi membawa kepada penolakan model secara keseluruhan, dan *standard errors* berada di bawah anggaran bagi parameter yang ditetapkan (Zainol, 2018).

Selepas memenuhi ujian *outliers*, seterusnya ialah menjalankan andaian *SEM* iaitu ujian *multicollinearity*. Ujian ini dilakukan sebagai langkah awal dalam mengesan data yang bermasalah (Singgih Santoso, 2016). *Multicollinearity* yang dimaksud iaitu adalah terdapat banyaknya item yang saling berhubung antara satu item dengan yang lain. Kewujudan *multicollinearity* boleh menyebabkan sukarnya mentafsir dapatan kajian (Singgih Santoso, 2018). *Multicollinearity* adalah adanya

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

korelasi antara pasangan pemboleh ubah tidak bersandar yang sangat tinggi (r = 0.9 dan ke atas). Maka dengan itu, *multicollinearity* adalah sejenis gangguan dalam data. Jika terdapat kewujudan *multicollinearity* dalam data, dapatan statistik yang diperolehi berkemungkinan lemah dan kurang kebolehpercayaan (Ghozali, 2008; Singgih Santoso, 2018).

Seterusnya, masalah *multicolinearity* dikenal pasti dengan memeriksa nilai korelasi antara konstruk (*interconstruct correlations*) dan *factor loadings*. *Rule of thumbs* korelasi antara konstruk dan *factor loadings* nilai di bawah 0.9 (Garson, 2012; Hair et al., 2010). Ujian *multicolinierity* ini penting untuk digunakan sebelum ujian model (Hair et al., 2010) kerana ia menunjukkan adanya kekambuhan dalam matriks korelasi, di mana pemboleh ubah bebas berkorelasi secara signifikan dengan jenisnya yang lain. Selain itu, *multicolinearity* terbukti apabila nilai korelasi lebih besar daripada 0.90 seperti yang disarankan oleh Hair et al.(2010). Ujian multikolinieriti dicapai melalui *variance influence factor* (VIF) dan penentuan nilai toleransi. Untuk tujuan ini, faktor pengaruh varians merujuk kepada jumlah kebolehubahan pemboleh ubah bebas yang dipilih yang dijelaskan oleh pemboleh ubah bebas yang lain sementara nilai toleransi adalah kebalikan daripada VIF (Hair et al., 2010). *Rule of thumbs* untuk nilai *cut off* untuk VIF dan toleransi masing-masing adalah 10 dan 0.10 yang menunjukkan bahawa ketika nilai sebelumnya mendekati 1.00, maka sedikit atau tidak ada multikolineariti.

Andaian *linearity* diperiksa dengan menggunakan analisis anggaran keluk (*curve estimation*) untuk semua hubungan antara pemboleh ubah bebas dan bersandar, memandangkan bahawa hubungan linear menunjukkan nilai F tertinggi untuk semua

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

hubungan, dan hubungan itu signifikan pada $p<0.05$ (Gaskin, 2013). andaian *homoscedasticity* diperiksa dengan menggunakan *scatterplot*, *homoscedasticity* wujud untuk semua pemboleh ubah sekiranya kebanyakan plot mengelilingi paksi x dengan penyebaran yang sama (Garson, 2012; Gaskin, 2013).

Butir-butir yang berkaitan dengan petunjuk untuk penilaian *normality, outliers, multicollinearity* adalah dijelaskan dalam Jadual 3.14.

Jadual 3.14

Petunjuk untuk penilaian Normaliti, Outliers, Multicollineariti

Pengukur	Nilai Ukuran	Sumber
Normaliti		
• *Skewness* dan kurtosis univariat	± 2	Zuraidah (2018)
• Koefisien Mardia / multivariat kurtosis	1.96 atau kurang	Garson (2012)
Outliers		
• Menggunakan *standardized z score* bagi saiz sampel yang besar.	± 4	Zuraidah (2018) Hair et al. (2010)
• *Outliers* Multivariat: *Mahalanobis distance* (D^2)	nilai D^2 yang tinggi (dengan nilai signifikan (α) 0.001 atau 0.005)	Hair et al. (2010) (Kline, 2015) Zuraidah (2018)
Multicollineariti		
• Hubungan antara konstruk *(Interconstruct correlation)*	< 0.9	Hair et al. (2010)
• *Standardized regression weight* (faktor bebanan)	tidak hampir 1	Garson (2012) Zuraidah (2018)
• *VIF* dan *Tolerance*	<10 dan >0.1	Hair et al. (2010)

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.8.4 Pengesahan Model Pengukuran

Confirmatory factor analysis (CFA) digunakan dalam menganggarkan kesesuaian model pengukuran dan memeriksa kebolehpercayaan serta membuktikan kesahan (Hair et al., 2010). Analisis pengesahan faktor *(CFA)* adalah penilaian *fit* model keseluruhan dan ujian kebolehpercayaan dan kesahan model pengukuran (Hair et al., 2010; Zainol, 2018). Mengikut prosedur *SEM*, pendekatan *CFA* dimulai dengan mengenal pasti spesifikasi model pengukuran (Byrne, 2016). Analisis pengesahan faktor *(CFA)* akan menilai *goodness-of-fit (GOF)* bagi model pengukuran dan menentukan sama ada hipotesis yang dicadangkan sesuai dengan set data ataupun tidak (Ghozali, 2008).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.8.4.1 Penilaian Model Fit

Untuk menentukan sama ada menerima atau menolak model pengukuran, nilai *goodness-of-fit (GOF)* diperiksa. Indeks kebagusuaian adalah satu daripada konsep penting bagi menilai kesesuaian model *SEM*, kerana indeks ini menunjukkan bagaimana model tertentu menghasilkan matriks kovarian antara indikator pemboleh ubah (Hair et al., 2006b). Adalah banyak indeks kebagusuaian berkenaan untuk *SEM*, Garson (2012); Hair et al. (2010); dan Jackson, Gillaspy Jr, dan Purc-Stephenson (2009) mencadangkan empat indeks bagi menentukan kesesuaian model, iaitu nilai *chi-square* (x^2), *normed chi-square* (x^2/df), *root mean square error of approximation* (RMSEA) dan *comparative fit index (CFI).* Walau bagaimanapun, Bagozzi dan Yi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

(2012) mencadangkan penggunaan lima indikator, iaitu x^2 , *RMSEA*, *Tucker-Lewis index (TLI), CFI* dan *standardized root mean square residual (SRMR).*

Model yang sesuai ditunjukkan melalui nilai *chi-square* (x^2) yang signifikan, nilai *normed Chi-square* berada dalam julat 1 hingga 5 (Lomax & Schumacker, 2004), nilai *comparative fit index (CFI)* dan *Tucker-Lewis index (TLI)* yang lebih tinggi daripada 0.9 (Ghozali, 2008; Hair et al., 2010; Zainol, 2018), dan nilai *root mean square error of approximation (RMSEA)* dan nilai *standardized root mean square residual (SRMR)* yang lebih kecil daripada 0.08 (Garson, 2012; Hair et al., 2010). Pada kajian ini adalah menggunakan tiga indeks kebagusuaian sebagai kriteria untuk menentukan model kebagusuaian, sepertimana yang dicadangkan oleh Hair et al. (2006b) dan Ferdinand (2006), iaitu indeks kebagusuaian mutlak *(absolute)*, tambahan *(incremental)*, dan parsimoni *(parsimonious).*

Indeks Kebagusuaian Mutlak *(The Absolute Fit Index)* adalah ukuran langsung bagaimana model yang dinyatakan oleh penyelidik mengeluarkan data yang boleh diterima (Hair et al., 2006b). Di antara indeks kebagusuaian, Ferdinand (2006) berhujah bahawa *Chi-square* (χ^2) adalah kaedah yang paling kukuh untuk menguji kesesuaian model. Walau bagaimanapun, kaedah ini adalah sensitif kepada saiz sampel yang besar(Blunch, 2008; Byrne, 2010). Sebagaimana sampel yang digunakan dalam kajian ini adalah besar (400 sampel), *Chi-square* (χ^2) juga digunakan untuk menilai kesesuaian model. *Goodness-of-Fit Index (GFI)* mengukur jumlah relatif varian dan kovarian yang dijelaskan oleh model (Byrne, 2010). Indeks GFI adalah perbandingan yang dibuat di antara nilai percanggahan untuk model yang diuji dengan nilai percanggahan versi kemantapan model. Indeks nilai GFI lebih daripada

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

0.90 adalah petunjuk bahawa model itu patut (Ferdinand, 2006; Santoso, 2007), walaupun Schermelleh-Engel et al., (2003) menegaskan bahawa indeks 0.85 dianggap sebagai relatif patut bagi *GFI* yang disesuaikan. Namun, kajian simulasi telah menunjukkan bahawa apabila pemuatan faktor dan ukuran sampel rendah, potongan yang lebih tinggi daripada 0.95 lebih sesuai (Miles & Shevlin, 1998). Memandangkan kepekaan indeks ini, ia menjadi kurang popular dalam beberapa tahun kebelakangan dan bahkan tidak disyorkan untuk digunakan (Ghozali, 2008). Kajian ini menggunakan *Chi-square* (χ^2), *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)* dan *standardized root mean square residual* (SRMR) untuk menilai Indeks Kesesuaian Mutlak *(The Absolute Fit Index).*

S*tandardized Root Mean Square Residual* (SRMR) adalah punca kuasa dua perbezaan antara sisa matriks kovarians sampel dan model kovarians hipotesis (Ferdinand, 2006). Nilai untuk SRMR berkisar antara 0 - 1, dengan model sesuai dengan nilai kurang daripada 0.05 (Byrne, 1998; Diamantopoulos & Siguaw, 2000), tetapi nilai setinggi 0.08 dianggap dapat diterima (Hu & Bentler, 1999). *Indeks Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)* memperbetulkan kecenderungan khi-kuasa untuk menolak model yang ditentukan. Beberapa penyelidik seperti Byrne (2010) dan Hair et al., (2006b) telah mencadangkan nilai yang kurang daripada 0.05 sebagai petunjuk patut sebuah model, manakala penyelidik yang lain seperti Schumacker dan Lomax (2004) dan Schermelleh-Engel et al. (2003) mempercayai nilai sehingga 0.08 adalah layak yang masih munasabah.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Indeks kebagusuaian tambahan *(The Incremental Fit Index)* menilai sejauh mana model yang ditentukan sesuai berbanding dengan model alternatif asas atau antara model yang dicadangkan dengan model nol (Hair et al., 2006b). *Normed Fit Index (NFI)* mencerminkan nisbah model yang patut berbanding model nol. Oleh kerana *NFI* cenderung untuk menurun pada kepatutan sampel kecil, *Comparative Fit Index (CFI)* adalah secara serentak digunakan untuk menguji kesesuaian model (Ghozali & Fuad, 2005). Kelemahan utama indeks ini adalah bahawa ia sensitif terhadap ukuran sampel, akan mengakibatkan pengurangan jika sampel kurang daripada 200 (Mulaik et al, 1989; Bentler, 1990), dan oleh itu tidak digalakkan untuk digunakan sendiri.

Masalah ini telah diperbaiki oleh *Non-Normed Fit Index* (*NNFI*, juga dikenal sebagai *Tucker-Lewis index (TLI),* sebuah indeks yang lebih memilih model yang lebih mudah. Masalah terakhir dengan *NNFI* adalah kerana sifatnya yang tidak norma, nilai boleh melebihi 1.0 dan ini sukar ditafsirkan (Byrne, 1998). Bentler dan Hu (1999) telah mencadangkan *NNFI* 0.95 sebagai ambang. *Comparative Fit Index (CFI)* adalah perbandingan antara matriks kovarian yang diramalkan oleh model dengan matriks kovarian yang diperhatikan. Cendekiawan seperti Bagozzi dengan Yi (1988), Kline (2005), dan Mulaik et al. (1989) mencadangkan bahawa tahap 0.90 atau lebih untuk *NFI* serta *CFI,* adalah tahap yang boleh diterima dalam kewajaran. Kajian ini menggunakan *Comparative Fit Index (CFI) dan Tucker-Lewis index (TLI)* yang banyak digunakan dalam penilaian model penyelidikan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Parsimony Fit Index direka untuk menguji model yang terbaik di antara satu set model yang bersaing (Hair et al., 2006b). *Parsimony Fit Index* bertambah baik sama ada dengan yang lebih baik atau patut dengan model yang lebih sederhana. Di antara *Parsimony Fit Index, normed chi-square* (χ^2 / df) adalah indeks yang paling popular untuk menilai kesesuaian model (Hair et al., 2006b). Julat bagi nilai boleh diterima bagi normed chi-square adalah kurang daripada 3.0 (Ferdinand, 2006). Namun, penyelidik lain mencadangkan bahawa nilai sehingga 5.0 dianggap relatif patut (Schumacker & Lomax, 2004). Satu lagi *Parsimony Fit Index* yang digunakan secara meluas adalah *Parsimony Goodness-of-fit Index (PGFI)*. Indeks ini menunjukkan bahawa nilai-nilai yang lebih besar daripada 0.60 pada amnya dianggap sebagai layak memuaskan hati (Blunch, 2008), manakala yang lain percaya bahawa nilai yang lebih besar daripada 0.50 masih dianggap sebagai wajar dan boleh diterima (Ferdinand, 2006).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Ringkasan indeks beserta *rule-of-thumbs* yang digunakan untuk menilai kesesuaian model digambarkan di dalam Jadual 3.15.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 3.15

Rule-of-thumbs yang digunakan untuk menilai kesesuaian model

Indeks	Tahap Penerimaan	Catatan
Indeks Kesesuaian Mutlak (*Absolute Fit Index)*		
x^2	N > 250, m > 30 : nilai signifikan diharapkan	Ghozali, (2008)
SRMR	< 0.08	Hair et al. , (2010)
RMSEA	< 0.08	Ghozali, (2008)
Indeks Kesesuaian tambahan *(The Incremental Fit Index)*		
CFI	> 0.9	Hair et al. , (2010)
TLI	> 0.9	Ghozali, (2008); Hair et al., (2010)
Parsimony Fit Index		
x^2 /df	1 - 5	Lomax & Schumacker, (2004)
PGFI	> 0.6	(Ferdinand, 2006)

Catatan :
x^2 = *chi-square* , df = *degree of freedom*, CFI = *comparative fit index,* RMSEA = *root mean square error of approximation*, TLI = *Tucker-Lewis index*, SRMR = *standardized root mean square residual*, m = bilangan pembolehubah yang diuji, PGFI = *Parsimony Goodness-of-fit Index.*

3.8.4.2 Penambahbaikan Model *Fit* (*Modification Indices*)

Selepas menjalankan ujian *GOF* ke atas model, apabila sesuatu model tidak mencapai nilai *fit* model dengan baik, maka kajian perlu menjalankan penambahbaikan atau pengubahan model bagi mendapatkan pengukuran *fit* model yang tepat dan memuaskan (Brown & Moore, 2012). Peringkat pengubahsuaian dimulakan dengan spesifikasi semula parameter dalam model. Jika terdapat parameter yang tidak

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

menepati indeks pengukuran, maka parameter tersebut dikeluarkan daripada model. Sehubungan dengan itu, tiga langkah perlu dilakukan bagi proses penambahbaikan model *fit* (Collier, 2020; Zainol, 2018).

Proses penambahbaikan model *fit* dilakukan dengan tiga langkah, pertama adalah dengan menjalankan ujian ke atas bebanan faktor (*factor loading*) bagi model. Sekiranya terdapat item bagi pemboleh ubah cerapan yang mempunyai nilai bebanan kurang daripada nilai pengukuran yang diterima iaitu 0.5, maka item tersebut perlu dihapuskan dan dikeluarkan daripada model (Hair et al., 2010; Zainol, 2018). Kedua, adalah memeriksa dan meneliti keputusan atau nilai yang diperolehi daripada *standardized residual covariance matrix* dalam statistik *AMOS* dilakukan dengan melakukan penghapusan item dicadangkan bagi setiap nilai yang menunjukkan lebih daripada +4 (Hair et al., 2010; Zainol, 2018). Seterusnya langkah yang ketiga ialah menguji nilai *Modification Indices (MI)* yang diperolehi, nilai *MI* yang mempunyai nilai yang ekstrem atau lebih tinggi berbanding nilai-nilai yang lain merupakan item-item pemboleh ubah cerapan yang berulang atau mempunyai maksud yang hampir sama. Nilai-nilai ekstrem ini boleh mengundang kepada ketidaksepadanan model (Collier, 2020; Hair et al., 2010; Zainol, 2018).

Untuk mendapatkan *fit* model melalui *Modification Indices (MI)* adalah dengan melakukan korelasi antara dua *error term* bagi item yang terlibat atau menghapuskan salah satu item jika dirasakan perlu berdasarkan kepada justifikasi teori yang boleh diterima (Zainol, 2018). Setelah selesai proses pengubahsuaian model, maka model perlu diuji semula bagi menilai *fit* secara keseluruhan. Setelah

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

model mencapai nilai *fit* yang memuaskan, maka ujian kesahan dan kebolehpercayaan dilakukan terhadap model pengukuran tersebut (Hair et al., 2010; Zainol, 2018).

3.8.4.3 Penilaian Kesahan dan Kebolehpercayaan Model Pengukuran

Prosedur *SEM* seterusnya adalah dengan melakukan ujian kesahan dan kebolehpercayaan, ujian perlu dilakukan untuk memastikan instrumen atau item pemboleh ubah cerapan yang digunakan dapat mengukur pemboleh ubah pendam dengan tepat (Santoso, 2018). Selanjutnya, setelah mengetahui nilai *goodness-of-fit* bagi model yang dibina, penilaian bagi kebolehpercayaan (*reliability*) dan kesahan (*validity*) perlu dijalankan (Byrne, 2016; Zainol, 2018). Nilai dalam Jadual 3.15 menunjukkan kebolehpercayaan dan kesahan konstruk yang digunapakai dalam kajian ini. Secara khususnya, analisis kebolehpercayaan akan diuji menggunakan nilai *construct reliability (CR*) dan *average variance extracted (AVE). Rule of thumb* untuk kebolehpercayaan yang baik ditunjukkan melalui nilai *construct reliability (CR)* melebihi nilai 0.7 atau lebih tinggi, sekiranya berada di bawah 0.6 adalah kekurangan kebolehpercayaan. A*verage variance extracted (AVE)* harus melebihi nilai masing-masing 0.7 dan 0.5 (Hair et al., 2010).

Kesahan konvergen diuji bagi menunjukkan bahawa item-item yang digunakan untuk mengukur konstruk yang sama mempunyai lebih banyak persamaan dan berkorelasi secara kuat antara satu sama lain, berbanding dengan item-item yang mengukur konstruk lain (Hair et al., 2015). *Convergent Validity* merujuk kepada perkaitan sesuatu model pengukuran dengan model pengukuran yang lain secara teori

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

(Collier, 2020). Untuk menilai kesahan konvergen, nilai *AVE*, *standardized factor loadings* dan *construct reliability (CR)* diperiksa. *Rule of thumb* kesahan konvergen dicapai apabila nilai *AVE* untuk setiap konstruk adalah lebih besar daripada 0.5, *standardized factor loadings* lebih tinggi daripada 0.5 atau idealnya 0.7, dan nilai *CR* melebihi 0.7 (Hair et al., 2010).

Tambahan pula, kesahan diskriminasi adalah untuk menjelaskan sejauh mana sesuatu konstruk tidak mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan konstruk lain dalam model yang sama sehingga boleh dikatakan bahawa konstruk itu adalah bayangan atau redundan bagi konstruk lain. (Collier, 2020). Kesahan diskriminan konstruk diuji dengan membandingkan nilai-nilai punca kuasa dua *AVE* dengan *inter-construct correlations (IC)*. Kesahan diskriminasi untuk konstruk boleh dicapai jika semua nilai pepenjuru matriks lebih besar daripada nilai lain dalam sel baris dan juga dalam sel lajur (Chiu & Wang, 2008). Nilai diagonal matrix adalah punca kuasa dua purata varian yang diekstrak (AVE) manakala nilai-nilai dalam matrik itu ialah korelasi antara-konstruk dalam model (Collier, 2020). *Rule of thumb,* kesahan diskriminasi dicapai apabila nilai punca kuasa dua *AVE* untuk setiap konstruk adalah lebih besar daripada *interconstruct correlations (IC)* (Ferdinand, 2006; Fuad, 2005; Kline, 2015). Indikator dalam Jadual 3.16 menunjukkan kebolehpercayaan dan kesahan konstruk yang digunapakai dalam kajian ini.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 3.16

Indikator kebolehpercayaan dan kesahan

Indikator	Tahap Penerimaan	Petunjuk	Sumber
Kebolehpercayaan			
• *Construct reliability* (CR)	0.7 atau lebih tinggi	menunjukkan kebolehpercayaan konstruk yang baik (*internal consistency*) * di bawah 0.6 - kekurangan kebolehpercayaan	(Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2010)
• *Average variance extracted* (AVE)	0.5 atau ke atas		(Hair et al. 2010)
Kesahan			
• *Convergent validity*	*Standardized factor loadings* > 0.5 lebih disukai 0,7 AVE ≥ 0.5 CR > 0.7	pemboleh ubah yang diamati benar-benar mencerminkan konstruk laten yang dirancang untuk diukur	(Fornell & Larcker1981; Hair et al. 2010)
• *Discriminant validity*	*Square root of AVE* > *inter-construct correlation*	konstruk adalah benar-benar berbeza daripada konstruk lain	(Chiu & Wang, 2008; Fornell & Larcker, 1981)

Sumber : Zuraidah (2018)

3.8.5. Pengujian Hipotesis

Setelah model pengukuran mencapai nilai *Goodness-of-Fit (GOF*), kesahan dan kebolehpercayaan model struktural yang dicadangkan serta hipotesis yang mendasari diuji secara empirikal. Proses ini melibatkan *Goodness-of-Fit (GOF)* bagi model struktural dan menilai hipotesis daripada segi signifikan, kekuatan dan arah. Setelah mengesahkan bahawa model pengukuran menepati tahap kesesuaian yang dicadangkan, dengan ditunjukkan melalui nilai *chi-square* (x^2) yang signifikan ($p<0.005$), nilai *normed Chi-square* berada dalam julat 1 hingga 5 (Lomax & Schumacker, 2004), nilai *comparative fit* index (CFI) dan *Tucker-Lewis index (TLI)*

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

yang lebih tinggi daripada 0.9 (Ghozali, 2008; Hair et al., 2010), dan *Nilai Root Mean Square Error Of Approximation (RMSEA)* dan nilai *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)* yang lebih kecil daripada 0.08, hipotesis yang dicadangkan diuji untuk tingkat signifikan, kekuatan yang berdasarkan *standardized path coefficient (β),* dan arah. Jadual 3.17 meringkaskan hipotesis yang diuji dalam kajian ini.

Jadual 3.17

Ringkasan Hipotesis Kajian

Hipotesis	
H1a	Budaya Klan → TQM
H1b	Budaya Adhokratik → TQM
H1c	Budaya Hierarki → TQM
H1d	Budaya Pasaran → TQM
H2a	Budaya Klan → Orientasi Keusahawanan
H2b	Budaya Adhokratik → Orientasi Keusahawanan
H2c	Budaya Hierarki → Orientasi Keusahawanan.
H2d	Budaya Pasaran → Orientasi Keusahawanan
H3a	Budaya Klan → Prestasi Organisasi.
H3b	Budaya Adhokratik → Prestasi Organisasi
H3c	Budaya Hierarki → Prestasi Organisasi
H3d	Budaya Pasaran → Prestasi Organisasi.
H4	TQM → Prestasi Organisasi
H5	Orientasi Keusahawanan → Prestasi Organisasi

Jadual 3.18 menujukkan bahawa teknik analisis yang digunakan untuk menguji semua hubungan hipotesis adalah selari dan sesuai dengan objektif dan soalan kajian.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 3.18

Ringkasan Teknik Analisis Data yang Digunakan

Soalan Kajian	Objektif Kajian	Hipotesis Kajian	Analisis
1. Apakah pengaruh budaya organisasi (klan, adhokratik, hierarki, pasaran) ke atas pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* ?	Untuk menentukan pengaruh budaya organisasi (klan, adhokratik, hierarki, pasaran) ke atas pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*.	H1a : budaya klan mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* H1b : budaya adhokratik mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* H1c : budaya hierarki mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* H1d : budaya pasaran mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*	**SEM-AMOS** **Pengaruh Langsung** Budaya Klan → TQM Budaya Adhokratik → TQM Budaya Hierarki → TQM Budaya Pasaran → TQM
2. Apakah pengaruh budaya organisasi (klan, adhokratik, hierarki, pasaran) ke atas orientasi keusahawanan?	Untuk menentukan pengaruh budaya organisasi (klan, adhokratik, hierarki, pasaran) ke atas orientasi keusahawanan.	H2a : budaya klan mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas orientasi keusahawanan. H2b : budaya adhokratik mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas orientasi keusahawanan. H2c : budaya hierarki mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas orientasi keusahawanan. H2d : budaya pasaran mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas orientasi keusahawanan	**SEM-AMOS** **Pengaruh Langsung** Budaya Klan → Orientasi Keusahawanan Budaya Adhokratik → Orientasi Keusahawanan Budaya Hierarki → Orientasi Keusahawanan. Budaya Pasaran → Orientasi Keusahawanan

bersambung...

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

...sambungan

Soalan Kajian	Objektif Kajian	Hipotesis Kajian	Analisis
3. Apakah pengaruh budaya organisasi (klan, adhokratik, hierarki, pasaran), pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* dan orientasi keusahawanan mempunyai pengaruh ke atas prestasi organisasi?	Untuk menentukan pengaruh budaya organisasi (klan, adhokratik, hierarki, pasaran), pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* dan orientasi keusahawanan ke atas prestasi organisasi.	H3a : budaya klan mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas prestasi organisasi. H3b : budaya adhokratik mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas prestasi organisasi. H3c : budaya hierarki mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas prestasi organisasi. H3d : budaya pasaran mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas prestasi organisasi. H4 : pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* mempunyai mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas prestasi organisasi H5 : orientasi keusahawanan mempunyai hubungan yang signifikan ke atas prestasi organisasi	**SEM-AMOS** **Pengaruh Langsung** Budaya Klan → Prestasi Organisasi. Budaya Adhokratik → Prestasi Organisasi Budaya Hierarki → Prestasi Organisasi Budaya Pasaran → Prestasi Organisasi. TQM TQM → Prestasi Organisasi Orientasi Keusahawanan → Prestasi Organisasi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.9. Rumusan

Kesimpulannya, bab ini membincangkan reka bentuk kajian, populasi dan sampel kajian, instrumen kajian, prosedur kajian, kajian rintis, ujian kebolehpercayaan dan kesahan dan kaedah menganalisis data.Reka bentuk yang digunakan dalam kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan sampel adalah 400 responden yang dipilih dalam kalangan para usahawan herba, instrumen yang diguna dalam kajian ini adalah borang soal selidik berstruktur, adalah item diadaptasi daripada Valmohammadi & Roshanzamir (2015) untuk item budaya budaya klan, budaya adhokratik, budaya hierarki dan budaya pasaran (dimensi budaya organisasi), pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* diadaptasi daripada Singh et al. (2018); Valmohammadi & Roshanzamir (2015), orientasi keusahawanan (Engelen et al., 2015) dan prestasi organisasi (Singh et al., 2018). Kajian rintis yang dijalankan, iaitu melibatkan pakar dan responden. Kedua-dua analisis deskriptif dan inferensi telah digunakan untuk menganalisis data. Analisis deskriptif telah digunakan untuk menggambarkan maklumat demografi responden manakala analisis inferensi iaitu korelasi dan regresi pelbagai telah digunakan untuk menguji hipotesis dan juga untuk mencapai objektif dalam kajian ini. Bab yang selanjutnya akan menerangkan dapatan kajian yang dikaitkan dengan persoalan kajian dalam membuktikan kesahihan hipotesis dan objektif kajian.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

BAB 4

DAPATAN KAJIAN

4.1. Pengenalan

Bab ini adalah kesinambungan daripada Bab 3, pada bab ini akan membincangkan hasil yang diperolehi daripada analisis yang telah dijalankan. Secara khususnya, data dianalisis dan dibentangkan selaras dengan objektif kajian yang telah dinyatakan sebelumnya pada Bab 1. Seterusnya, kaedah analisis yang digunakan adalah seperti mana yang dibincangkan pada Bab 3. Susulan selepas pengenalan, bahagian 4.2 menghuraikan maklum balas dan latar belakang responden, yang akan membincangkan tentang temuan-temuan daripada analisis data yang diperoleh dan dirinci pada bab sebelumnya. Bahagian 4.3 dan 4.4 menggambarkan tingkat respons dan ciri-ciri sampel, kemudian diikuti oleh bahagian 4.5 yang dilaporkan hasil validasi. Selanjutnya, hasil pengujian hipotesis adalah disajikan pada bagian 4.6. Akhirnya, ringkasan bab ini disajikan di bahagian 4.7.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

4.2. Analisis Awal

Instrumen pengumpulan data bagi kajian ini diperolehi daripada soal selidik. Pemprosesan data adalah satu proses perantara antara pengumpulan data dan analisis data, pemprosesan data melibatkan klasifikasi dan ringkasan data untuk membolehkan ianya dapat dianalisis dengan tepat (Herlina, 2019). Beberapa pemprosesan perlu dilakukan bagi proses ini iaitu pengekodan data, pengeditan dan mengesan kehilangan data (*missing data*) (Miller, 2017). Data yang diperolehi terlebih dahulu disaring bagi memastikan data dimasukkan secara betul dan mengenal pasti kewujudan kehilangan nilai (*missing value*).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

4.2.1. Pengekodan Data dan Pengeditan

Untuk memudahkan proses kemasukan data, semua item soalan dikodkan menggunakan skor angka. Prosedur ini dilakukan lebih awal, iaitu sebelum respons dalam soal selidik dimasukkan ke dalam fail data (Lampiran E). Setelah itu, semua data yang tersedia dimasukkan ke dalam fail data menggunakan perisian SPSS. Kemudian, data disaring menggunakan jadual frekuensi untuk memastikan semua data telah dimasukkan dengan benar dan tepat. Bagi setiap kesalahan yang dikesan, nilai-nilai akan segera diperbetulkan berdasarkan soal selidik asal.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

4.2.2 Mengesan Kehilangan Data

Bagi mengesan kehilangan data, analisis deskriptif digunakan. Tiada berlaku data yang hilang sama ada semasa pengedaran soal selidik dijalankan atau semasa memasukkan data ke dalam aplikasi statistik. Langkah awal bagi mengelakkan berlakunya data hilang atau *missing data* adalah dengan menggunakan pendekatan memberi panduan dan penerangan kepada setiap responden yang dipilih untuk menjawab borang soal selidik serta membuat semakan dengan teliti bagi setiap borang soal selidik yang telah dijawab oleh responden.

Fail data juga akan turut disaring bagi mengenal pasti data yang hilang. Proses ini dilakukan dengan menggunakan arahan Frekuensi. Jadual 4.1 menunjukkan bahawa semua pemboleh ubah tidak memiliki nilai yang hilang, kecuali untuk umur. Secara khusus, terdapat lima respons yang gagal memberi maklum balas berkenaan umur, yang bersamaan dengan satu peratus. Memandangkan peratusan data hilang adalah kurang daripada 10 peratus, kehilangan data ini dianggap minimum (Hair et al., 2010) dan respons yang hilang dapat diabaikan. Tambahan pula, pemboleh ubah umur juga bukanlah pemboleh ubah yang akan diuji dalam pengujian hipotesis, yang mana ianya tidak memberi kesan terhadap pengujian hipotesis. Oleh itu, data ini dianggap data yang sah untuk digunakan bagi analisis lebih lanjut tanpa menggantikan jawapan yang hilang atau menghapus pemboleh ubah dengan data yang hilang (Hair et al., 2010; Kline, 2015).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.1

Ringkasan Analisis Kehilangan Data

Pemboleh ubah	N		Min	Sisihan piawai	Pemboleh ubah	N		Min	Sisihan Piawai
	Valid	*Missing*				*Valid*	*Missing*		
X1	393	0	4.30	0.849	X30	393	0	4.61	0.735
X2	393	0	4.38	0.859	X32	393	0	4.66	0.780
X3	393	0	4.33	0.837	X33	393	0	4.64	0.840
X4	393	0	4.41	0.900	X34	393	0	4.69	0.780
X5	393	0	4.36	0.822	X35	393	0	4.62	0.718
X6	393	0	4.50	0.901	X36	393	0	4.63	0.782
X7	393	0	4.65	0.942	X37	393	0	4.62	0.787
X8	393	0	4.74	0.930	X38	393	0	4.56	0.768
X9	393	0	4.55	0.930	X39	393	0	4.40	0.753
X10	393	0	4.80	0.991	X40	393	0	4.34	0.703
X11	393	0	4.24	0.790	X41	393	0	4.42	0.789
X12	393	0	4.27	0.770	X42	393	0	4.37	0.805
X13	393	0	4.27	0.748	X43	393	0	4.34	0.764
X14	393	0	4.30	0.842	X44	393	0	4.37	0.768
X15	393	0	4.33	0.768	x45	393	0	4.30	0.638
X16	393	0	4.61	0.908	X46	393	0	4.40	0.821
X17	393	0	4.58	0.904	Y1	393	0	4.46	0.939
X18	393	0	4.60	0.977	Y2	393	0	4.50	0.887
X20	393	0	4.58	0.964	Y3	393	0	4.55	0.871
X21	393	0	4.45	0.897	Y4	393	0	4.71	0.952
X22	393	0	4.47	0.906	Y5	393	0	4.57	0.977
X23	393	0	4.51	0.907	Y6	393	0	4.51	1.005
X24	393	0	4.49	0.892	Jantina	393	0		
X25	393	0	4.51	0.836	Umur	388	5		
X27	393	0	4.61	0.872	Etnik	393	0		
X28	393	0	4.61	0.798	Wilayah	393	0		
					Pendidikan	393	0		

4.3. Kadar Maklum Balas

Sampel bagi kajian ini adalah seramai 400 responden yang terdiri daripada usahawan herba yang berdaftar pada asosiasi usahawan herba Indonesia. Kajian dijalankan di lima daerah di Indonesia. Kesemua borang soal selidik yang diedarkan dapat

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

dikumpulkan semula sebanyak 393 soal selidik. Ini menjadikan kadar respon adalah sebanyak 98.25 peratus.

4.3.1. Analisis *Non-Response Bias*

Soal selidik yang digunakan sebagai alat pengumpulan data utama dan kerana ia dikendalikan sendiri, *non-response bias* harus diuji (Ferdinand, 2006). Sebilangan responden kajian hanya memberikan data setelah beberapa peringatan dibuat dalam tempoh pengumpulan (Oktober hingga Nopember 2020).

Untuk tujuan ini, *Independent t-test* dilakukan untuk melakukan perbandingan antara tindak balas awal dan kemudian daripada segi pemboleh ubah kajian. Perbezaan yang signifikan antara tindak balas awal dan lewat boleh dikaitkan dengan perbezaan antara bukan responden dan responden (Ferdinand, 2006; Fuad, 2005).

Untuk menguji *non-response bias*, analisis *Independent t-test* dilakukan kepada 197 responden awal dan 196 responden akhir. Selain itu, konstruk kajian dipertimbangkan dan sebelum memeriksa persamaan cara sepanjang tindak balas, ujian Levene mengenai varians kesetaraan dilakukan. Jadual 4.2 menunjukkan bahawa jawapan rata-rata untuk budaya klan sebelum *cut off* awal iaitu 21.751 dan sebelum *cut off* akhir adalah 21.836, manakala budaya adhokratik iaitu 23.218 dan 23.285, budaya hierarki 21.066 dan 21.413, budaya pasaran 18.456 dan 18.270, TQM 68.543 dan 68.795, orientasi keusahawanan 34.715 35,173 dan prestasi 27.055 dan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

27.530. Hasil ini menunjukkan bahawa tidak ada perbezaan jawapan antara sebelum *cut off* awal dengan sebelum *cut off* akhir.

Jadual 4.2

Independent Sample t-test (n = 393)

Konstruk	Maklum balas	N	Min	SD	Std. Error Min
Budaya Klan	Awal	197	21.751	3.460	0.247
	Akhir	196	21.836	3.582	0.256
Budaya Adhokratik	Awal	197	23.218	3.933	0.280
	Akhir	196	23.285	4.019	0.287
Budaya Hierarki	Awal	197	21.066	3.262	0.232
	Akhir	196	21.413	3.197	0.228
Budaya Pasaran	Awal	197	18.456	3.071	0.219
	Akhir	196	18.270	3.397	0.243
TQM	Awal	197	68.543	9.368	0.667
	Akhir	196	68.795	8.953	0.639
Orientasi Keusahawanan	Awal	197	34.715	4.886	0.348
	Akhir	196	35,173	4.911	0.351
Prestasi Organisasi	Awal	197	27.055	4.612	0.329
	Akhir	196	27.530	4.543	0.325

Seterusnya, kesemua nilai min kemudian diuji di kedua-dua kumpulan daripada segi pemboleh ubah kajian. Hasil ujian disajikan dalam Jadual 4.3, tidak menunjukkan perbezaan yang signifikan antara responden awal dan responden yang lewat untuk keseluruhan pemboleh ubah dan kedua-dua kumpulan disokong oleh tahap signifikan pada nilai 0.01. Nilai F daripada ujian Levene budaya klan adalah 0.731 dengan kebarangkalian signifikan 0.393, manakala budaya adhokratik 0.012 dan 0.914, budaya hierarki 0.017 dan 0.895, budaya pasaran 2.957 dan 0.086, TQM 0.105 dan 0.746, orientasi keusahawanan 0.010 dan 0.910, prestasi 0.209 dan 0.648.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Dapat disimpulkan bahawa tidak ada perbezaan antara kedua varian tersebut, kerana tingkat signifikan nya adalah di atas 0.05.

Seterusnya, analisis ujian perbezaan ujian-t menggunakan andaian *equal variances assumed*. Nilai t pada *equal variances assumed* budaya klan adalah -0.241 dengan tahap signifikan 0.810 *(two tail*). Manakala budaya adhokratik adalah -0.168 dan 0.867 , budaya hierarki -0.166 dan 0.287, budaya pasaran 0.571 dan 0.569, TQM 0.273 dan 0.785, orientasi keusahawanan -0.926 dan 0.355 dan prestasi 0.046 dan 0.305. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa kedua-dua nilai min antara sebelum *cut off* awal dan sebelum *cut off* akhir adalah tidak berbeza.

Jadual 4.3

Hasil Independent T-test untuk ujian Non-Response Bias

Konstruk	**Levene's Test**		**t-test for Equality of Means**		
	F Value	**Sig**	**T-value**	**DF**	**Sig**
Budaya Klan	0.731	0.393	-0.241	391	0.810
Budaya Adhokratik	0.012	0.914	-0.168	391	0.867
Budaya Hierarki	0.017	0.895	-0.166	391	0.287
Budaya Pasaran	2.957	0.086	0.571	391	0.569
TQM	0.105	0.746	0.273	391	0.785
Orientasi Keusahawanan	0.010	0.910	-0.926	391	0.355
Prestasi Organisasi	0.209	0.648	0.046	391	0.305

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

4.4. Latar Belakang Responden

Jadual 4.4. menunjukkan analisis demografik responden. Secara khususnya, dapatan menunjukkan bahawa daripada 393 responden, majoriti responden adalah lelaki (292) berbanding responden perempuan (101), yang mewakili peratusan masing-masing 74.3% dan 25.7%. Daripada segi umur, kebanyakan responden berada dalam lingkungan umur 40 hingga 49 tahun (41.2%) dan 30 hingga 39 tahun (35.6%). Daripada segi wilayah, majoriti responden (70.0%) adalah daripada wilayah Jawa dengan etnik Jawa (52.4%), manakala daripada segi pendidikan, responden kebanyakannya mempunyai pendidikan tahap sarjana, iaitu sebanyak 57.5% .

Jadual 4.4

Profil Responden

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Maklumat Responden	Kategori	Kekerapan	Peratus (%)
Jantina	Lelaki	292	74.3
	Perempuan	101	25.7
Umur	20-29 Tahun	49	12.5
	30-39 Tahun	140	35.6
	40-49 Tahun	162	41.2
	>50 Tahun	37	9.4
	Tidak ada data	5	1.3
Wilayah	Jawa	275	70.0
	Sumatera	47	12.0
	Kalimantan	40	10.2
	Sulawesi	22	5.6
	Lainnya	9	2.3
Etnik	Jawa	206	52.4
	Sunda	59	15.0
	Minang	38	9.7
	Madura	39	9.9
	Bugis	32	8.1
	Banjar	9	2.3
	Lainya	10	2.5
Pendidikan	Sarjana	226	57.5
	Sekolah Menengah	95	24.2
	Lainnya	72	18.3

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

4.5. Analisis Andaian SEM

Terdapat lima andaian *SEM* yang penting yang diuji sebelum melaksanakan sebelum melaksanakan analisis *SEM* yang merangkumi andaian *normality, outlier, multicollinearity, linearity* dan *homoscedasticity* (Garson, 2012; Gaskin, 2013; Zainol, 2018). Andaian *normality* dinilai dengan menggunakan nilai *skewness* dan nilai kurtosis (*univariate normality*), dan anggaran kurtosis multivariat Mardia (*multivariate normality*) yang diperoleh menggunakan perisian AMOS. Pemeriksaan ke atas nilai-nilai *skewness* dan kurtosis, seperti yang dilaporkan dalam Jadual 4.5, menunjukkan bahawa semua ukuran untuk *skewness* dan kurtosis adalah dalam julat ± 2 (Garson, 2013). Oleh itu, data adalah memenuhi andaian univariat normaliti.

Seterusnya, nilai koefisien Mardia kurtosis multivariat, iaitu 20.575, adalah terlalu besar berbanding dengan nilai yang boleh dicadangkan, iaitu lebih kecil daripada 1.96 (Garson, 2013). Oleh itu, dapatan tersebut menunjukkan bahawa sampel mempunyai taburan ketidaknormalan multivariate yang teruk. Mengikuti Ghozali (2008), hanya *outliers* sebenar, iaitu pemerhatian yang mempunyai nilai jarak Mahalanobis jauh lebih besar daripada pemerhatian lain, harus dihapuskan. Ini penting bukan sahaja untuk mengurangkan keadaan ketidaknormalan yang melampau, tetapi juga untuk mengekalkan perwakilan sampel dalam populasi. Dalam erti kata lain, ketidaknormalan melampau yang dapat menghasilkan hasil yang dapat dipercayai, perlu diterima (Ghozali, 2008). Justeru, bagi menilai tahap ketidaknormalan, jarak Mahalanobis diperiksa untuk mengenal pasti *outliers* yang benar-benar ekstrem.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.5

Penilaian Tahap Normaliti Data

Pemboleh Ubah	*Skew*	C.R.	Kurtosis	C.R.	Pemboleh Ubah	*Skew*	C.R.	Kurtosis	C.R.
X16	0.007	0.054	0.242	0.978	X33	0.243	1.968	-0.073	-0.296
X17	0.108	0.873	-0.19	-0.768	X32	-0.036	-0.290	0.041	0.164
X18	-0.159	-1.285	-0.089	-0.359	X30	-0.164	-1.331	-0.23	-0.932
X20	0.061	0.49	-0.070	-0.285	X28	0.058	0.469	-0.227	-0.917
X11	0.037	0.296	0.339	1.373	X27	0.183	1.484	-0.172	-0.695
X12	0.326	2.642	0.192	0.777	X25	0.111	0.897	0.302	1.222
X13	0.285	2.308	0.067	0.272	X24	0.145	1.177	-0.062	-0.249
X14	0.068	0.552	-0.183	-0.741	X23	0.39	3.159	0.460	1.861
X15	0.333	2.695	0.004	0.018	X22	0.54	4.372	0.282	1.140
X6	0.242	1.958	-0.208	-0.841	X21	0.43	3.483	0.573	2.318
X7	0.17	1.372	-0.219	-0.885	X39	0.703	5.691	0.391	1.582
X8	0.073	0.593	-0.495	-2.004	X40	0.343	2.780	0.020	0.080
X9	0.231	1.867	-0.267	-1.080	X41	0.319	2.584	0.15	0.608
X10	0.159	1.283	-0.214	-0.864	X42	0.369	2.988	0.431	1.743
X1	0.087	0.704	0.509	2.060	X43	0.433	3.502	0.278	1.125
X2	0.507	4.102	0.150	0.608	X44	0.647	5.239	0.717	2.901
X3	0.212	1.714	0.496	2.006	x45	0.299	2.417	0.135	0.545
X4	0.295	2.391	-0.397	-1.608	X46	0.468	3.785	-0.067	-0.271
X5	0.316	2.560	0.691	2.798	Y6	0.171	1.385	-0.538	-2.175
X38	0.434	3.514	0.370	1.497	Y5	-0.017	-0.138	-0.066	-0.265
X37	0.432	3.494	0.384	1.556	Y4	0.161	1.307	-0.101	-0.409
X36	0.402	3.257	0.254	1.028	Y3	-0.168	-1.358	0.096	0.390
X35	-0.003	-0.028	0.393	1.591	Y2	-0.015	-0.120	-0.131	-0.531
X34	0.027	0.217	-0.380	-1.536	Y1	0.114	0.925	-0.397	-1.608
					Multivariate		**143.811**		**20.575**

Kehadiran *univariate outlier* terlebih dahulu dikenal pasti sebelum pemeriksaan data untuk *multivariate outlier*. Secara khususnya, *univariate outlier* daripada cerapan untuk setiap pemboleh ubah dikenal pasti melalui pemeriksaan skor z standard, yang diperoleh menggunakan prosedur Deskriptif di SPSS. Pemeriksaan standard skor z tidak menunjukkan sebarang nilai yang berada di luar julat ± 4 yang dicadangkan, yang secara langsung menunjukkan bahawa tidak ada cerapan yang

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

dapat dianggap sebagai kes ekstrem atau *outliers*. Oleh itu, data adalah bebas daripada *univariate outliers*, yang menunjukkan kesesuaiannya untuk analisis lebih lanjut.

Seterusnya, *multivariate outliers* diperiksa dengan menggunakan jarak nilai-nilai Mahalanobis. Jadual 4.6 menunjukkan keputusan dalam mengesan *multivariate outlier*. Menggunakan kriteria jarak Mahalanobis p1<0.001, terdapat 20 cerapan yang boleh dianggap sebagai *outlier* yang ketara (Kline, 2015) dan harus dikeluarkan daripada sampel (Hair et al. 2010). Penghapusan 20 cerapan telah menyebabkan kehilangan data sebanyak lima peratus sahaja, manakala data yang masih ada adalah mencukupi untuk memastikan generalisasi dapat dibuat. Pada ketika ini, baru respons berkurang dari 393 ke 373 yang digunakan untuk analisis selanjutnya.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.6

Analisis Multivariate Outliers

Nombor cerapan	***Mahalanobis d-squared***	**p1**
355	136.731	0.000
359	123.848	0.000
113	111.778	0.000
163	103.763	0.000
363	103.687	0.000
220	103.031	0.000
210	102.422	0.000
373	99.481	0.000
392	97.988	0.000
374	97.343	0.000
349	96.934	0.000
176	95.692	0.000
177	93.198	0.000
88	91.524	0.000
58	91.461	0.000
123	89.466	0.000
246	88.740	0.000
267	87.698	0.000
370	87.641	0.000
22	87.535	0.000

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Selepas penghapusan *outliers* sebenar (20 cerapan), koefisien Mardia kurtosis multivariat telah menurun daripada 20.575 (Jadual 4.3) menjadi 1.626 (Jadual 4.5), iaitu dengan kadar pengurangan sebanyak 79.02 peratus. Oleh itu, penghapusan telah mengurangkan *multivariate nonnormality*. Selaras dengan itu, nilai skewness dan kurtosis juga berkurang, menunjukkan pengurangan ketidaknormalan univariate. Kurtosis multivariat berada di bawah nilai yang dicadangkan, iaitu 1.96, yang menjadikan data berada dalam keadaan ketidaknormalan yang dapat diterima (Ghozali, 2008). Dalam kata lain, data boleh dipercayai dan mewakili populasi yang diinginkan setelah mengecualikan *outliers* yang melampau. Oleh itu, data tersebut sesuai digunakan dalam analisis berikutnya.

Jadual 4.7

Pemeriksaan Kenormalan data (setelah Outliers dihapus)

Pemboleh Ubah	*Skew*	C.R.	Kurtosis	C.R.	Pemboleh Ubah	*Skew*	C.R.	Kurtosis	C.R.
X16	0.029	0.229	0.222	0.875	X33	0.207	1.633	-0.121	-0.476
X17	0.111	0.875	-0.138	-0.545	X32	-0.017	-0.133	0.091	0.359
X18	-0.185	-1.456	-0.030	-0.119	X30	-0.12	-0.944	-0.27	-1.064
X20	0.094	0.742	-0.064	-0.252	X28	0.009	0.072	-0.287	-1.130
X11	0.248	1.958	-0.190	-0.751	X27	0.273	2.153	-0.213	-0.840
X12	0.231	1.825	0.041	0.162	X25	0.026	0.203	0.292	1.152
X13	0.374	2.953	0.059	0.234	X24	0.082	0.65	-0.04	-0.156
X14	0.118	0.933	-0.277	-1.092	X23	0.356	2.807	0.623	2.456
X15	0.251	1.978	-0.162	-0.639	X22	0.509	4.010	0.366	1.441
X6	0.295	2.323	-0.219	-0.862	X21	0.363	2.863	0.577	2.276
X7	0.244	1.923	-0.212	-0.837	X39	0.668	5.270	0.344	1.357
X8	0.095	0.748	-0.522	-2.058	X40	0.348	2.743	0.048	0.188
X9	0.275	2.166	-0.162	-0.640	X41	0.282	2.225	0.031	0.123
X10	0.157	1.241	-0.192	-0.756	X42	0.366	2.884	0.424	1.670
X1	0.315	2.482	0.112	0.443	X43	0.368	2.898	0.261	1.031
X2	0.472	3.723	0.141	0.557	X44	0.565	4.454	0.703	2.772
X3	0.456	3.598	-0.150	-0.591	x45	0.264	2.080	0.153	0.604
X4	0.254	2.003	-0.469	-1.848	X46	0.468	3.690	-0.055	-0.217
X5	0.406	3.203	0.034	0.136	Y6	0.181	1.426	-0.500	-1.970
X38	0.359	2.831	0.095	0.373	Y5	0.013	0.099	-0.094	-0.371
X37	0.503	3.969	0.282	1.113	Y4	0.218	1.717	-0.123	-0.486
X36	0.429	3.380	-0.113	-0.446	Y3	-0.185	-1.459	0.129	0.510
X35	-0.096	-0.756	0.347	1.369	Y2	0.029	0.225	-0.175	-0.691
X34	0.073	0.579	-0.350	-1.381	Y1	0.168	1.327	-0.462	-1.823
					Multivariate			**11.667**	**1.626**

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Seterusnya, masalah *multicolinearity* dikenal pasti dengan memeriksa nilai korelasi antara konstruk (*interconstruct correlations*) dan *factor loadings*. Ujian *multicolinierity* ini penting untuk digunakan sebelum ujian model (Hair et al., 2010) kerana ia menunjukkan adanya kekambuhan dalam matriks korelasi, di mana pemboleh ubah bebas berkorelasi secara signifikan dengan jenisnya yang lain. Seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.8, korelasi antara konstruk dan *factor loadings* semuanya di bawah 0.9. Oleh itu, masalah *multicolinearity* tampaknya tidak berupaya mempengaruhi analisis data (Garson, 2012; Hair et al., 2010).

Jadual 4.8

Korelasi antara Konstruk dan *Standardized Factor Loading*

	Korelasi antara Konstruk						
	BK	**BA**	**BH**	**BP**	**TQM**	**OK**	**PO**
Budaya Klan (BK) (0.747, 0.861, 0.849, 0.853, 0.863) [a]	1.000						
Budaya Adhokratik (BA) (0.713, 0.855, 0.830, 0.819, 0.827)	0.138	1.000					
Budaya Hierarki (BH) (0.742, 0.826, 0.814, 0.795, 0.799)	0.001	0.148	1.000				
Budaya Pasaran (BP) (0.759, 0.839, 0.811, 0.759)	0.108	0.438	0.235	1.000			
Total Quality Management (TQM) (0.802, 0.788, 0.822, 0.774, 0.765, 0.741, 0.703, 0.669, 0.659, 0.640, 0.636, 0.636, 0.692, 0.657, 0.604)	0.053	0.252	0.132	0.346	1.000		
Orientasi Keusahawanan (OK) (0.808, 0.727, 0.772, 0.803, 0.808, 0.779, 0.747, 0.783)	0.114	0.520	0.203	0.739	0.404	1.000	
Prestasi Organisasi (PO) (0.787, 0.796, 0.851, 0.812, 0.718, 0.652)	0.294	0.159	0.071	0.133	0.190	0.299	1.000

Nota:
[a] *standardized factor loading,* signifikan pada p<0.001

Selain itu, *multicolinearity* terbukti apabila nilai korelasi lebih besar daripada 0.90 seperti yang disarankan oleh Hair et al.(2010). Ujian multikolinieriti dicapai

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

melalui *variance influence factor* (*VIF*) dan penentuan nilai toleransi. Untuk tujuan ini, faktor pengaruh varians merujuk kepada jumlah kebolehubahan pemboleh ubah bebas yang dipilih yang dijelaskan oleh pemboleh ubah bebas yang lain sementara nilai toleransi adalah kebalikan daripada *VIF* (Hair et al., 2010). Nilai *cut off* untuk *VIF* dan toleransi masing-masing adalah 10 dan 0.10 yang menunjukkan bahawa ketika nilai sebelumnya mendekati 1.00, maka sedikit atau tidak ada *multicolinearity*.

Ketiga-tiga model dan nilai *collinearity* yang diserlahkan untuk keseluruhan pemboleh ubah bebas ditunjukkan dalam Jadual 4.9. Pemboleh ubah memperoleh korelasi di bawah 0.90 dan ini tidak menunjukkan masalah *multicolinearity*. Berkenaan dengan nilai *VIF*, berkisar antara 1.020 dan 2.121 dan nilai toleransi jatuh antara 0.471 dan 0.981. Hasilnya tidak melanggar andaian *multicolinearity.*

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.9

Nilai *VIF* dan Toleransi

Model		***Collinearity Statistics***	
		Tolerance	***VIF***
Budaya Klan	Prestasi organisasi	0.980	1.020
Budaya Adhokratik		0.754	1.326
Budaya Hierarki		0.949	1.054
Budaya Pasaran		0.532	1.880
Pengurusan Kualiti		0.846	1.182
Menyeluruh *(TQM)*		0.471	2.121
Orientasi Keusahawanan			
Budaya Klan	Orientasi Keusahawanan	0.981	1.020
Budaya Adhokratik		0.835	1.197
Budaya Hierarki		0.953	1.049
Budaya Pasaran		0.821	1.218
Budaya Klan	Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)*	0.981	1.020
Budaya Adhokratik		0.835	1.197
Budaya Hierarki		0.953	1.049
Budaya Pasaran		0.821	1.218

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Andaian *linearity* diperiksa dengan menggunakan analisis anggaran keluk (*curve estimation*) untuk semua hubungan antara pemboleh ubah bebas dan bersandar. Lampiran D menunjukkan hasil anggaran keluk untuk semua hubungan. Memandangkan bahawa hubungan linear menunjukkan nilai F tertinggi untuk semua hubungan, dan hubungan itu signifikan pada $p<0.05$, dapatan menunjukkan bahawa semua hubungan adalah linear (Gaskin, 2013).

Selanjutnya, andaian *homoscedasticity* diperiksa dengan menggunakan *scatterplot*. Hasil *scatterplot* untuk semua konstruk digambarkan pada lampiran E. Hasilnya menunjukkan bahawa kebanyakan plot mengelilingi paksi x dengan penyebaran yang sama, yang menunjukkan bahawa *homoscedasticity* wujud untuk semua pemboleh ubah (Garson, 2012; Gaskin, 2013).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Memandangkan semua andaian *SEM*, iaitu andaian *normality, outlier, multicollinearity, linearity* dan *homoscedasticity* dipatuhi, data adalah sesuai untuk dijalankan analisis *SEM*.

4.6. Pengesahan Model Pengukuran

Analisis *SEM* dilaksanakan dengan berpandukan pendekatan dua peringkat (Anderson & Gerbing, 1988; Brown, 2015), di mana pengesahan model pengukuran dilakukan sebelum menguji cadangan model struktur menggunakan *AMOS*. Pengesahan model pengukuran atau juga dikenali sebagai *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* dilaksanakan menggunakan anggaran *maximum likelihood*. Proses ini

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

melibatkan dua langkah, iaitu memeriksa nilai indeks kebagusuaian (*goodness-of-fit indexes*) dan menentukan kebolehpercayaan dan kesahan konstruk.

4.6.1. Penilaian *Goodness-Of-Fit* bagi Model

Memandangkan saiz sampel kajian yang besar, iaitu melebihi 250 (saiz sampel kajian=373), model yang sesuai ditunjukkan melalui indeks kebagusuaian mutlak *(The Absolute Fit Index)* (Ferdinand, 2006) *iaitu* nilai *chi-square* (x^2) yang signifikan, nilai *normed Chi-square* berada dalam julat 1 hingga 5. Nilai *root mean square error of approximation (RMSEA)* dan nilai *standardized root mean square residual (SRMR)* yang lebih kecil daripada 0.08. Seterusnya indeks kebagusuaian tambahan *(The Incremental Fit Index)* ditunjukan dengan nilai *comparative fit index (CFI)* dan *Tucker-Lewis index (TLI)* yang lebih tinggi daripada 0.9, (Garson, 2012; Hair et al., 2010). *Parsimony Fit Index* dinilai dengan *normed chi-square* (χ^2 / df) berada pada julat yang boleh diterima adalah kurang daripada 3.0 (Ferdinand, 2006), nilai *Parsimony Goodness-of-fit Index (PGFI* menunjukkan bahawa nilai-nilai yang lebih besar daripada 0.60 (Ferdinand, 2006). (rujuk Jadual 3.13 dalam Bab 3 untuk perincian).

Dapatan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* penyelidikan ini (Jadual 4.10) indeks kesesuaian mutlak (*The Absolute Fit Index*) iaitu menunjukkan nilai *chi-square* (x^2) 2877.616 (df = 1059, p = 0.000) yang signifikan pada α=0.05,yang signifikan, nilai normed Chi-square berada dalam julat 1 hingga 5, menunjukkan bahawa model pengukuran ini sesuai dengan data. Nilai *root mean square error of*

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

approximation (RMSEA) dan nilai *standardized root mean square residual* (SRMR) yang lebih kecil daripada 0.08, masing-masing 0.066 dan 0.036, adalah lebih kecil daripada nilai yang boleh diterima, iaitu 0.08. Seterusnya, indeks kebagusuaian tambahan *(The Incremental Fit Index)* ditunjukkan dengan nilai indeks *comparative fit index (CFI)* dan indeks *Tucker-Lewis (TLI)* masing-masing 0.856 dan 0.846, masih di bawah nilai yang dicadangkan, iaitu 0.9. *Parsimony Fit Index* di nilai dengan *Parsimony Goodness-of-fit Index (PGFI* iaitu 0.645, menunjukkan bahawa nilai lebih besar daripada 0.60. Berdasarkan indeks kebagusuaian (GOF), model pengukuran tidak menepati tahap kebagusuaian yang dicadangkan. Oleh itu, pengubahsuaian model adalah perlu untuk meningkatkan indeks kebagusuaian (GOF).

Jadual 4.10

Indeks Kebagusuaian (*Goodness-of-fit)*

	Absolute Fit Index			*Incremental Fit Index*		*Parsimony Fit Index*	
Statistik GOF	***x^2 (df,p)***	***RMSEA***	***SRMR***	***CFI***	***TLI***	***PGFI***	***x^2/df***
Nilai Indeks Data	2877.616 (1059 ,000)	0.066	0.036	**0.856**	**0.846**	*0.645*	2.717
Nilai indeks yang boleh diterima*	signifikan pada α=0.05,	<0.08	<0.08	>0.9	>0.9	*>0.6*	1-5

Nota:
* Berdasarkan Hair et al. (2010) and Garson (2012a) Ghozali, (2008) Lomax & Schumacker, (2004), Ferdinand, (2006), (Zainol, 2018).

Pengubahsuaian model dilakukan dengan mengikuti tiga langkah, termasuk memeriksa nilai *standardized regression weights (factor loadings), standardized residual covariance matrix* dan *modification indices. Rule-of-thumbs* daripada *factor loadings* yang boleh diterima adalah di atas 0.5 atau idealnya 0.7 (Hair et al., 2010),

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

yang menunjukkan bahawa nilai di bawah 0.5 harus dihapuskan untuk mencapai kebagusuaian model yang memuaskan. Pemeriksaan *standardized regression weights* (Jadual 4.11) tidak menunjukkan nilai di bawah 0.5. Oleh itu, tidak ada item yang dicadangkan untuk dihapuskan bagi meningkatkan kebagussesuaian model.

Jadual 4.11

Standardized Regression Weights (Factor Loading)

Item		Konstruk	Estimate	Item		Konstruk	Estimate
Y1	<---	PO	0.791	X34	<---	TQM	0.629
Y2	<---	PO	0.802	X35	<---	TQM	0.663
Y3	<---	PO	0.833	X36	<---	TQM	0.712
Y4	<---	PO	0.814	X37	<---	TQM	0.666
Y5	<---	PO	0.728	X38	<---	TQM	0.630
Y6	<---	PO	0.661	X5	<---	BK	0.721
X46	<---	OK	0.806	X4	<---	BK	0.800
x45	<---	OK	0.743	X3	<---	BK	0.759
X44	<---	OK	0.790	X2	<---	BK	0.770
X43	<---	OK	0.812	X1	<---	BK	0.813
X42	<---	OK	0.807	X10	<---	BA	0.701
X41	<---	OK	0.761	X9	<---	BA	0.834
X40	<---	OK	0.730	X8	<---	BA	0.822
X39	<---	OK	0.778	X7	<---	BA	0.809
X21	<---	TQM	0.809	X6	<---	BA	0.832
X22	<---	TQM	0.802	X15	<---	BH	0.744
X23	<---	TQM	0.832	X14	<---	BH	0.813
X24	<---	TQM	0.786	X13	<---	BH	0.826
X25	<---	TQM	0.778	X12	<---	BH	0.795
X27	<---	TQM	0.742	X11	<---	BH	0.777
X28	<---	TQM	0.703	X16	<---	BP	0.749
X30	<---	TQM	0.664	X20	<---	BP	0.828
X32	<---	TQM	0.658	X18	<---	BP	0.823
X33	<---	TQM	0.655	X17	<---	BP	0.767

Seterusnya, *standardized residual covariance matrix* telah diperiksa, literatur menunjukkan bahawa residual tidak boleh melebihi julat ± 4 (Byrne, 2016; Garson, 2012). Pemeriksaan *standardized residuals* menunjukkan item X30, X32, X33, X34, X37 mempunyai nilai residual yang besar iaitu 4.636, 4.450, 5.038, 4.007 dan 4.926

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

(Lampiran X). Disebabkan nilai residual yang lebih besar daripada julat yang boleh diterima, kelima-limanya item berpotensi menyumbang kepada kesilapan spesifikasi dalam model, sehingga menyebabkan kegagalan model mencapai *GOF*. Oleh itu, item-item tersebut dikeluarkan dan model pengukuran dilakukan penetapan semula.

Setelah dilakukan spesifikasi semula, indeks *GOF* yang terhasil daripada model pengukuran yang diubah suai, dengan lima item dihapuskan, telah menunjukkan peningkatan, meskipun belum memenuhi indeks kebagusuaian. Berdasarkan Jadual 4.9, indeks kebagusuaian mutlak *(The Absolute Fit Index)* iaitu menunjukkan nilai *chi-square* (x^2) 1880.054 (df = 834 p = 0.000) yang signifikan pada α=0.05,yang signifikan, nilai *normed Chi-square* berada dalam julat 1 hingga 5, menunjukkan bahawa model pengukuran ini sesuai dengan data. Manakala nilai indeks *root mean square error of approximation (RMSEA)* dan *standardized root mean square residual (SRMR)* masing-masing 0.054, dan 0.032, adalah lebih kecil daripada nilai yang boleh diterima, iaitu 0.08. Seterusnya, indeks kebagusuaian tambahan *(The Incremental Fit Index)* ditunjukkan dengan nilai indeks *comparative fit index (CFI)* dan indeks *Tucker-Lewis (TLI)* masing-masing 0.904 dan 0.897, nilai indeks *Tucker-Lewis (TLI)* masih di bawah nilai yang dicadangkan, iaitu 0.9. Nilai *Parsimony Goodness-of-fit Index (PGFI)* menunjukkan bahawa nilai lebih besar daripada 0.60 iaitu 0.719 dan nilai tersebut meningkat daripada sebelumnya adalah 0.645.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.12

Indeks Kebagusuaian (Goodness-of-fit) setelah dilakukan spesifikasi semula

	Absolute Fit Index			*Incremental Fit Index*		*Parsimony Fit Index*	
Statistik GOF	***x^2 (df,p)***	***RMSEA***	***SRMR***	***CFI***	***TLI***	***PGFI***	***x^2/df***
Nilai Indeks Data	1880.054 (834, 000)	0.054	0.032	0.904	**0.897**	*0.719*	2.241
Nilai indeks yang boleh diterima*	signifikan pada α=0.05,	<0.08	<0.08	>0.9	>0.9	*>0.6*	1-5

Nota:
* Berdasarkan Hair et al. (2010) and Garson (2012a) Ghozali, (2008) Lomax & Schumacker, (2004), Ferdinand, (2006), (Zainol, 2018).

Berdasarkan indeks kebagusuaian (*GOF*), model pengukuran tidak menepati tahap kesesuaian yang dicadangkan. Oleh itu, pengubahsuaian model adalah perlu untuk meningkatkan indeks kebagusuaian (*GOF).*

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Seterusnya, *modification indices (MI)* diperiksa untuk meningkatkan indeks kesesuaian model. Kriteria yang ditetapkan ialah nilai MI mesti berada di bawah 100 atau tidak terserak jauh daripada nilai-nilai yang lain (Garson, 2012). Sebarang nilai MI yang melebihi 100 atau terserak jauh mesti ditangani untuk meningkatkan kesesuaian model, iaitu dengan menggunakan mana-mana satu daripada dua pilihan kaedah pemulihan, iaitu dengan menghubungkan *error term* bagi kedua item, atau memadam salah satu daripada dua item (Garson, 2012; Ghozali, 2008; Kline, 2015).

Pemeriksaan terhadap nilai *modification indices (MI)* (Jadual 4.13), menunjukkan satu nilai yang melebihi 100, iaitu jalur antara e22 (istilah *error* untuk item X28) dan e21 (istilah *error* untuk item X27) menunjukkan nilai MI 109.355,

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

maka selepas menghapus item e22 (istilah *error* untuk item X28), berdasarkan indeks kebagusuaian (GOF), model pengukuran menepati tahap kebagusuaian yang dicadangkan sepertimana ditunjukkan dalam Jadual 4.11.

Jadual 4.13

Modification Indices

			M.I.	Par Change
e21	<-->	e22	**109.355**	0.198
e13	<-->	e50	94.749	0.143

Berdasarkan hasil dalam Rajah 4.1, indeks kebagusuaian (GOF) model pengukuran menepati tahap kesesuaian yang dicadangkan (Jadual 4.13), indeks kesesuaian mutlak (*The Absolute Fit Index*) iaitu menunjukkan nilai *chi-square* (x^2) 1690.791 (df = 791 p = 0.000) yang signifikan pada α=0.05, nilai *normed Chi-square* berada dalam julat 1 hingga 5, menunjukkan bahawa model pengukuran ini sesuai dengan data. Nilai *root mean square error of approximation* (RMSEA) dan nilai *standardized root mean square residual* (SRMR) yang lebih kecil daripada 0.08, masing-masing 0.055, dan 0.031, adalah lebih kecil daripada nilai yang boleh diterima, iaitu 0.08. Seterusnya, nilai indeks *comparative fit index (CFI)* dan indeks *Tucker-Lewis (TLI)* masing-masing 0.094 dan 0.098, berada di atas nilai yang dicadangkan, iaitu 0.9. *Parsimony Fit Index* di nilai dengan *Parsimony Goodness-of-fit Index (PGFI* iaitu 0.727, menunjukkan bahawa nilai lebih besar daripada 0.60. Berdasarkan indeks kebagusuaian *(GOF),* model pengukuran tidak menepati tahap

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

kesesuaian yang dicadangkan. Oleh itu, model pengukuran dianggap sesuai untuk diteruskan dengan kesahan dan penilaian kebolehpercayaan.

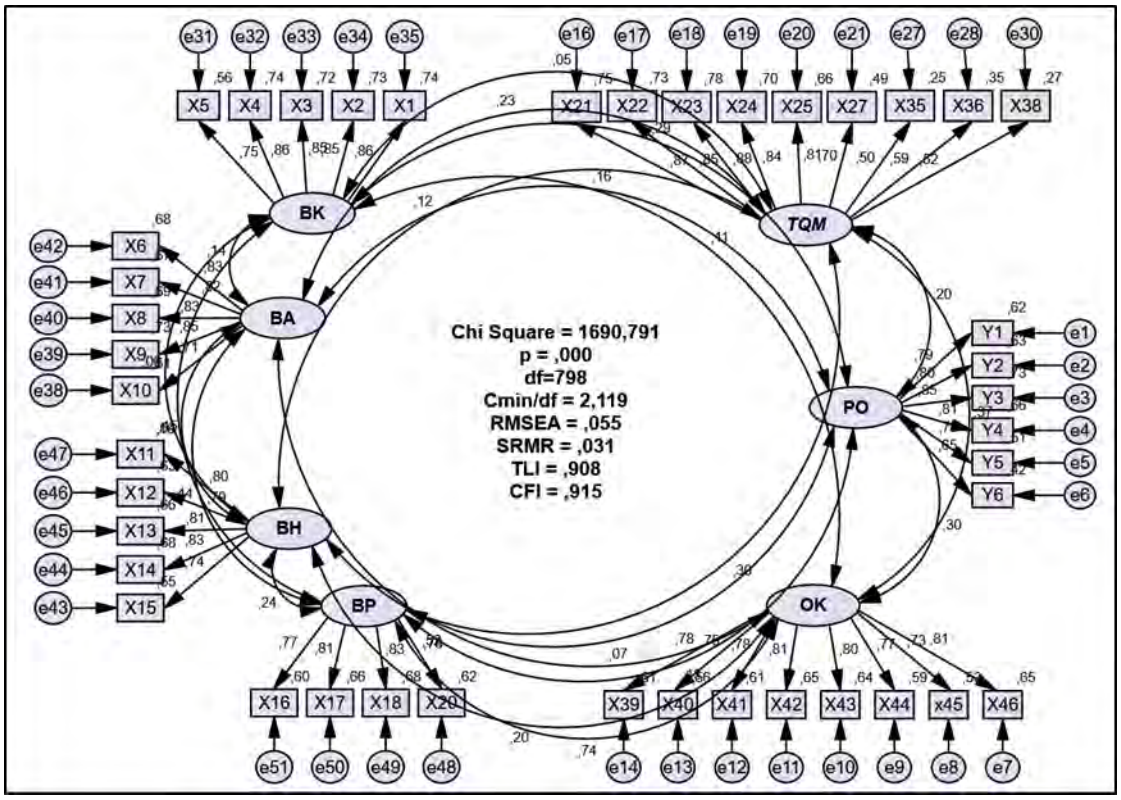
Jadual 4.14

Indeks Kebagusuaian (Goodness-of-fit) yang telah sesuai

	Absolute Fit Index			*Incremental Fit Index*		*Parsimony Fit Index*	
Statistik GOF	***x^2 (df,p)***	***RMSEA***	***SRMR***	***CFI***	***TLI***	***PGFI***	***x^2/df***
Nilai Indeks Data	1690.791 (791, 0.000)	0.055	0.031	0.904	0.908	*0.727*	2.119
Nilai indeks yang boleh diterima*	signifikan pada α=0.05,	<0.08	<0.08	>0.9	>0.9	*>0.6*	1-5

Nota:
* Berdasarkan Hair et al. (2010) and Garson (2012a) Ghozali, (2008) Lomax & Schumacker, (2004), Ferdinand, (2006), (Zainol, 2018).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi



Rajah 4.1. Model Pengukuran yang diubahsuai

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

4.6.2 Penilaian Unidimensionaliti

Selanjutnya, unidimensionaliti diperiksa apakah secara bersama-sama cukup kuat mencerminkan satu dimensi daripada satu faktor. *Rule of thumb* untuk unidimensionaliti yang baik ditunjukkan melalui nilai *t-values* daripada parameter dan nilai signifikannya. Holmes-Smith (2001) menyatakan bahawa pada $\alpha = 0.05$ parameter yang mempunyai nilai t>=1.96 menunjukkan bahawa parameter itu signifikan atau sah. Selain itu, nilai signifikannya di bawah 0.05 juga menunjukkan bahawa parameter itu signifikan yang merupakan unidimensi faktor yang diuji.

Berdasarkan Jadual 4.15, parameter *t-value* berada di atas 1.96. Maka, dapatan ini menyokong unidimensionaliti. Oleh itu, dapatlah dijelaskan bahawa item-item yang digunakan berupaya secara bersama-sama cukup kuat mencerminkan satu dimensi daripada satu faktor.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual. 4.15

t values dan tingkat signifikan

Item	***t-value***	***p-value***	***Sah/Tidak***
Budaya Klan			
X5	1	-	Sah
X4	17.076	0.000	Sah
X3	16.827	0.000	Sah
X2	16.908	0.000	Sah
X1	17.123	0.000	Sah
Budaya Adhokratik			
X10	1	-	Sah
X9	15.639	0.000	Sah
X8	15.213	0.000	Sah
X7	15.005	0.000	Sah
X6	15.165	0.000	Sah
Budaya Hierarkhi			
X15	1	-	Sah
X14	15.692	0.000	Sah
X13	15.457	0.000	Sah
X12	15.086	0.000	Sah
X11	15.159	0.000	Sah
Budaya Pasaran			
X20	1	-	Sah
X18	16.733	0.000	Sah
X17	16.434	0.000	Sah
X16	15.514	0.000	Sah
Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)			
X21	1	-	Sah
X22	21.849	0.000	Sah
X24	21.222	0.000	Sah
X25	20.066	0.000	Sah
X27	15.738	0.000	Sah
X35	10.258	0.000	Sah
X23	23.417	0.000	Sah
X38	10.578	0.000	Sah
X36	12.532	0.000	Sah
Orientasi Keusahawanan			
X46	1	-	Sah
X39	17.100	0.000	Sah
X40	16.056	0.000	Sah
x45	15.450	0.000	Sah
X44	16.681	0.000	Sah
X43	17.654	0.000	Sah
X42	17.829	0.000	Sah
X41	16.942	0.000	Sah
Prestasi			
Y1	1	-	
Y2	16.386	0.000	Sah
Y3	17.786	0.000	Sah
Y4	16.764	0.000	Sah
Y5	14.432	0.000	Sah
Y6	12.869	0.000	Sah

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

4.6.3 Penilaian Kebolehpercayaan dan Kesahan

Selanjutnya, kebolehpercayaan dan kesahan konstruk diperiksa. *Rule of thumb* untuk kebolehpercayaan yang baik ditunjukkan melalui nilai *construct reliability (CR)* dan *average variance extracted (AVE)* harus melebihi nilai masing-masing 0.7 dan 0.5 (Hair et al., 2010). Berdasarkan Jadual 4.16, *construct reliability (CR)* berada di antara 0.730 hingga 0.919, sementara nilai *average variance extracted* (*AVE)* berada di antara 0.575 hingga 0.688. Maka, dapatan ini menyokong kebolehpercayaan konstruk. Oleh itu, dapatlah dijelaskan bahawa item-item yang digunakan berupaya mengukur konstruk masing-masing secara konsisten.

Untuk menilai kesahan konvergen, nilai *AVE*, *standardized factor loadings* dan *construct reliability (CR)* diperiksa. Berdasarkan *rule of thumb* kesahan konvergen dicapai apabila nilai *AVE* untuk setiap konstruk adalah lebih besar daripada 0.5, *standardized factor loadings* lebih tinggi daripada 0.5 atau idealnya 0.7, dan nilai *CR* melebihi 0.7 (Hair et al., 2010). Seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.13, nilai *AVE* dan *CR* untuk setiap konstruk masing-masing adalah lebih tinggi daripada 0.5 dan 0.7, sementara *standardized factor loadings* untuk semua item adalah signifikan dan melebihi 0.5. Oleh itu, kesahan konvergen telah dibuktikan, yang mana ianya menunjukkan bahawa item-item yang digunakan untuk mengukur konstruk yang sama mempunyai lebih banyak persamaan dan berkorelasi secara kuat antara satu sama lain, berbanding dengan item-item yang mengukur konstruk lain.

Seterusnya, kesahan diskriminasi konstruk dikaji dengan membandingkan nilai-nilai punca kuasa dua *AVE* dengan *inter-construct correlations (IC)*.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Berdasarkan *rule of thumb,* kesahan diskriminasi dicapai apabila nilai punca kuasa dua *AVE* untuk setiap konstruk adalah lebih besar daripada *interconstruct correlations (IC)* (Ferdinand, 2006; Fuad, 2005; Kline, 2015). Berdasarkan dapatan dalam Jadual 4.16, punca kuasa dua *AVE* untuk setiap konstruk adalah lebih tinggi daripada *interconstruct correlations (IC)* yang sepadan. Oleh itu, kesahan diskriminasi juga disokong, yang mana ianya menunjukkan bahawa item-item yang digunakan untuk mengukur konstruk yang berbeza berupaya dibezakan dengan jelas.

Jadual 4.16

Penilaian Model Pengukuran

Pengukuran	**Korelasi antar Konstruk**							***AVE***	***CR***
	BK	**BA**	**BH**	**BP**	***TQM***	**OK**	**PO**		
Budaya Klan (BK) (0.747, 0.861, 0.849, 0.853, 0.863) [a]	**0.836**[b]							**0.699**	**0.920**
Budaya Adhokratik (BA) (0.713, 0.855, 0.830, 0. 819, 0.827)	0.138	**0.810**						**0.657**	**0.905**
Budaya Hierarki (BH) (0.742, 0.826, 0.814, 0.795, 0.799)	0.001	0.148	**0.796**					**0.633**	**0.896**
Budaya Pasaran (BP) (0.785, 0.826, 0.814, 0.773)	0.103	0.441	0.236	**0.800**				**0.640**	**0.876**
Total Quality Management (TQM) (0.867, 0.852, 0.883, 0.838, 0.813, 0.698, 0.502, 0.590, 0.516)	0.054	0.227	0.116	0.304	**0.743**			**0.553**	**0.914**
Orientasi Keusahawanan (OK) (0.807, 0.727,0.771, 0.803, 0.809, 0.779, 0.747, 0.783)	0.114	0.520	0.203	0.742	0.371	**0.779**		**0.606**	**0.925**
Prestasi Organisasi (PO) (0.787, 0.796, 0.852, 0.811, 0.718, 0.651)	0.294	0.158	0.071	0.128	0.201	0.299	**0.772**	**0.596**	**0.898**

Nota:
AVE = average variance extracted = ∑squared loading/n,
CR = construct reliability = (∑ loading)2/[∑ loading)2 + ∑(1-loading)2]
[a] *standardized factor loading,* signifikan pada p<0.001
[b] *square root AVE* (unsur pepenjuru dalam huruf tebal)

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

4.6.4 Ringkasan Pengesahan Model Pengukuran

Dengan menggunakan *confirmatory factor analysis (CFA),* model pengukuran dinilai dengan menentukan hubungan antara item dan konstruknya yang sepadan. Walau bagaimanapun, nilai daripada indeks kesesuaian menunjukkan bahawa model tersebut tidak sesuai dengan data dan memerlukannya pengubahsuaian model. Pemeriksaan nilai *factor loadings* tidak menunjukkan item dengan nilai di bawah 0.5. Pemeriksaan *standardized residual values* menunjukkan lima item, iaitu X30, X32, X33, X34 dan X37 , dengan sisa melebihi ambang ± 4. Oleh itu, kelima-lima item itu dikeluarkan. Oleh itu, dengan penghapusan item X30, X32, X33, X34 dan X37, jumlah pengukuran item telah dikurangkan.

05-4506832 Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah ptbupsi

Spesifikasi semula model yang diubah telah meningkatkan kesesuaian model, namun *modification indices (MI)* mendedahkan item berlebihan. Khususnya, nilai MI menunjukkan satu nilai yang diatas 100, iaitu jalur antara e22 (istilah error untuk item X28) dan e21 (istilah error untuk item X27). Maka selepas menghapus item e22, berdasarkan indeks kebagusuaian *(GOF),* model pengukuran menepati tahap kesesuaian yang dicadangkan.

Dengan melihat nilai pengesahan kesesuaian model, konstruk kemudian dinilai kebolehpercayaan dan kesahan nya. Kebolehpercayaan konstruk dinilai menggunakan *AVE* dan *construct reliability (CR),* kesahan konvergen ditentukan menggunakan *standardized factor loadings, AVE* dan *CR*. sementara kesahan diskriminasi adalah disahkan dengan membandingkan punca kuasa dua *AVE* dengan *interconstruct correlations (IC).* Memandangkan itu, *standardized loading* untuk semua item adalah

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

di atas 0.5 dan nilai *CR* dan *AVE* masing-masing di atas 0.7 dan 0.5, konstruk kebolehpercayaan serta kesahan konvergen telah dibuktikan. Selain itu, punca kuasa dua *AVE* untuk setiap konstruk lebih tinggi daripada *inter-construct correlations (IC*), yang telah membuktikan kesahan diskriminasi konstruk. Dengan telah tercapai kesuaian model, kebolehpercayaan dan kesahan konstruk yang boleh diterima, model ini adalah sesuai digunakan untuk menguji hipotesis yang dicadangkan.

4.7 Pengujian Hipotesis

Setelah selesai mengesahkan Model Pengukuran, langkah kedua dalam *structural equation modelling (SEM)* adalah mengesahkan model structural atau dikenali sebagai pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan perisian *AMOS*. Dapatan pengujian keseluruhan model struktur dan hipotesis ditunjukkan dalam Lampiran H, sementara ringkasan dapatan ditunjukkan dalam Jadual 4.17 dan digambarkan dalam Rajah 4.2.

Sama dengan model pengukuran, pengujian model struktur melibatkan dua langkah, iaitu dimulai dengan memeriksa kebagusuaian (*GOF)* dan disusuli dengan pengujian hipotesis. Hasil pengujian menunjukkan bahawa semua indeks kebagusuaian untuk model struktur semuanya berada dalam lingkungan yang dicadangkan. Secara khususnya, nilai x^2= 1701.553 (df = 799, p = 0.000) adalah signifikan, x^2/df=2.130 berada di bawah 5, CFI = 0.914 dan TLI = 0.908 berada di atas 0.9 dan, RMSEA = 0.055 dan SRMR = 0.034 lebih rendah daripada 0.08. Oleh

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

itu, keseluruhan model struktur adalah sesuai untuk menguji hipotesis yang dicadangkan.

Pengujian hipotesis bagi kajian ini boleh dipecahkan kepada tiga persamaan, bergantung kepada pemboleh ubah endogenous, iaitu dimulai dengan TQM, diikuti dengan orientasi keusahawanan (OK) dan prestasi organisasi (PO).

Persamaan pertama yang diuji adalah melibatkan pengaruh budaya organisasi (klan, adhokratik, hierarki, pasaran) ke atas Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM), iaitu merangkumi pengujian H1a hingga H1d. Dapatan menunjukkan bahawa nilai R^2 (*squared multiple correlation*) bersamaan 0.116, yang menjelaskan bahawa budaya klan, budaya adhokratik, budaya hierarki dan budaya pasaran berupaya menjelaskan 11.6 peratus varians dalam *TQM*. Secara khususnya, pemerhatian terhadap nilai p dan nilai *standardized beta* (*standardized regression weights*) menunjukkan budaya pasaran (β=0.266, $p<0.001$) merupakan satu-satunya faktor budaya yang mempengaruhi *TQM* secara signifikan dan positif . Pengaruh budaya klan (β = 0.013, $p>0.05$), pengaruh budaya adhokratik (β = 0.017, $p>0.05$) dan budaya hierarki (β = 0.038, $p>0.05$) adalah tidak signifikan ke atas *TQM*, meskipun pengaruh adalah bersifat positif. Maka dengan itu, H1d adalah disokong, manakala H1a, H1b dan H1c adalah tidak disokong. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa persepsi *TQM* berupaya ditingkatkan melalui penekanan terhadap pengamalan budaya pasaran yang lebih tinggi.

Persamaan kedua yang diuji adalah melibatkan pengaruh budaya organisasi (klan, adhokratik, hierarki, pasaran) ke atas orientasi keusahawanan, iaitu

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

merangkumi pengujian H2a hingga H2d. Dapatan menunjukkan bahawa nilai R^2 (*squared multiple correlation*) bersamaan 0.605, yang menjelaskan bahawa budaya klan, budaya adhokratik, budaya hierarki dan budaya pasaran berupaya menjelaskan 60.5 peratus varians dalam orientasi keusahawanan. Secara khususnya, pemerhatian terhadap nilai p dan nilai *standardized beta* (*standardized regression weights*) menunjukkan budaya adhokratik (β=0.235, $p<0.001$) dan budaya pasaran (β=0.638, $p<0.001$) merupakan faktor budaya yang mempengaruhi orientasi keusahawanan secara signifikan dan positif . Pengaruh budaya klan (β = 0.016, $p>0.05$) dan budaya hierarki (β = 0.018, $p>0.05$) adalah tidak signifikan ke atas orientasi keusahawanan, meskipun pengaruh adalah bersifat positif. Maka dengan itu, H2b dan H2d adalah disokong, manakala H2a dan H2c adalah tidak disokong. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa persepsi orientasi keusahawanan berupaya ditingkatkan melalui penekanan terhadap pengamalan budaya adhokratik dan budaya pasaran yang lebih tinggi. Walau bagaimanapun, diantara kedua budaya yang signifikan, budaya pasaran merupakan faktor yang paling dominan mempengaruhi orientasi keusahawanan.

Persamaan ketiga yang diuji adalah melibatkan pengaruh budaya organisasi (klan, adhokratik, hierarki, pasaran), Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* dan orientasi keusahawanan ke atas prestasi organisasi, iaitu merangkumi pengujian H3a hingga H3d, H4 dan H5. Dapatan menunjukkan bahawa nilai R^2 (*squared multiple correlation*) bersamaan 0.185, yang menjelaskan bahawa budaya klan, budaya adhokratik, budaya hierarki, budaya pasaran, Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* dan orientasi keusahawanan berupaya menjelaskan 18.5 peratus varians dalam prestasi organisasi. Secara khususnya, pemerhatian terhadap nilai p dan nilai *standardized beta* (*standardized regression weights*) menunjukkan budaya klan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

(β=0.269, p<0.001), Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* (β=0.121, p<0.05) dan orientasi keusahawanan (β=0.406, p<0.001) merupakan faktor yang mempengaruhi prestasi organisasi secara signifikan dan positif. Budaya pasaran (β = -0.239, p<0.05) merupakan faktor yang mempengaruhi prestasi organisasi secara signifikan dan negatif. Budaya pasaran merupakan faktor yang paling dominan mempengaruhi prestasi organisasi. Pengaruh budaya hierarki (β = 0.033, p>0.05) adalah tidak signifikan ke atas prestasi organisasi, meskipun pengaruh adalah bersifat positif. Pengaruh budaya adhokratik ke atas prestasi organisasi adalah tidak signifikan dan negatif (β = -0.016, p>0.05). Maka dengan itu, H3a, H3d, H4 dan H5 adalah disokong, manakala H3b dan H3c adalah tidak disokong. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa persepsi prestasi organisasi berupaya ditingkatkan melalui penekanan terhadap pengamalan budaya klan, Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* dan orientasi keusahawanan yang lebih tinggi. Namun, budaya pasaran yang terlalu tinggi berupaya menjejaskan prestasi organisasi.

Secara keseluruhan, tujuh daripada 14 hubungan langsung yang diuji adalah signifikan. Oleh itu, tujuh hubungan hipotesis yang dicadangkan dalam H1d, H2b, H2d, H3a, H3d, H4 dan H5 adalah disokong.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.17

Ringkasan Pengujian Hipotesis

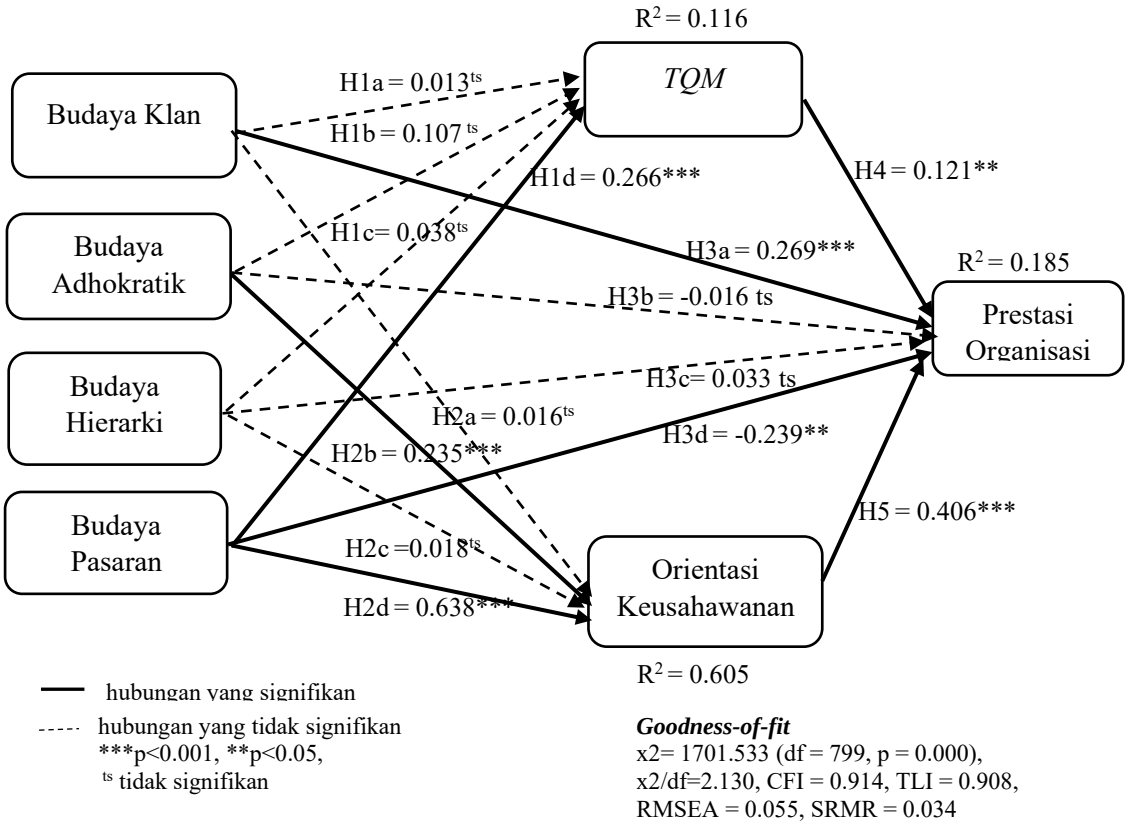
Hipotesis		Standardized estimate	P value	t-value	Hasil
	Persamaan 1: R^2= 0.116				
H1a :	BK → TQM	0.013[ts]	0.814	0.235	Tidak Disokong
H1b :	BA → TQM	0.107 [ts]	0.083	1.736	Tidak Disokong
H1c :	BH → TQM	0.038 [ts]	0.494	0.684	Tidak Disokong
H1d :	BP → TQM	0.266***	***	4.137	Disokong
	Persamaan 2: R^2= 0.605				
H2a :	BK → OK	0.016 [ts]	0.687	0.403	Tidak Disokong
H2b :	BA → OK	0.235***	***	4.870	Disokong
H2c :	BH → OK.	0.018 [ts]	0.662	0.436	Tidak Disokong
H2d :	BP → OK	0.638***	***	10.809	Disokong
	Persamaan 3: R^2= 0.185				
H3a :	BK → PO.	0.269***	***	4.840	Disokong
H3b :	BA → PO	-0.016 [ts]	0.800	-0.253	Tidak Disokong
H3c :	BH → PO	0.033 [ts]	0.549	0.599	Tidak Disokong
H3d :	BP → PO.	-0.239**	0.011	-2.527	Disokong
H4 :	TQM → PO	0.121**	0.030	2.167	Disokong
H5 :	OK → PO	0.406***	***	4.215	Disokong

Goodness-of-fit: x^2= 1701.533 (df = 799, p = 0.000), x2/df=2.130, CFI = 0.914, TLI = 0.908, RMSEA = 0.055, SRMR = 0.034

Nota :
BK – Budaya Klan, BA – Budaya Adhokratik , BH – Budaya Hierarki , BP – Budaya Pasaran ,
TQM – Pengurusan Kualiti Menyeluruh , OK – Orientasi Keusahawanan , PO – Prestasi Organisasi
Nilai yang diterima: x^2 , x^2/df= 1-5, CFI, TLI > 0.9, RMSEA, SRMR < 0.08
***p<0.001, **p<0.05, [ts] tidak signifikan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi



Rajah 4.2. Hasil Ujian Model Struktural

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

4.7 Rumusan

Bab ini melaporkan analisis kajian yang dicadangkan dalam Bab 3. Dua kaedah analisis data dijalankan menggunakan statistik deskriptif dan inferens. Analisis statistik deskriptif dijalankan menggunakan aplikasi *SPSS*. Statistik inferens kajian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (*SEM*) menerusi aplikasi perisian *AMOS.* Persediaan awal bagi setiap prosedur analisis telah dijalankan seperti persediaan data, pengekodan data dan mengesan kehilangan data. Di samping itu juga, bagi analisis *SEM*, langkah-langkah bagi memenuhi andaian *SEM* dijalankan bagi memastikan data adalah sah dan bebas daripada sebarang masalah semasa menjalankan analisis sebenar. Seterusnya, kesahan model pengukuran yang dicadangkan diuji menerusi model kebagusuaian dan penilaian kesahan dan kebolehpercayaan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Di akhir bab ini, pengujian hipotesis model struktural yang dicadangkan dijalankan ke atas analisis hubungan langsung bagi konstruk dan pemboleh ubah bersandar, manakala analisis moderator bagi menguji pengaruh penyederhana terhadap pemboleh ubah bersandar. Bab seterusnya akan membincangkan hasil dapatan analisis, implikasi, cadangan kajian masa hadapan dan batasan kajian ini.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

BAB 5

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

5.1. Pengenalan

Bab ini menerangkan secara terperinci dapatan analisis dan keputusan yang diperolehi daripada Bab 4. Bahagian 5.2 membincangkan dapatan keputusan daripada analisis yang dijalankan dengan menjawab persoalan kajian dalam Bab 1. Kemudian, rumusan dapatan dihuraikan menerusi implikasi kajian ini daripada aspek teori, metodologi dan amalan dalam bahagian 5.3. Seterusnya, bahagian 5.4 menerangkan batasan kajian dan cadangan kajian lanjutan. Akhir sekali, bahagian 5.5 merumuskan keseluruhan bab ini.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

5.2. Perbincangan Dapatan Kajian

Fokus kajian ini telah dinyatakan secara jelas dalam Bab 1 adalah untuk menentukan pengaruh dimensi budaya organisasi (klan, adhokratik, hierarki, pasaran) ke atas pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*, menentukan pengaruh dimensi budaya organisasi (klan, adhokratik, hierarki, pasaran) ke atas orientasi keusahawanan dan menentukan pengaruh dimensi budaya organisasi (klan, adhokratik, hierarki, pasaran), pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* dan orientasi keusahawanan ke atas prestasi organisasi. Secara khusus, kajian ini menjawab tiga persoalan penyelidikan yang digariskan dalam Bab 1: (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?.

Bagi mendapatkan jawapan kepada persoalan kajian, sorotan literatur (Bab 2) telah membincangkan secara terperinci berhubung konsep dimensi budaya organisasi, pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*, orientasi keusahawanan dan prestasi organisasi dengan bersandarkan kepada logikal teori serta dapatan empirikal yang menyokong pemilihan pemboleh ubah dan pembangunan hipotesis.

Seterusnya, sampel dikenal pasti berdasarkan statistik yang dikeluarkan oleh persatuan usahawan herba Indonesia, iaitu seramai 400 usahawan, yang dipilih menggunakan teknik rawak mudah *(simple random sampling*), di mana penentuan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

dibuat menggunakan *random number generation*. Kajian ini menggunakan borang soal selidik berstruktur sebagai instrumen untuk mengumpul data. Secara keseluruhannya, 52 item digunakan untuk mengukur konstruk dalam kerangka kajian dengan skala *extreme-labeled seven-point Likert scale*. Pengukuran konstruk-konstruk dalam kajian ini diadaptasi daripada kajian-kajian lepas yang telah disahkan dan dinilai kebolehpercayaan. Adatasi yang dibuat adalah melibatkan pengubahsuaian item-item agar selaras dengan definisi konstruk dan mencerminkan konteks kajian. Untuk mengesahkan ketepatan terjemahan soal selidik, pakar bahasa diminta untuk menilai konsistensi makna antara soal selidik asal dan hasil terjemahan. Setelah ketepatan terjemahannya dicapai, soal selidik diuji dalam kajian rintis responden bagi mendapatkan maklumbalas terhadap pengaruh dimensi budaya organisasi, pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*, orientasi keusahawanan terhadap prestasi organisasi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Setelah prosedur dan peringkat pengumpulan data kajian disempurnakan, peringkat akhir adalah untuk mengesahkan pengaruh dimensi budaya organisasi, iaitu budaya klan, budaya adhokratik, budaya hierarki dan budaya pasaran, pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* dan orientasi keusahawanan yang dicadangkan dapat mempengaruhi prestasi organisasi berdasarkan kepada model yang dibangunkan. Dengan itu, analisis inferens dijalankan menggunakan analisis *SEM* bagi menguji hipotesis yang dicadangkan.

Dapatan empirikal penyelidikan ini menunjukkan bahawa daripada 14 hipotesis yang dibangunkan, hanya tujuh hipotesis yang disokong, manakala tujuh hipotesis lagi tidak disokong berikutan tidak menepati nilai signifikan yang ditetapkan seperti dalam jadual 5.1.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 5.1

Dapatan Empirikal

	Hipotesis	**Hasil**
H1a :	Budaya Klan (BK) → Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)*	Tidak Disokong
H1b :	Budaya Adhokratik (BA) → Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)*	Tidak Disokong
H1c :	Budaya Hierarki (BH) → Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)*	Tidak Disokong
H1d :	Budaya Pasaran (BP) → Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)*	Disokong
H2a :	Budaya Klan → Orientasi Keusahawanan (OK)	Tidak Disokong
H2b :	Budaya Adhokratik → Orientasi Keusahawanan (OK)	Disokong
H2c :	Budaya Hierarki → Orientasi Keusahawanan	Tidak Disokong
H2d :	Budaya Pasaran → Orientasi Keusahawanan (OK)	Disokong
H3a :	Budaya Klan → Prestasi Organisasi (PO)	Disokong
H3b :	Budaya Adhokratik → Prestasi Organisasi (PO)	Tidak Disokong
H3c :	Budaya Hierarki → Prestasi Organisasi (PO)	Tidak Disokong
H3d :	Budaya Pasaran → Prestasi Organisasi (PO)	Disokong
H4 :	Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* → Prestasi Organisasi (PO)	Disokong
H5 :	Orientasi Keusahawanan (OK) → Prestasi Organisasi (PO)	Disokong

Secara khususnya, dapatan menunjukkan bahawa prestasi organisasi dipengaruhi secara signifikan dan positif oleh pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*, orientasi keusahawanan dan salah satu daripada dimensi budaya organanisasi iaitu budaya klan, dan prestasi organisasi dipengaruhi secara signifikan dan negatif oleh budaya pasaran. Pengaruh budaya hierarki adalah tidak signifikan ke atas prestasi organisasi, meskipun pengaruh adalah bersifat positif. Pengaruh budaya adhokratik ke atas prestasi organisasi adalah tidak signifikan dan negatif. Seterusnya, pengurusan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

kualiti menyeluruh *(TQM)* hanya dipengaruhi oleh budaya pasaran secara signifikan dan positif, selain itu pengaruh budaya klan, pengaruh budaya adhokratik dan budaya hierarki adalah tidak signifikan ke atas pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*, meskipun pengaruh adalah bersifat positif, manakala orientasi keusahawanan dipengaruhi oleh budaya adhokratik dan budaya pasaran secara signifikan dan positif, selain itu pengaruh budaya klan dan budaya hierarki adalah tidak signifikan ke atas orientasi keusahawanan, meskipun pengaruh adalah bersifat positif.

Subtopik berikut akan membincangkan secara terperinci keputusan bagi menjawab persoalan kajian.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

5.2.1. Apakah pengaruh dimensi budaya organisasi (klan, adhokratik, hierarki, pasaran) ke atas pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*?

Banyak kajian yang dilakukan berhubung pengaruh budaya organisasi ke atas pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*. Sebagai contoh, dapatan kajian lepas menunjukkan bahawa budaya organisasi mempunyai kesan positif yang lebih tinggi terhadap pengurusan kualiti dalam syarikat (Gimenez-Espin et al., 2013; Haffar et al., 2013). Valmohammadi & Roshanzamir (2015) menentukan kekuatan budaya organisasi keseluruhan dan pengaruhnya terhadap TQM dengan satu set budaya termasuk semua jenis dan dimensi budaya organisasi yang dipertimbangkan.

Namun, perlu kajian bagi menggabungkan dan menyeimbangkan semua jenis budaya (Denison & Spreitzer, 1991; Patyal et al., 2020), antara kajian berkaitan adalah kajian Zu et al. (2010) yang menyatakan bahawa beberapa organisasi diwakili oleh hanya satu jenis budaya, sebaliknya mereka mempunyai profil budaya yang terdiri daripada pelbagai jenis budaya. Justeru, kajian ini cuba untuk menentukan sama ada peranan setiap dimensi budaya organisasi dalam mempengaruhi Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)*.

Melalui analisis *SEM* yang dijalankan, dapatan menunjukkan budaya organisasi mempengaruhi pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* secara signifikan. Dapatan ini Dapatan ini menyokong kajian lepas bahawa budaya organisasi berperanan untuk menyokong perlaksanaan pengurusan kualiti menyeluruh. Selain itu, budaya organisasi yang berfokus dan flesibel juga sesuai untuk menjayakan perlaksanaan TQM. (Haffar et al., 2013; Prajogo & McDermott, 2005), budaya

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

organisasi yang paling sesuai untuk pelaksanaan *TQM* yang berjaya iaitu diperolehi dari budaya organisasi yang fokus dan mempunyai fleksibiliti (Gimenez-Espin et al., 2013; Patyal et al., 2020).

Dapatan kajian ini juga bertepatan dengan kajian kajian Valmohammadi dan Roshanzamir (2015) yang menjelaskan bahawa budaya organisasi yang dominan dan kategori kepimpinan yang paling banyak dalam pembangunan pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* dan hasil kajian Abdullah et al. (2017) yang menekankan bahawa budaya organisasi menunjukkan persekitaran yang kondusif untuk pelaksanaan TQM yang berkesan.

Justeru, hasil kajian ini mengukuhkan bahawa pengaruh budaya organisasi dengan mendedahkan bahawa perusahaan harus lebih menggalakkan orientasi pada hasil dan pencapaian, menyelesaikan pekerjaan adalah menjadi permerhatian utama dalam perusahaan, kepimpinan yang memberikan contoh yang terus terang dan agresif, perusahaan menjadikan daya saing yang kuat sebagai gaya pengurusan dalam perusahaan, seterusnya perusahaan selalu mendefinisikan kejayaan atas dasar kejayaan di pasaran serta boleh melampaui persaingan.

Namun, dilihat daripada perspektif dimensi budaya, tidak semua dimensi budaya mempengaruhi pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*. Hanya budaya pasaran mempengaruhi *TQM* secara signifikan. Meskipun tidak secara menyeluruh, dapatan kajian ini menyokong kajian Valmohammadi dan Roshanzamir (2015) terdahulu bahawa budaya pasaran adalah sebagai jenis budaya yang dominan dan kategori kepimpinan yang paling banyak dalam upaya pembangunan *TQM*. Justeru, dapatlah

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

disimpulkan bahawa dalam perusahaan herba di Indonesia, pengamalan budaya pasaran adalah sangat penting untuk menuju kepada amalan pengurusan kualiti menyeluruh. Oleh itu, setiap peningkatan budaya pasaran akan meningkatkan pelaksanaan *TQM.* Sebaliknya, pengurangan budaya pasaran akan mengurangkan pelaksanaan pengurusan kualiti menyeluruh. Dalam erti kata lain, untuk meningkatkan pelaksanaan *TQM* dalam perusahaan herba di Indonesia, peningkatan budaya pasaran adalah sangat penting dengan menekankan model budaya organisasi yang fokus pada proses eksternal dan mengutamakan ketertiban dan kawalan.

Selain itu, hasil penyelidikan menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan budaya klan ke atas pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*, meskipun pengaruh adalah positif. Ketiadaan pengaruh yang signifikan antara budaya klan ke atas *TQM* dijelaskan oleh Valmohammadi dan Roshanzamir (2015) yang menyatakan yang menyatakan kesan budaya klan tidak cukup untuk mempengaruhi pelaksanaan TQM.

Dapatan ini menyangkal dapatan terdahulu bahawa budaya klan mempunyai hubungan yang signifikan dengan amalan pengurusan kualiti menyeluruh (Aziz & Morita, 2016; Haffar et al., 2013; Patyal & Koilakuntla, 2018). Ketiadaan pengaruh budaya klan dalam dapatan ini mungkin kerana pada tahun 2020, Badan Pengawas Ubat dan Makanan di Indonesia berkomitmen menyokong pemanfaatan herba Indonesia untuk ubat herba dan makanan tambahan untuk mengelakkan Covid-19 (Lukito, 2020), sehingga para usahawan herba sangat berorientasi hasil dan berlumba untuk segera menguasai pasaran dan memenangi persaingan. Fenomena ini adalah bertentangan sama sekali dengan budaya klan yang seperti keluarga besar yang saling menyokong, kepimpinan yang membantu, komitmen untuk saling menjaga.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Seterusnya, hasil penyelidikan menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan antara budaya adhokratik ke atas pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*, ketiadaan pengaruh yang signifikan antara budaya adhokratik ke atas *TQM* ini selari dengan hasil kajian Valmohammadi dan Roshanzamir (2015) yang menyatakan yang menyatakan kesan budaya adhokratik tidak cukup untuk mempengaruhi pelaksanaan TQM, menunjukkan bahawa tahap budaya adhokratik yang dirasakan lebih tinggi boleh menyebabkan penurunan tahap *TQM*.

Namun, dapatan ini menyangkal kajian terdahulu bahawa budaya adhokratik didapati mempunyai hubungan yang signifikan dengan amalan pengurusan kualiti menyeluruh (Gimenez-Espin et al., 2013; Haffar et al., 2013; Patyal & Koilakuntla, 2018), yang menyatakan satu daripada ciri budaya adhokratik yang utama iaitu perusahaan menjadikan produk yang paling unik atau paling baru sebagai matlamat utama untuk menjadi pemimpin produk dan inovator. Ketiadaan pengaruh budaya adhokratik dalam dapatan ini mungkin kerana hingga kini, kebanyakan syarikat herba Indonesia masih belum dapat melakukan inovasi dan bersaing. Situasi ini dapat dilihat daripada pertumbuhan teknologi pemprosesan dan pelancaran produk baru yang rendah (Riza, 2020).

Budaya hierarki juga mempunyai pengaruh yang tidak signifikan ke atas pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*. Ketiadaan pengaruh yang signifikan ini dapat dijelaskan oleh Patyal dan Koilakuntla (2018) yang menyatakan bahawa budaya hierarki mempunyai kesan yang tidak signifikan terhadap amalan TQM berbanding dengan dimensi budaya organisasi yang lain. Justeru, dapat disimpulkan bahawa budaya hierarki didapati tidak mempengaruhi *TQM* secara signifikan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Dapatan ini menyangkal kajian terdahulu bahawa budaya hierarki mempunyai hubungan yang signifikan dengan amalan pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* (Prajogo & McDermott, 2005; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015), yang mencirikan budaya hierarki sebagai perusahaan yang sangat terkawal dan berstruktur, prosedur formal umumnya mengawal apa yang dilakukan pekerja boleh meningkatkan amalan pengurusan kualiti menyeluruh. Oleh itu, keputusan menunjukkan bahawa budaya hierarki tidak mencukupi untuk menggalakkan dan mewujudkan hubungan dengan *TQM*.

Dapatan ini mungkin disebabkan kebanyakan syarikat herba di Indonesia masih berasa dalam tahap sederhana dalam menjalankan pengurusan kerana masih banyak syarikat warisan keluarga dan masih dalam peringkat pengembangan ketika memasuki generasi kedua (Farida & Fauziyah, 2020).

Oleh yang demikian, dapatlah dijelaskan bahawa secara keseluruhan, hasilnya jelas menunjukkan bahawa budaya pasaran secara signifikan memengaruhi pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*. Oleh itu, apabila syarikat akan meningkatkan pelaksanaan *TQM*, unsur budaya pasaran semestinya digalakkan dengan sekiranya pengurusan atasan terlibat secara aktif dalam komunikasi dan perancangan matlamat syarikat, berorientasikan pada hasil dan pengurusan atasan terlibat secara aktif dalam komunikasi dan perancangan matlamat syarikat.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

5.2.2. Apakah pengaruh dimensi budaya organisasi (klan, adhokratik, hierarki, pasaran) ke atas orientasi keusahawanan?

Berdasarkan dapatan kajian lepas, budaya organisasi mempengaruhi orientasi keusahawanan (Abdullah et al., 2017; Behram & Özdemirci, 2014; Brettel et al., 2015a; Cherchem, 2017; Engelen et al., 2015; Handranata et al., 2021; Shahzad et al., 2017). Sebagai contoh, dapatan kajian lepas menunjukkan budaya organisasi didapati mempunyai kesan positif terhadap orientasi keusahawanan pada perusahaan kecil sederhana di perancis (Cherchem, 2017). Engelen et al. (2015) dalam dapatan kajiannya menyatakan bahawa budaya organisasi adalah pemacu orientasi keusahawanan, tetapi mereka juga menunjukkan bahawa kekuatan hubungan antara jenis budaya organisasi dan orientasi keusahawanan boleh bergantung pada ciri budaya kebangsaan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Seterusnya, budaya organisasi mempunyai kesan positif dan signifikan terhadap ciri orientasi keusahawanan yang nyata, namun tidak diwakili hanya satu jenis budaya (Brettel et al., 2015a; Shahzad et al., 2017). Justeru, kajian ini cuba untuk menentukan sama ada peranan setiap dimensi budaya organisasi, iaitu budaya klan, budaya adhokratik, budaya hierarki dan budaya pasaran dalam mempengaruhi orientasi keusahawanan secara signifikan.

Khususnya, penyelidikan ini membuat hipotesis bahawa budaya klan mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas orientasi keusahawanan (H2a), budaya adhokratik mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas orientasi keusahawanan (H2b), budaya hierarki mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas orientasi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

keusahawanan (H2c) dan budaya pasaran mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas orientasi keusahawanan (H2d).

Melalui analisis *SEM* yang dijalankan, dapatan menunjukkan budaya organisasi mempengaruhi orientasi keusahawanan secara signifikan. Dapatan ini menyokong kajian-kajian lepas seperti orientasi keusahawanan disokong dan dipengaruhi oleh budaya organisasi (Abdullah et al., 2017; Brettel et al., 2015a; Shahzad et al., 2017), Engelen et al. (2015) menyatakan bahawa budaya organisasi adalah pendorong orientasi keusahawanan, tetapi mereka juga menunjukkan bahawa kekuatan pengaruh antara masing-masing jenis budaya organisasi dan orientasi keusahawanan boleh bergantung pada ciri budaya nasional.

Namun, dilihat daripada perspektif dimensi budaya, tidak semua dimensi budaya mempengaruhi orientasi keusahawanan. Hanya budaya adhokratik dan budaya pasaran mempengaruhi orientasi keusahawanan secara signifikan. Dapatan ini menyokong secara menyeluruh kajian sebelumnya oleh Behram dan Özdemirci (2014) yang menyatakan bahawa budaya pasaran dan budaya adhokratik mempengaruhi semua dimensi keusahawanan, pengaruh budaya yang paling kuat terhadap keusahawanan adalah pengaruh positif budaya pasaran terhadap usaha baru dan pengaruh positif budaya adhokratik terhadap inovasi dan proaktif. Dapatan kajian ini juga menyokong kajian (Cherchem, 2017; Engelen et al., 2014; Khan & Ahmed, 2019; Shahzad et al., 2017) meskipun secara tidak menyeluruh.

Justeru, dapatlah disimpulkan bahawa dalam perusahaan herba di Indonesia, pengamalan budaya pasaran dan budaya adhokratik adalah sangat penting untuk

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

menuju kepada orientasi keusahawanan yang cemerlang. Oleh itu, setiap peningkatan budaya pasaran dan budaya adhoratik akan meningkatkan orientasi keusahawanan. Sebaliknya, pengurangan budaya pasaran dan budaya adhokratik akan mengurangkan orientasi keusahawanan.

Selain itu, hasil penyelidikan menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan antara budaya klan, ke atas orientasi keusahawanan, menunjukkan bahawa tahap budaya klan yang dirasakan lebih tinggi boleh menyebabkan penurunan tahap orientasi keusahawanan. Ketiadaan pengaruh yang signifikan antara budaya klan ke atas orientasi keusahawanan ini dijelaskan oleh temuan yang diketengahkan oleh Behram dan Özdemirci (2014), Engelen et al (2014) yang menyatakan bahawa tidak ada pengaruh signifikan budaya klan pada tiap indikator orientasi keusahawanan, secara khususnya pembaharuan, inovasi dan proaktif.

Dapatan ini menyangkal dapatan terdahulu bahawa budaya klan didapati mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan orientasi keusahawanan (Cherchem, 2017; Khan & Ahmed, 2019). Ketiadaan pengaruh budaya klan dalam dapatan ini mungkin kerana pada tahun 2020, Badan Pengawas Ubat dan Makanan di Indonesia berkomitmen menyokong pemanfaatan herba Indonesia untuk ubat herba dan makanan tambahan sebagai pengelak Covid-19 (Lukito, 2020), sehingga para usahawan sangat berorientasi hasil dan berlumba untuk segera menguasai pasaran dan memenangi persaingan.

Dapatan kajian ini juga mendapati hasil yang tidak signifikan budaya hierarki ke atas orientasi keusahawanan, temuan ini dijelaskan pula oleh hasil kajian terdahulu

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

yang diketengahkan oleh Behram dan Özdemirci (2014), Engelen et al. (2014) dan Khan et al. (2019), bahawa budaya hierarki tidak mempunyai kesan positif terhadap orientasi keusahawanan. Ketiadaan pengaruh budaya hierarki dalam dapatan ini mungkin kerana suasana pada organisasi kecil, sistem kawalan formal dapat mewujudkan menjurus kepada aktiviti keusahawanan apabila usaha difokuskan pada pengurangan kos melalui skala ekonomi dan kawalan sumber daya, bukan pada inovasi dan pengambilan risiko. (Cameron & Quinn, 2006).

Oleh itu, semakin tinggi formalisasi dan pengawalan ketika hanya satu generasi yang terlibat, semakin sukar untuk mengejar orientasi keusahawanan, kerana konteks seperti itu meninggalkan sedikit ruang untuk fleksibiliti dalam perusahaan bersaiz kecil, untuk menyesuaikan diri dan bertindak balas, terhadap perubahan persekitaran dan untuk usaha keusahawanan yang tidak dirancang (Isa, 2013). Dan sebahagian besar perusahaan-perusahaan herba di Indonesia masih dalam tahap perusahaan kecil (Pratama, 2020).

Akhirnya, hasil tersebut secara jelas menunjukkan bahawa budaya adhokratik dan budaya pasaran secara signifikan memengaruhi orientasi keusahawanan. Oleh itu, apabila syarikat akan meningkatkan kesan orientasi keusahawanan, unsur budaya adhokratik dan budaya pasaran semestinya digalakkan dengan sekiranya pengurusan mengikut Competing Value Framework (Quinn et al., 2006), nilai-nilai budaya ini menghasilkan nilai dengan mengejar peluang luar seperti pemerolehan, mengejar idea inovatif, dan bersaing untuk menguasai pasaran dan pertumbuhan. Oleh itu, perniagaan yang mempunyai budaya pasaran atau pentadbiran perlu meningkatkan aktiviti keusahawanan agar dapat memanfaatkan peluang luar.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

5.2.3 Apakah pengaruh dimensi budaya organisasi (klan, adhokratik, hierarki, pasaran), pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* dan orientasi keusahawanan ke atas prestasi organisasi?

Berdasarkan dapatan kajian lepas menunjukkan bahawa dimensi budaya organisasi (budaya klan, budaya adhokratik, budaya hierarki, budaya pasaran) mempunyai kesan langsung pada prestasi organisasi (Jardioui et al., 2017; Uzkurt et al., 2013; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015). Seterusnya, pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* mempunyai kesan langsung pada prestasi organisasi (Al-Dhaafri et al., 2016; Behram & Özdemirci, 2014; Singh et al., 2018). Manakala orientasi keusahawanan mempunyai kesan langsung pula pada prestasi organisasi (Aloulou, 2018; Jeong et al., 2019; Shirokova et al., 2016). Justeru, kajian ini cuba untuk menentukan sama ada peranan setiap dimensi budaya organisasi dalam mempengaruhi pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*, orientasi keusahawanan ke atas prestasi organisasi.

Kajian ini mencadangkan bahawa dimensi budaya organisasi , iaitu budaya klan, budaya adhokratik, budaya hierarki dan budaya pasaran berupaya mempengaruhi pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*, orientasi keusahawanan dan prestasi organisasi secara signifikan. Khususnya, penyelidikan ini membuat hipotesis bahawa budaya klan mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas prestasi organisasi (H3a), budaya adhokratik mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas prestasi organisasi (H3b), budaya hierarki mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas prestasi organisasi (H3c) dan budaya pasaran mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas prestasi organisasi (H3d), TQM mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

prestasi organisasi (H4) dan orientasi keusahawanan mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas prestasi organisasi (H5).

Melalui analisis *SEM* yang dijalankan, dapatan menunjukkan bahawa budaya organisasi secara signifikan dan positif mempengaruhi prestasi organisasi. Dapatan ini menyokong kajian-kajian lepas seperti sebahagian penemuan sebelumnya oleh Naranjo-Valencia et al. (2016) yang menyatakan bahawa budaya boleh memupuk prestasi perusahaan, atau ia boleh menjadi penghalang kepada kedua-duanya, bergantung pada nilai yang digalakkan oleh budaya.

Diantara kajian yang lain, menganggap prestasi organisasi sebagai faktor multidimensi (Valmohammadi & Roshanzamir, 2015) dan yang lain pula menyiasat kesan positif budaya organisasi terhadap beberapa aspek prestasi seperti indeks kewangan (Husseinali et al., 2017), pengaruh budaya organisasi ke atas prestasi bukan kewangan perusahaan (Abdullah et al., 2017), kesan positif budaya organisasi dengan produktiviti dan prestasi kualiti perusahaan (Arshad et al., 2018; Patyal et al., 2020), pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi ke atas prestasi bagi meningkatkan keuntungan dan pemasaran (Uzkurt et al., 2013). Justeru, dapat disimpulkan bahawa budaya organisasi didapati mempengaruhi prestasi organisasi secara signifikan.

Namun, dilihat daripada perspektif dimensi budaya, tidak semua dimensi budaya mempengaruhi prestasi organisasi. Hanya budaya klan yang mempengaruhi prestasi organisasi secara posiitif dan signifikan. Meskipun tidak secara menyeluruh, dapatan ini menyokong kajian sebelumnya oleh Naranjo-Valencia et al (2016) yang menyatakan bahawa budaya klan secara positif berkaitan dengan prestasi organisasi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Justeru, dapatlah disimpulkan bahawa dalam perusahaan herba di Indonesia, pengamalan budaya klan adalah sangat penting untuk menuju kejayaan prestasi . Oleh itu, penyelidikan ini hanya dapat menunjukkan kesan signifikan oleh budaya klan, setiap peningkatan budaya klan akan meningkatkan prestasi perusahaan. Sebaliknya, pengurangan budaya klan akan mengurangkan prestasi perusahaan.

Selanjutnya, pengaruh antara budaya adhokratik dan prestasi organisasi, mendapatkan kesan yang tidak signifikan dan ke arah negatif, menunjukkan bahawa tahap budaya adhokratik yang dirasakan lebih tinggi membawa kepada tahap yang lebih rendah prestasi organisasi, persepsi terhadap budaya adhoktatik yang tinggi akan memburukkan lagi prestasi organisasi. Meskipun tidak secara menyeluruh, dapatan kajian ini adalah selari dengan sebahagian hasil kajian Valmohammadi & Roshanzamir (2015) yang menyatakan bahawa kesan budaya adhoratik adalah minimum. Dapatan ini menyangkal sebahagian dapatan kajian terdahulu bahawa budaya adhokratik secara positif berkaitan dengan prestasi organisasi (Naranjo-Valencia et al., 2016). Oleh itu, penyelidikan ini dapat menunjukkan kesan tidak signifikan oleh budaya adhokratik ke atas prestasi organisasi.

Selain itu, hasil kajian menunjukkan pengaruh tidak signifikan antara budaya hierarki dan prestasi organisasi, meskipun pengaruh adalah positif, menunjukkan bahawa tahap budaya hierarki yang dirasakan lebih tinggi boleh menyebabkan penurunan tahap prestasi organisasi. Ketiadaan hubungan yang signifikan antara budaya hierarki dan prestasi organisasi juga dijelaskan dapatan kajian Abdullah et al. (2017). Dapatan ini menyangkal sebahagian dapatan kajian terdahulu bahawa budaya hierarki secara positif berkaitan dengan prestasi organisasi (Valmohammadi &

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Roshanzamir, 2015), yang menyatakan bahawa pengaruh signifikan budaya hierarki ke atas prestasi organisasi adalah yang paling dominan, budaya hierarki yang dicirikan oleh peraturan dan prosedur formal menjadi penentu kejayaan prestasi organisasi.

Selanjutnya, hubungan antara budaya pasaran dan prestasi organisasi adalah signifikan dan ke arah negatif. Hasil penyelidikan ini menyokong sebahagian penemuan sebelumnya oleh Naranjo-Valencia et al. (2016) yang menyatakan bahawa budaya pasaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi organisasi tetapi dengan isyarat negatif. Oleh itu, penyelidikan ini dapat menunjukkan kesan signifikan oleh budaya pasaran ke atas prestasi organisasi, meskipun pengaruh adalah negatif.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Dapatan ini menyangkal dapatan kajian terdahulu bahawa budaya menyatakan bahawa budaya pasaran adalah mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif ke atas prestasi organisasi (Valmohammadi & Roshanzamir, 2015). Pengaruh yang signifikan dan negatif antara budaya pasaran dan prestasi organisasi menunjukkan bahawa persepsi terhadap budaya pasaran yang tinggi akan memburukkan lagi prestasi organisasi. Penjelasan yang mungkin berlaku untuk perbezaan ini, mungkin kerana tidak ada plot budaya yang ideal. Setiap organisasi mesti menentukan sendiri tahap kekuatan budaya yang diperlukan untuk berjaya di persekitarannya (Cameron & Quinn, 2006).

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* secara signifikan dan positif mempengaruhi prestasi organisasi, menunjukkan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

bahawa tahap bahawa amalan *TQM* yang dirasakan lebih tinggi membawa kepada tahap yang lebih tinggi prestasi organisasi. Dapatan kajian ini menyokong dapatan kajian Valmohammadi dan Roshanzamir (2015), yang menyatakan bahawa kepimpinan dijumpai sebagai aspek *TQM* yang paling maju dalam syarikat untuk meningkatkan prestasi organisasi, bahawa *TQM* secara signifikan dan positif mempengaruhi prestasi organisasi.

Oleh itu, hasil kajian menunjukkan bahawa syarikat dapat meningkatkan lagi prestasi apabila pemimpin menetapkan dan menerapkan dengan tepat visi dan nilai pada seluruh organisasi, mewujudkan persekitaran untuk peningkatan prestasi organisasi, pencapaian misi dan objektif strategik, organisasi dan pembelajaran tenaga kerja, pimpinan puncak menyediakan sarana (sumber daya) yang signifikan untuk meningkatkan dan mempertahankan kualiti, pengurusan puncak melakukan penilaian pada prestasi. Beberapa dapatan kajian yang lain menyatakan bahawa *TQM* mempengaruhi prestasi organisasi (Al-Dhaafri & Alosani, 2020; Sahoo & Yadav, 2017; Singh et al., 2018).

Akhirnya, dapatan kajian ini menyatakan bahawa bahawa orientasi keusahawanan mempengaruhi secara signifikan dan positif ke atas prestasi organisasi. Dapatan ini selari dengan dapatan kajian terdahulu menunjukkan bahawa tahap orientasi keusahawanan yang dirasakan lebih tinggi membawa kepada tahap yang lebih tinggi prestasi (Al-Dhaafri et al., 2016; Aloulou, 2018; Madsen, 2007; Sahoo & Yadav, 2017; Shirokova et al., 2016). Pengaruh orientasi keusahawanan ke atas prestasi organisasi telah diperiksa dan didapati signifikan dan positif (Al-Dhaafri et al., 2016), terdapat hubungan positif antara orientasi keusahawanan dan prestasi firma

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

pemilik bisnis kecil menengah (Sahoo & Yadav, 2017; Shirokova et al., 2016). Dalam analisis pertumbuhan usaha kecil juga mendapati bahawa ada hubungan positif antara orientasi keusahawanan dan pertumbuhan (Madsen, 2007). Seterusnya, Shirokova et al. (2016), yang menyatakan bahawa orientasi keusahawanan mempengaruhi secara signifikan prestasi organisasi, Walau bagaimanapun, kekuatan dan arah hubungan ini berbeza mengikut konfigurasi pemboleh ubah persekitaran luaran.

Secara keseluruhan, prestasi organisasi dapat di pengaruhi secara signifikan dan positif oleh budaya klan, pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* dan orientasi keusahawanan. Pengaruh antara budaya adhokratik dan prestasi organisasi, mendapatkan kesan yang tidak signifikan dan ke arah negatif, hasil penyelidikan menunjukkan pengaruh tidak signifikan antara budaya hierarki dan prestasi organisasi, meskipun pengaruh adalah positif, akhirnya hasil penyelidikan menyatakan bahawa budaya pasaran mempengaruhi secara signifikan dan negatif prestasi organisasi.

5.3 Implikasi Kajian

Kajian ini bertujuan untuk menentukan sejauh mana dimensi budaya organisasi (budaya klan, budaya adhokratik, budaya hierarki dan budaya pasaran), pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* dan orientasi keusahawanan berupaya meningkatkan prestasi perusahaan herba Indonesia. Seterusnya, berdasarkan kepada hasil kajian ini berupaya memberi implikasi terhadap teori, metodologi dan implikasi terhadap amalan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

5.3.1 Implikasi Teori

Beberapa cadangan model kajian budaya organisasi, pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*, orientasi keusahawanan terhadap prestasi organisasi telah menjadi pembincangan utama dalam kajian-kajian penyelidikan oleh ahli akademik (Behram & Özdemirci, 2014; Brettel et al., 2015b; Cherchem, 2017; Z. F. Ebrahimi & Rad, 2017; Engelen et al., 2015; Gimenez-Espin et al., 2013; Haffar et al., 2013; Husseinali et al., 2017; Lapiņa et al., 2015; Patyal & Koilakuntla, 2018; Prajogo & McDermott, 2005; Shahzad et al., 2017; Shirokova et al., 2016; Singh et al., 2018; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015; Vanacker et al., 2021).

Kesinambungan daripada lompang kajian terdahulu, matlamat utama kajian ini adalah untuk mengkaji item-item dimensi budaya organisasi dan orientasi keusahawanan dalam hubungan nya dengan pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* dan prestasi organisasi, menyediakan model uutuk pemantapan prestasi organisasi dengan penambahan kesan multidimensi budaya organisasi, penambahan orientasi keusahawanan dan model komprehensif budaya organisasi, *TQM* dan orientasi keusahawanan ke atas prestasi organisasi.

Beberapa kajian terdahulu telah mengkaji budaya organisasi dengan merujuk kepada teori *Resource-Based View*, salah satu implikasi *Resource-Based View* terhadap prestasi perniagaan adalah berkaitan dengan kemampuan organisasi (Bromiley & Rau, 2016), (Valmohammadi & Roshanzamir (2015) mengukur budaya organisasi dan pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* ke atas prestasi organisasi dengan pendekatan Competing Value Framework Cameron & Quinn (2006).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Manakala kajian berdasarkan teori RBV telah menekankan bahawa orientasi keusahawanan sebagai salah satu sumber utama yang membawa inovasi korporat dan orientasi keusahawanan boleh dianggap sebagai sumber yang meningkatkan kejayaan perusahaan (Bakar & Ahmad, 2010; Behram & Özdemirci, 2014; Huang & Wang, 2011). Berdasarkan kepada hasil kajian ini, teori RBV boleh dijadikan landasan kepada kajian prestasi perusahaan herba di Indonesia.

Kerangka kajian ini dibangunkan berdasarkan cadangan Valmohammadi dan Roshanzamir (2015) yang mengemukakan cadangan budaya organisasi dan pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* dalam mempengaruhi prestasi perusahaan dan cadangan Behram dan Özdemirci (2014) yang mengemukakan cadangan budaya organisasi dan orientasi keusahawanan dalam mempengaruhi prestasi. Kajian ini mencadangkan satu kerangka kajian dalam konteks prestasi perusahaan herba di Indonesia, iaitu dimensi budaya organisasi (budaya klan, budaya adhokratik, budaya hierarki dan budaya pasaran), pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* dan orientasi keusahawanan.

Dapatan kajian ini mendapati daripada 14 hipotesis yang dibangunkan, hanya tujuh hipotesis yang disokong, manakala tujuh hipotesis lagi tidak disokong berikutan tidak menepati nilai signifikan yang ditetapkan. Justeru, kajian ini telah mendedahkan mana-mana dimensi budaya organisasi yang paling kuat dalam mempengaruhi *TQM*, orientasi keusahawanan dan prestasi perusahaan.

Dapatan kajian mendapati bahawa daripada keempat dimensi budaya organisasi, hanya budaya pasaran yang mempengaruhi pengurusan kualiti menyeluruh

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

secara positif. Dapatan ini mengukuhkan lagi bahawa budaya organisasi adalah dominan dalam upaya pembangunan pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* (Valmohammadi & Roshanzamir, 2015). Dalam konteks perusahaan herba di Indonesia, budaya pasaran perlu diperkasa kerana ia merupakan aspek yang paling dominan memberi kesan kepada perusahaan dalam upaya pembangunan pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*. Di samping itu juga, dapatan ini membuktikan instrumen yang digunakan bagi dimensi budaya organisasi adalah bersesuaian untuk kajian *TQM*. Malah, item-item pengukuran bagi dimensi budaya organisasi boleh dijadikan panduan bagi kajian akan datang terutama bagi kajian *TQM*.

Seterusnya, budaya klan, budaya adhokratik dan budaya hierarki didapati tidak mempengaruhi pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* perusahaan herba di Indonesia. Walaupun ketiga budaya organisasi ini tidak signifikan dalam kajian ini, namun kepentingan ketiga dimensi budaya ini dalam kajian *TQM* telah dibincangkan dengan terperinci bagi mengupas kekuatan dan kelebihan dimensi budaya ini dalam pengaruhnya terhadap pelaksanaan *TQM* pada perusahaan besar (Gimenez-Espin et al., 2013; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015), pada perusahaan kecil dan sederhana (Haffar et al., 2013; Shuaib & He, 2021), perusahaan pembangunan yang mempunyai pensijilan ISO (Omar et al., 2018; Willar et al., 2016), agensi kerajaan (Arshad et al., 2018) serta perusahaan dibidang hotel (Ababneh, 2020). Kelebihan dan kekuatan budaya klan, budaya adhokratik dan budaya hierarki dapat digunakan bagi pembangunan *TQM* oleh pengurus atau pimpinan perusahaan bagi sektor atau institusi yang lain. Malah, instrumen bagi budaya klan, budaya adhokratik dan budaya hierarki yang digunakan dalam kajian ini dapat membantu dan memberi panduan kepada penyelidik akan datang dalam lapangan kajian yang berbeza.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Dapatan kajian ini mendapati bahawa budaya adhokratik dan budaya pasaran mempengaruhi orientasi keusahawanan secara positif. Dapatan ini mengukuhkan lagi bahawa budaya organisasi dapat mempengaruhi upaya peningkatan orientasi keusahawanan (Behram & Özdemirci, 2014). Dalam konteks perusahaan herba di Indonesia, budaya adhokratik dan budaya pasaran perlu diperkasa kerana ia merupakan aspek yang dapat memberi kesan kepada perusahaan dalam upaya peningkatan orientasi keusahawan. Di samping itu juga, dapatan ini membuktikan instrumen yang digunakan bagi dimensi budaya organisasi adalah bersesuaian untuk kajian orientasi keusahawanan. Malah, item-item pengukuran bagi dimensi budaya organisasi ini boleh dijadikan panduan bagi kajian akan datang terutama bagi kajian orientasi keusahawanan.

Seterusnya, budaya klan dan budaya hierarki didapati tidak mempengaruhi orientasi keusahawanan perusahaan herba di Indonesia. Walaupun kedua budaya organisasi ini tidak signifikan dalam kajian ini, namun kepentingan kedua dimensi budaya ini dalam kajian orientasi keusahawanan telah dibincangkan dengan terperinci bagi mengupas kekuatan dan kelebihan dimensi budaya ini dalam pengaruhnya terhadap peningkatan orientasi keusahawanan (Behram & Özdemirci, 2014; Engelen et al., 2014; Khan & Ahmed, 2019). Kelebihan dan kekuatan budaya klan dan budaya hierarki dapat digunakan bagi peningkatan orientasi keusahawanan oleh pengurus atau pimpinan perusahaan bagi sektor atau institusi yang lain. Malah, instrumen bagi budaya klan dan budaya hierarki yang digunakan dalam kajian ini dapat membantu dan memberi panduan kepada penyelidik akan datang dalam lapangan kajian dan skop yang berbeza.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Daripada keempat dimensi budaya organisasi, hanya budaya klan yang mempengaruhi prestasi secara positif. Dapatan ini mengukuhkan lagi bahawa budaya organisasi adalah dominan dalam upaya peningkatan prestasi perusahaan (Valmohammadi & Roshanzamir, 2015). Dalam konteks perusahaan herba di Indonesia, budaya klan perlu diperkasa kerana ia merupakan aspek yang paling dominan memberi kesan kepada perusahaan dalam upaya peningkatan prestasi perusahaan. Di samping itu juga, dapatan ini membuktikan instrumen yang digunakan bagi dimensi budaya organisasi adalah bersesuaian untuk kajian prestasi organisasi. Malah, item-item pengukuran bagi dimensi budaya organisasi boleh dijadikan panduan bagi kajian akan datang terutama bagi kajian prestasi organisasi.

Dapatan kajian mendapati budaya pasaran mempengaruhi prestasi perusahaan secara negatif. Dapatan ini berbeza dengan kajian Valmohammadi et al., (2015) yang membuktikan bahawa prestasi perusahaan dapat ditingkatkan dengan menggunakan strategi peningkatan budaya organisasi. Sebaliknya, kajian ini mendedahkan pengaruh budaya pasaran adalah secara negatif terhadap prestasi perusahaan herba di Indonesia. Maka, pendekatan budaya pasaran yang digunakan oleh perusahaan mampu mengurangkan prestasi perusahaan. Justeru, penggunaan budaya pasaran ini perlu dielakkan dalam kajian yang melibatkan prestasi perusahaan. Namun begitu, budaya pasaran dalam peningkatan prestasi mampu dipraktikkan dengan efisien dalam konteks kajian lain yang lebih luas (Naranjo-Valencia et al., 2016).

Seterusnya, budaya adhokratik dan budaya hierarki didapati tidak mempengaruhi prestasi perusahaan herba di Indonesia. Walaupun kedua budaya organisasi ini tidak signifikan dalam kajian ini, namun kepentingan kedua dimensi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

budaya ini dalam kajian prestasi perusahaan telah dibincangkan dengan terperinci bagi mengupas kekuatan dan kelebihan dimensi budaya ini dalam pengaruhnya terhadap peningkatan prestasi perusahaan (Fernandes, 2018; Joseph & Kibera, 2019; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015). Kelebihan dan kekuatan budaya adhokratik dan budaya hierarki dapat digunakan bagi peningkatan prestasi perusahaan oleh pengurus atau pimpinan perusahaan bagi sektor atau institusi yang lain. Malah, instrumen bagi budaya adhokratik dan budaya hierarki yang digunakan dalam kajian ini dapat membantu dan memberi panduan kepada penyelidik akan datang dalam lapangan kajian dan skop yang berbeza.

Akhirnya, dapatan kajian ini mendapati bahawa pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* dan orientasi keusahawanan mempengaruhi prestasi secara positif. Dapatan ini mengukuhkan lagi bahawa *TQM* dan orientasi keusahawanan dapat mempengaruhi upaya peningkatan prestasi perusahaan (Behram & Özdemirci, 2014; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015). Dalam konteks perusahaan herba di Indonesia, *TQM* dan orientasi keusahawanan perlu diperkasa kerana ia merupakan aspek yang dapat memberi kesan kepada perusahaan dalam upaya peningkatan prestasi perusahaan. Di samping itu juga, dapatan ini membuktikan instrumen yang digunakan bagi *TQM* dan orientasi keusahawanan adalah bersesuaian untuk kajian prestasi perusahaan. Malah, item-item pengukuran bagi *TQM* dan orientasi keusahawanan ini boleh dijadikan panduan bagi kajian akan datang terutama bagi kajian prestasi perusahaan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

5.3.2 Implikasi Metodologi

Prosedur dan hasil kajian ini dapat memberi implikasi terhadap metodologi kepada kajian lanjutan. Prosedur pembangunan instrumen pengukuran kajian ini boleh dijadikan rujukan kepada penyelidik akan datang bagi membangunkan instrumen kajian dimensi budaya organisasi, pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*, orientasi keusahawanan terhadap prestasi organisasi yang dicadangkan. Dapatan yang signifikan oleh dimensi budaya organisasi, *TQM*, orientasi keusahawanan terhadap prestasi organisasi dapat digunakan bagi mengukur instrumen dalam lapangan kajian yang sama atau yang berbeza. Manakala dapatan yang tidak signifikan boleh dijadikan panduan dan rujukan tambahan dalam mengukuhkan hujah bagi kajian lanjutan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Selain itu, penyelidik akan datang boleh menjadikan prosedur dan proses pengumpulan data kajian ini sebagai rujukan dan panduan dalam membantu merangka proses pengumpulan data yang lebih sistematik dan teratur. Teknik pensampelan rawak mudah yang dipraktikkan dalam kajian ini dapat memberi penjelasan terhadap strategi pengenalpastian sampel dan teknik mengedar soal selidik kepada responden kajian lanjutan. Sehubungan dengan itu juga, item-item soal selidik yang menjadi sumber pengukuran bagi kajian ini yang telah diuji dan memperoleh nilai kesahan dan kebolehpercayaan yang baik dapat dijadikan panduan dan sumber pengukuran bagi kajian lanjutan. Penyelidik akan datang dapat membuat perbandingan terhadap item-item pengukuran kajian ini dengan kajian lain dalam memilih item pengukuran terbaik untuk kajian mereka.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Seterusnya, kaedah analisis kajian iaitu *Structural Equation Modeling* (*SEM*) dalam kajian ini dapat memberi panduan kepada penyelidik yang akan datang dalam menjalankan pendekatan analisis ini dengan teratur mengikut langkah demi langkah berdasarkan rujukan yang sahih. Di samping itu juga, analisis ini dapat digunakan dalam menguji cadangan hipotesis terhadap kajian lanjutan berkaitan kajian dimensi budaya organisasi, pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*, orientasi keusahawanan terhadap prestasi organisasi.

5.3.3 Implikasi Amalan

Dari aspek implikasi terhadap amalan, sumbangan kajian ini mampu mengukuhkan kajian-kajian akan datang, penyelidik akan datang digalakkan pembuatan kajian dimensi budaya organisasi, pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*, orientasi keusahawanan terhadap prestasi organisasi dalam skop yang lebih luas dan berbeza. Penyelidik akan datang boleh melihat persamaan dan perbezaan di antara kajiannya dengan kajian ini, hasil kajian ini juga boleh dijadikan sebagai perbandingan dengan kajian lanjutan. Penemuan baru daripada kajian lanjutan boleh membincangkan kewujudan persamaan dan perbezaan penggunaan dimensi budaya organisasi, *TQM*, orientasi keusahawanan terhadap prestasi organisasi.

Kepada pemilik atau pengurus perusahaan, kajian ini mampu memberi input dan maklumat terhadap maklumbalas dan persepsi usahawan herba kepada perkembangan perusahaan. Berdasarkan bukti kesahan dan kebolehpercayaan instrumen kajian ini, pihak pengurus perusahaan dapat mengenal pasti aspek-aspek

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

utama yang mempengaruhi prestasi perusahaan. Begitu juga, maklumat tersebut secara tidak langsung dapat membantu pihak pengurus perusahaan mengenal pasti aspek-aspek yang perlu diberi penekanan dan penambahbaikan dalam peningkatan prestasi perusahaan herba. Secara spesifik juga, pihak pengurus perusahaan dapat memahami bahagian pada dimensi budaya organisasi, pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*, orientasi keusahawanan yang dapat mempengaruh kepada prestasi perusahaan dan dapat mengelakkan aspek-aspek yang berupaya mengurangkan prestasi perusahaan oleh anggota organisasi atau perusahaan.

Berbekalkan maklumat ini, pengurus syarikat dapat mengesan kekurangan potensi prestasi syarikat mereka dan meramalkan kemungkinan penurunan prestasi syarikat. Khususnya, menggunakan skala kekuatan dimensi budaya organisasi, pengurus syarikat dapat memiliki pemahaman yang baik tentang bagaimana dimensi budaya organisasi membawa kepada peningkatan atau penurunan pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*. Selanjutnya, menggunakan skala kekuatan dimensi budaya organisasi untuk mengukur orientasi keusahawanan, pengurus syarikat dapat menyedari faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi organisasi yang dibuat oleh kekuatan dimensi budaya organisasi, *TQM* dan orientasi keusahawanan. Artinya, pemilik atau pengurus perusahaan dapat memperoleh beberapa wawasan mengenai sesuatu yang penting dalam perusahaan yang dapat meningkatkan prestasi. Dengan mengintegrasikan informasi ini, pemilik atau pengurus dapat mendirikan dasar untuk mengetahui perilaku pemangku kepentingan dalam syarikat yang lebih baik, yang diperlukan untuk meneruskan atau mengubah strategi syarikat, poin masalah yang tepat untuk ditangani dalam dimensi budaya organisasi yang kuat dan mendeteksi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

perubahan strategi dalam memenangkan persaingan yang mungkin peluang peluang peningkatan prestasi yang lebih baik.

Selain itu, penyelidikan ini juga menyediakan kerangka kerja yang kuat untuk menjelaskan kesan dimensi budaya organisasi (budaya klan, budaya adhokratik, budaya hierarki dan budaya pasaran) pada pelaksanaan pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*. Rangka kerja dan skala yang berkaitan dapat memberi manfaat kepada pemilik atau pengurus syarikat dengan menawarkan petunjuk yang berharga mengenai dimensi budaya organisasi (budaya klan, budaya adhokratik, budaya hierarki dan budaya pasaran) yang boleh menyumbang dalam meningkatkan *TQM*. Pengurus harus menyedari nilai budaya yang ditekankan dalam organisasi mereka kerana pengaruh mereka terhadap amalan *TQM* dan prestasi. Kajian ini menyediakan instrumen yang diperlukan bagi pengurus untuk mendiagnosis budaya dan menilai perkembangan *TQM* dan prestasi keseluruhan perusahaan mereka. Dengan pandangan itu, pengurus dapat menggunakan garis panduan yang dicadangkan oleh penemuan kajian ini untuk meningkatkan prestasi mereka menjadi lebih baik. Lebih penting lagi, maklumat sedemikian juga akan diperoleh dengan mengadopsi teori dan strategi yang disarankan kepada setiap jenis budaya untuk meningkatkan mutu pengurusan dan prestasi perusahaan.

Disamping itu juga, hasil kajian menekankan bahawa budaya pasaran secara signifikan memengaruhi pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*. Oleh itu, pengurus syarikat harus selalu meningkatkan pelaksanaan *TQM*, dengan mengenal pasti dan menjadikan unsur budaya pasaran semestinya digalakkan, dengan sekiranya pengurusan atasan terlibat secara aktif dalam komunikasi dan perancangan matlamat

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

syarikat, pengurusan syarikat sangat berorientasikan pada hasil, pengurusan atasan terlibat secara aktif dalam komunikasi dan perancangan matlamat syarikat, syarikat mencirikan gaya pengurusan dengan daya saing yang kuat dan tuntutan yang tinggi, syarikat boleh menguasai pasaran dan memenangi persaingan

Sementara itu, pemilik atau pengurus perusahaan mesti memperkuat dan mengedarkan semula budaya yang memberi lebih banyak pertimbangan kepada pelanggan. Metodologi ini berpusat di sekitar klien sebagai titik kritikal pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* dan sebahagian daripada prestasi keseluruhan dan akan meningkatkan hasil pasaran dan keuntungan kewangan (Valmohammadi & Roshanzamir, 2015). Pandangan ini pula ditegakkan oleh (Cameron & Quinn, 2011), bahawa pusat pelanggan adalah titik kunci dalam strategi kualiti dan anggapan kecekapan di dalam organisasi pemasaran perusahaan. Menerapkan hasil ini, menjamin keberlanjutan dan kesesuaian pengurusan perusahaan dalam suasana perniagaan yang sangat kompetitif; dengan cara ini, pemilik-pengurus dapat meningkatkan prestasi perusahaan.

Hasil kajian juga menunjukkan bahawa budaya adhokratik dan budaya pasaran mempengaruhi orientasi keusahawanan. Sehubungan itu, dalam merancang keputusan untuk menggalakkan sikap keusahawanan dalam perusahaan, pengurus semestinya memastikan syarikat sangat berorientasikan hasil yang akan meningkatkan kesan proaktif, pengambilan risiko dan inovasi. Khususnya, pengurus syarikat boleh mengembangkan watak syarikat untuk bersedia mengambil risiko dan penuh semangat keusahawanan, pengambilan risiko individu, inovasi, selalu berupaya agar

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

produk menjadi yang paling unik, terbaharu sebagai peneraju produk dan inovator juga akan mempunyai kesan peningkatan orientasi keusahawanan.

Demikian juga, syarikat boleh memilih untuk merancang ukuran kejayaan dalam budaya pasaran adalah dengan pangsa pasaran dan penembusan pasaran. Juga penting untuk mengalahkan pesaing dan mendapatkan peranan pemimpin pasaran dalam budaya pasaran yang berkaitan dengan proaktif. Juga, dalam budaya adhokratik, kriteria utama kejayaan adalah yang pertama dengan idea, produk dan perkhidmatan baru dan unik. Bagi perniagaan yang mempunyai budaya adhokratik, penekanan strategik adalah mencari peluang baru, menciptakan masa depannya sendiri dan menjadi pemimpin industri. Oleh itu, perniagaan ini mewakili sikap agresif berbanding pesaing. Budaya klan hanya mempengaruhi inovasi dengan penekanan pada kerja berpasukan, penyertaan, kerjasama, keterbukaan, pengembangan manusia, tujuan bersama dan kepercayaan bersama.

Secara khusus, hasil penyelidikan ini menunjukkan bahawa hasilnya memberi sokongan kepada anggapan bahawa budaya klan adalah komponen kritikal yang berpotensi meningkatkan prestasi perusahaan. Dapatan kajian ini menganggap bahawa kurangnya kesesuaian antara nilai budaya klan yang diamalkan oleh pengurus perusahaan herba di Indonesia akan menghalang inisiatif penambahbaikan prestasi. Oleh itu, strategi pengembangan budaya organisasi yang dimaksudkan harus sesuai, dengan lebih meningkatkan kepimpinan dalam perusahaan yang memberi contoh-contoh pendampingan dan fasilitasi, seterusnya perusahaan meningkatkan kerja tim dan saling percaya dalam perusahaan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Khususnya, hasil penyelidikan ini menunjukkan bahawa secara empirikal mengungkapkan pengaruh elemen pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* yang terdiri daripada kepimpinan, maklumat dan analisis dan perancangan strategik pada prestasi organsasi perusahaan herba di Indonesia. Oleh itu, syarikat harus mengembangkan program penghargaan dan pengiktirafan untuk memotivasi pekerja untuk mengambil bahagian dalam aktiviti yang berbeza dan memberikan peluang yang lebih baik seperti kerja berpasukan, komunikasi yang lebih baik dan memberi maklum balas kepada pekerja.

Peranan pengurusan atasan juga dianggap sangat penting untuk kejayaan pelaksanaan *TQM*. Pengurus bertanggungjawab membina hubungan yang kuat antara pekerja dan pelanggan. Kepimpinan juga bertanggungjawab untuk peningkatan kualiti dalam merancang dan menentukan objektif, matlamat dan visi organisasi. Kajian ini sangat penting bagi pengurus dan pentadbir kerana memberikan garis panduan penting untuk meningkatkan prestasi. Bukti empirikal dalam bentuk hubungan antara unsur-unsur *TQM* dan prestasi organisasi menunjukkan bahawa perusahaan yang memberi kepentingan dan sumber daya kepada *TQM* dapat mencapai tahap prestasi yang lebih tinggi dalam organisasi.

Akhirnya, seperti yang dinyatakan di awal kajian ini, dalam lingkungan yang bergejolak, cukup sukar bagi syarikat untuk berkembang atau bertahan tanpa mempunyai sikap keusahawanan (Lumpkin & Dess, 2001; Meutia, 2017). Secara khusus, orientasi keusahawanan membantu syarikat untuk tumbuh dan makmur dalam lingkungan yang kompetitif. Oleh itu, hasil kajian ini menyarankan agar pembuat keputusan pada perusahaan herba di Indonesia harus memberikan perhatian serius

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

dalam mempertimbangkan sikap keusahawanan untuk meningkatkan prestasi usaha dan untuk bertahan di era yang kompetitif ini. Secara khusus, peranan budaya organisasi menunjukkan bahawa penyelarasan yang berkesan antara adhokratik, budaya pasaran dalam perusahaan dan amalan keusahawanan berpotensi memajukan prestasi perniagaan dan juga dapat meningkatkan persepsi pengurus syarikat mengenai kesungguhan syarikat masing-masing berkaitan dengan promosi orientasi keusahawanan.

5.4 Batasan Kajian dan Cadangan Kajian Lanjutan

Kajian ini telah memberikan bukti empirikal tentang pengaruh dimensi budaya organisasi, pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*, orientasi keusahawanan terhadap prestasi organiasi pada perusahaan herba di Indonesia. Sebagaimana kajian lain, kajian ini juga terbatas disebabkan oleh beberapa perkara. Berdasarkan kepada batasan kajian ini, beberapa cadangan kepada kajian lanjutan juga diutarakan.

Pertama, kajian ini hanya fokus kepada dimensi budaya organisasi dengan kerangka *Competing Value Framework* oleh Quinn et al. (2006), kerangka ini hanya mempertimbangkan empat dimensi budaya organisasi iaitu budaya klan, budaya adhokratik, budaya hierarki dan budaya pasaran dan tidak mengambilkira faktor lain yang berupaya mempengaruhi prestasi perusahaan herba Indonesia. Dimensi budaya organisasi yang lain juga berupaya menguji pengaruh budaya organisasi terhadap prestasi organisasi seperti Hofstede et al (2005). Maka, kajian lanjutan boleh

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

menggunakan dimensi budaya organisasi yang lain dalam melihat pengaruhnya terhadap prestasi organisasi daripada perspektif yang berbeza.

Batasan kajian yang kedua ialah responden kajian adalah terdiri daripada 400 usahawan herba yang dipilih secara rawak dan berdaftar pada asosiasi perusahaan herba Indonesia. Walaupun jumlah ini mencukupi bagi analisis kajian ini, namun jumlah ini terhad kepada maklum balas terhadap populasi kajian ini dan terhad kepada beberapa daerah tempatan dan persatuan usahawan herba. Dengan ini, dapatan terhadap prestasi organisasi perusahaan herba Indonesia tidak dapat mempengaruhi keseluruhan maklum balas atas prestasi perusahaan. Kajian lanjutan yang akan dijalankan perlu meneliti dengan baik kesesuaian instrumen yang digunakan kerana kesahan bagi instrumen kajian ini mungkin tidak mencakupi bagi populasi dan kategori responden yang berbeza. Sementara itu, kajian lanjutan dicadangkan menambah responden kajian dengan melibatkan usahawan selain yang berdaftar pada persatuan usahawan herba dan usahawan selain herba. Kajian lanjutan juga dicadangkan menambah persepsi dan perspektif yang berbeza dengan melibatkan responden yang pelbagai seperti pihak industri, pendidikan dan lainya.

Lokasi kajian ini terhad kepada lima daerah yang menempatkan usahawan herba di Indonesia. Justeru, dapatan kajian ini agak terbatas kepada lokasi kajian sahaja dan generalisasi dapatan dalam konteks yang lebih luas perlu dibuat secara berhati-hati. Bagi mengukuhkan kajian dimensi budaya organisasi, pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*, orientasi keusahawanan dan prestasi organisasi dalam skop yang lebih luas, maka kajian lanjutan dicadangkan melibatkan lebih banyak usahawan dan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

lokasi diperluaskan dengan beberapa negeri yang lain di Indonesia, Malaysia, Singapura, Thailand atau lainya.

Pendekatan metodologi kuantitatif sahaja yang digunakan dalam kajian ini dalam mengukur pengaruh dimensi budaya organisasi, pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*, orientasi keusahawanan dan prestasi organisasi. Maka, dapatan kajian terhad kepada analisis kuantitatif. Satu kajian jangka panjang boleh dilakukan dengan menggunakan pendekatan metodologi kualitatif atau gabungan kuantitatif dan kualitatif dalam melihat dimensi budaya organisasi, *TQM*, orientasi keusahawanan dan prestasi organisasi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

5.5 Rumusan

Kajian ini cuba mengkaji pengaruh dimensi budaya organisasi (budaya klan, budaya adhokrat, budaya hierarki, budaya pasaran) dan seterusnya menyumbang kepada pemahaman tentang faktor-faktor yang mendasari peningkatan prestasi organisasi. Bagi menguji pengaruh ini, satu kerangka kajian yang signifikan bagi pengaruh dimensi budaya organisasi, pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*, orientasi keusahawanan ke atas prestasi organisasi telah dibangunkan berdasarkan kepada kajian terdahulu. Khususnya, kajian ini memperluas model budaya organisasi dengan secara eksplisit mengkaji peranan setiap dimensi budaya organisasi terhadap prestasi organisasi. Selain itu, penambahan model melibatkan penyiasatan peranan *TQM* dan orientasi keusahawanan ke atas prestasi organisasi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Seterusnya, setelah proses mengumpulkan data berjaya disempurnakan, analisis ke atas data dijalankan menerusi analisis deskriptif dan inferens dengan menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (*SEM*) dengan perisian AMOS bagi menguji hipotesis yang telah dicadangkan ke atas 400 usahawan pada perusahaan herba di Indonesia. Hasilnya menunjukkan bahawa hanya budaya pasaran secara signifikan dan positif memengaruhi pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*, seterusnya adalah pengaruh yang tidak signifikan antara budaya klan, budaya adhokratik dan budaya hierarki ke atas *TQM*, meskipun pengaruh adalah positif. Budaya adhokratik dan budaya pasaran secara signifikan dan positif memengaruhi orientasi keusahawanan. Dapatan analisis menunjukkan pengaruh positif antara budaya klan, budaya hierarki dan orientasi keusahawanan, tetapi hubungan itu tidak signifikan. *TQM* memengaruhi prestasi organisasi secara signifikan dan positif, seterusnya hasil kajian juga menunjukkan bahawa orientasi keusahawanan secara signifikan dan positif memengaruhi prestasi organisasi.

Diantara empat dimensi budaya organisasi, prestasi organisasi dapat di pengaruhi secara signifikan dan positif oleh budaya klan , pengaruh antara budaya adhokratik dan prestasi organisasi, mendapatkan kesan yang tidak signifikan dan ke arah negatif, hasil penyelidikan menunjukkan pengaruh tidak signifikan antara budaya hierarki dan prestasi organisasi, meskipun pengaruh adalah positif, akhirnya hasil penyelidikan menyatakan bahawa budaya pasaran memengaruhi secara signifikan dan negatif prestasi organisasi.

Dengan berjaya mencapai objektif penyelidikan, penyelidikan ini telah berusaha untuk menjawap persoalan kajian mengenai sejauh mana dimensi budaya

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

organisasi (budaya klan, budaya adhokratik, budaya hierarki, budaya pasaran), pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* dan orientasi keusahawanan berupaya meningkatkan prestasi perusahaan herba Indonesia. Oleh itu, penyelidikan ini telah memberikan sokongan empirikal untuk memenuhi jurang penyelidikan yang berkaitan dengan beberapa isu. Pertama, penyelidikan ini memberikan bukti empirik bahawa ketiga-tiga dimensi budaya organisasi, *TQM* dan orientasi keusahawanan memainkan peranan utama dalam membentuk prestasi organisasi yang kuat. Kedua, penyelidikan ini menunjukkan perbezaan pengaruh masing-masing dimensi budaya organisasi, iaitu budaya klan, budaya adhokratik, budaya hierarki dan budaya pasaran ke atas *TQM*, Orientasi keusahawanan dan prestasi organisasi.

Berdasarkan hasil penemuan, penyelidikan ini memberikan implikasi penting bagi kedua-duanya teori dan praktik. Sejak percubaan untuk memeriksa peranan aktif budaya organisasi dalam satu kerangka, peranan dimensi budaya organisasi (budaya klan, budaya adhokratik, budaya hierarki, budaya pasaran), hasil kajian mendapatkan temuan bahawa tidak ada organisasi yang cenderung hanya mencerminkan satu sistem nilai budaya, gabungan nilai budaya dijangkakan dengan yang lebih dominan daripada budaya yang lain. Seterusnya, penyelidikan ini menyumbang kepada aspek literatur metodologi dengan memberikan bukti mengenai hubungan masing-masing dimensi budaya organisasi (budaya klan, budaya adhokratik, budaya hierarki dan budaya pasaran), pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* , orientasi keusahawanan dan prestasi organisasi.

Kajian ini memaparkan peranan penting budaya organisasi yang memainkan peranan utama untuk mendorong prestasi organisasi, dengan budaya klan adalah

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

dirasakan lebih penting untuk mendorong prestasi organisasi. Oleh itu, hasil menunjukkan penyelidikan ini menyumbang kepada literatur yang ada dengan menunjukkan bahawa kategori kepimpinan sebagai bahagian daripada pengurusan kualiti menyeluruh yang menunjukkan bagaimana tindakan peribadi pemimpin kanan organisasi membimbing dan mengekalkan organisasi. Selain ini, penyelidikan memberikan bukti empirikal dengan menunjukkan bahawa syarikat mencapai prestasi yang unggul ketika menggunakan orientasi keusahawanan dalam lingkungan dengan tingkat persaingan dan pertumbuhan pasaran yang tinggi.

Selain itu, pengurus syarikat mungkin mendapati hasilnya berguna dalam diagnosis dan mengenal pasti kekurangan inisiatif penglibatan mereka dan juga dalam merancang strategi berkesan untuk peningkatan prestasi syarikat. Oleh kerana hasil penyelidikan menunjukkan bahawa budaya organisasi dirasakan mempengaruhi pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* , orientasi keusahawanan dan prestasi organisasi adalah berbeza pada masing-masing dimensinya iaitu perbezaan pengaruh antara budaya klan, budaya adhokratik, budaya hierarki, budaya pasaran, pengurus syarikat harus mengarahkan amalan mereka ke sumber budaya yang paling boleh meningkatkan *TQM*, orientasi keusahawanan dan prestasi syarikat.

Walaupun begitu, penyempurnaan kerangka kerja melalui kajian ketat dan seluruh skop, tetapan dan konteks yang berbeza masih diperlukan untuk mengesahkan kesahihan kerangka penyelidikan. Selanjutnya, dengan menambahkan konstruk baru yang relevan sebagai anteseden dan akibat daripada dimensi budaya organisasi dapat meningkatkan ramalan peningkatan prestasi syarikat dan seterusnya meningkatkan kekuatan penjelasan mengenai kerangka penyelidikan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Secara keseluruhan, penyelidikan ini berjaya menunjukkan bahawa hubungan masing-masing dimensi budaya organisasi (budaya klan, budaya adhokratik, budaya hierarki dan budaya pasaran) memainkan peranan penting bagi mendorong pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)* dan orientasi keusahawanan dan membina prestasi organisasi yang kuat. Sehubungan itu, penemuan kajian ini memperkayakan pemahaman tentang bagaimana hubungan masing-masing dimensi budaya organisasi yang kuat dan seterusnya membimbing pelaksanaan *TQM* dan orientasi keusahawanan, meningkatkan penjualan dan keuntungan.

Akhir sekali, batasan kajian diutarakan kerana kajian ini hanya menumpukan dimensi budaya organisasi, pengurusan kualiti menyeluruh *(TQM)*, orientasi keusahawanan terhadap prestasi perusahaan herba di Indonesia. Dapatan kajian ini juga terhad kepada maklum balas daripada usahawan herba di sekitar lima daerah yang berdaftar pada asosiasi perusahaan herba Indonesia. Oleh itu, dapatan kajian ini mungkin tidak berupaya memberi gambaran dapatan keseluruhan dalam prestasi organisasi perusahaan di Indonesia. Maka, dikemukakan cadangan kepada kajian lanjutan bagi menambahbaik beberapa keperluan untuk diketengahkan oleh kajian lanjutan dalam prestasi organisasi perusahaan herba. Diandaikan cadangan terhadap kajian lanjutan dapat melengkapkan dan menyempurnakan kajian prestasi organisasi pada perusahaan selain herba.

Kesimpulannya, kajian ini telah disempurnakan bagi menjawab persoalan kajian yang dikemukakan dan mencapai objektif kajian. Diharapkan kajian ini dapat memberi sumbangan ilmu yang bermanfaat dan menyumbang kepada prestasi perusahaan herba di Indonesia.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

RUJUKAN

Ababneh, O. M. A. (2020). The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values. *International Journal of Quality and Reliability Management*, *38*(6), 1387–1408. https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2020-0178

Abd Aziz, N., & Mohd Yasin, N. (2010). How will market orientation and external environmnet influence the performance among SMEs in the agri-food sector in Malaysia? *International Business Research*, *3*(3), 154. https://doi.org/10.5539/ibr.v3n3p154

Abdi, M., & Singh, A. P. (2021). Effect of total quality management practices on nonfinancial performance: an empirical analysis of automotive engineering industry in Ethiopia. *TQM Journal*. https://doi.org/10.1108/TQM-03-2021-0069

Abdullah, S., Musa, C. I., & Azis, M. (2017). The effect of organizational culture on entrepreneurship characteristics and competitive advantage of small and medium catering enterprises in Makassar. *International Review of Management and Marketing*, *7*(2), 409–414.

Abdullahi, M. S., Shehu, U. R., Usman, B. M., & Gumawa, A. M. (2020). Relationship Between Total Quality Management And Organizational Performance: Empirical Evidence From Selected Airlines In Nigeria Aviation Industry. *Asian People Journal (APJ)*, *3*(1 SE-Articles). https://doi.org/10.37231/apj.2020.3.1.128

Abu Tayeh, S. N., & Mustafa, M. H. (2021). Applying competing values framework to Jordanian hotels. *Anatolia*, 1–15. https://doi.org/10.1080/13032917.2021.1938154

Achidi, H., & Priem, R. L. (2011). Immigrant entrepreneurs, the ethnic enclave strategy, and venture performance. *Journal of Management*, *37*(3), 790–818.

Adams, C., Dawson, A., & Foureur, M. (2017). Competing Values Framework: A useful tool to define the predominant culture in a maternity setting in Australia. *Women and Birth*, *30*(2), 107–113. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.wombi.2016.09.005

Adiguna, R. (2015). Organisational culture and the family business. In *Theoretical perspectives on family businesses*. Edward Elgar Publishing.

Aditama, T. Y. (2014). *Jamu dan Kesehatan*. Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan.

Ahmed, U., Umrani, W. A., Zaman, U., Rajput, S. M., & Aziz, T. (2020). Corporate Entrepreneurship and Business Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *SAGE Open*, *10*(4). https://doi.org/10.1177/2158244020962779

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Al-Dhaafri, H. S., Al-Swidi, A. K., & Yusoff, R. Z. Bin. (2016). The mediating role of total quality management between the entrepreneurial orientation and the organizational performance. *The TQM Journal*, *28*(1), 89–111.

Al-Dhaafri, H. S., & Alosani, M. S. (2020). Impact of total quality management, organisational excellence and entrepreneurial orientation on organisational performance: empirical evidence from the public sector in UAE. *Benchmarking*, *27*(9), 2497–2519. https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2020-0082

Al Mamun, A., & Fazal, S. A. (2018). Effect of entrepreneurial orientation on competency and micro-enterprise performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *12*(3), 379–398. https://doi.org/10.1108/apjie-05-2018-0033

Alexy, O., West, J., Klapper, H., & Reitzig, M. (2018). Surrendering control to gain advantage: Reconciling openness and the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, *39*(6), 1704–1727.

Alghamdi, F. (2018). Total Quality Management and Organizational Performance: A Possible Role of Organizational Culture. *International Journal of Business Administration*, *9*(4), 186. https://doi.org/10.5430/ijba.v9n4p186

Ali, G. A., Abdullah, H. H., & Gorondutse, A. H. (2017). The effect of entrepreneurial orientation, market orientation, total quality management and organizational culture on the SMEs performance: A theoretical framework. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, *12*(1), 26–40.

Ali, G. A., Hilman, H., & Gorondutse, A. H. (2020). Effect of entrepreneurial orientation, market orientation and total quality management on performance: Evidence from Saudi SMEs. *Benchmarking*, *27*(4), 1503–1531. https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2019-0391

Aloulou, W. J. (2018). Examining entrepreneurial orientation's dimensions – performance relationship in Saudi family businesses: Contingency role of family involvement in management. *Journal of Family Business Management*, *8*(2), 126–145. https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2018-0007

Altman, E. I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*, *23*(4), 589–609.

Aminullah, E., Hermawati, W., Fizzanty, T., & Soesanto, Q. M. B. (2017). Managing human capital for innovative activities in Indonesian herbal medicine firms. *Asian Journal of Technology Innovation*, *25*(2), 268–287. https://doi.org/10.1080/19761597.2017.1385969

Amir, M. T. (2017). *Merancang kuesioner: Konsep dan panduan untuk penelitian sikap, kepribadian, dan perilaku*. Prenada Media.

Anderson, B. S., Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2011). entrepreneurship in Family Business Business and Strategic. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *306*, 218–240. https://doi.org/10.1002/sej

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, *103*(3), 411.

Aquilani, B., Silvestri, C., Ruggieri, A., & Gatti, C. (2017). A systematic literature review on total quality management critical success factors and the identification of new avenues of research. *TQM Journal*, *29*(1), 184–213. https://doi.org/10.1108/TQM-01-2016-0003

Ariana, L. (2019). Coevolution of technological capabilities and regulation in Indonesian herbal medicine sector. *International Journal of Technology, Policy and Management*, *19*(1), 14–31. https://doi.org/10.1504/IJTPM.2019.097990

Arshad, K. N. M., Halipah, A. H., & Omar, R. C. (2018). The effect of organizational culture towards total quality management (TQM) implementation in Malaysia public organization. *International Academic Journal of Accounting and Financial Management*, *5*(2), 1–11.

Arz, C. (2017). Mechanisms of Organizational Culture for Fostering Corporate Entrepreneurship: A Systematic Review and Research Agenda. *Journal of Enterprising Culture*, *25*(04), 361–409. https://doi.org/10.1142/s0218495817500145

Arzubiaga, U., Kotlar, J., De Massis, A., Maseda, A., & Iturralde, T. (2018). Entrepreneurial orientation and innovation in family SMEs: Unveiling the (actual) impact of the Board of Directors. *Journal of Business Venturing*, *33*(4), 455–469. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.03.002

Astari, P. D. S. (2020). Role of Students in Agromedicine Development Through Health Promotion to Improve Health Quality in Indonesia. *JIMKI: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Kedokteran Indonesia*, *8*(2), 176–182.

Ayun, et al. (2015). Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim. Malang. *Analisis Fitokimia Daun Pepaya (Carica Papaya L) Di Balai Penelitian Tanaman Aneka Kacang Dan Umbi, Kendalpayak, Malang.*, *Mi*, 134–137.

Aziz, A., & Morita, H. (2016). National culture, organisational culture, total quality management implementation, and performance: An empirical investigation. *International Journal of Productivity and Quality Management*, *19*(2), 139–159. https://doi.org/10.1504/IJPQM.2016.078883

Baden-Fuller, C. (1995). Strategic Innovation, Corporate Entrepreneurship and Matching Outside-in to Inside-out Approaches to Strategy Research 1. *British Journal of Management*, *6*, S3–S16.

Baird, K., Hu, K. J., & Reeve, R. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations and Production Management*, *31*(7), 789–814. https://doi.org/10.1108/01443571111144850

Bakar, L. J. A., & Ahmad, H. (2010). Assessing the relationship between firm

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

resources and product innovation performance: A resource-based view. *Business Process Management Journal*.

Baker, T., E. aldrich, howard, & Nina, L. (1997). Invisible entrepreneurs: The neglect of women business owners by mass media and scholarly journals in the USA. *Entrepreneurship & Regional Development*, *9*(3), 221–238.

Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 363–399.

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, *11*(3), 656–665.

Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, *37*(5), 1299–1315. https://doi.org/10.1177/0149206310391805

Beattie, S. (2016). Which entrepreneurial traits are the most critical in determining success. *Otago Management Graduate Review*, *14*, 13–20. https://www.otago.ac.nz/management/otago643843.pdf%0Ahttps://www.otago.ac.nz/management/otago643840.pdf

Behram, N. K., & Özdemirci, A. (2014). The Empirical Link between Environmental Conditions , Organizational Culture , Corporate Entrepreneurship and Performance : The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship. *International Journal of Business and Social Science*, *5*(2), 264–277.

Bhattacherjee, A. (2012). *Social science research: Principles, methods, and practices*.

Bhuian, S. N., Menguc, B., & Bell, S. J. (2005). Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, *58*(1), 9–17.

Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, *18*(3), 207–229.

Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, *14*(3), 305–327.

Blanch, A., & Aluja, A. (2016). Text mining a self-report back-translation. *Psychological Assessment*, *28*(6), 750.

Blunch, N. (2012). *Introduction to structural equation modeling using IBM SPSS statistics and AMOS*. Sage.

Boggs, W. B., & Fields, D. L. (2010). Exploring organizational culture and performance of christian churches. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, *13*(3), 305–334. https://doi.org/10.1108/IJOTB-13-03-2010-B001

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, *39*(4), 437–469.

Booth, S. A., & Hamer, K. (2009). Corporate culture and financial performance: an empirical test of a UK retailer. *International Journal of Retail & Distribution Management*.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, *10*(2), 99–109.

Boso, N., Story, V. M., & Cadogan, J. W. (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of Business Venturing*, *28*(6), 708–727. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.04.001

Bou-Llusar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, *27*(1), 1–22.

Bou-Raad, G. (2000). Internal auditors and a value-added approach: the new business regime. *Managerial Auditing Journal*, *15*(4), 182–187.

Bounds, G. M. (1994). *Beyond total quality management: Toward the emerging paradigm*. McGraw-Hill College.

Bradley, S. W., McMullen, J. S., Artz, K., & Simiyu, E. M. (2012). Capital is not enough: Innovation in developing economies. *Journal of Management Studies*, *49*(4), 684–717.

Brettel, M., Chomik, C., & Flatten, T. C. (2015a). How Organizational Culture Influences Innovativeness, Proactiveness, and Risk-Taking: Fostering Entrepreneurial Orientation in SMEs. *Journal of Small Business Management*, *53*(4), 868–885. https://doi.org/10.1111/jsbm.12108

Brettel, M., Chomik, C., & Flatten, T. C. (2015b). How organizational culture influences innovativeness, proactiveness, and risk-taking: Fostering entrepreneurial orientation in SMEs. *Journal of Small Business Management*, *53*(4), 868–885.

Bromiley, P., & Rau, D. (2016). Operations management and the resource based view: Another view. *Journal of Operations Management*, *41*, 95–106.

Brouthers, K. D., Nakos, G., & Dimitratos, P. (2015). SME Entrepreneurial Orientation, International Performance, and the Moderating Role of Strategic Alliances. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *39*(5), 1161–1187. https://doi.org/10.1111/etap.12101

Brown. (1998). *Organisational culture*. Financial Times.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford publications.

Brown, T., & Moore, M. (2012). Confirmatory factor analysis. *Handbook of Structural Equation Modeling*, 361–379.

Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge.

Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge.

Cameron, K. (2008). A process for changing organization culture. *Handbook of Organization Development*, *14*(5), 2–18.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). An introduction to changing organizational culture. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, 1–17.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework* (Revised ed). The Jossey-Bass Business & Management Series.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Camison, C. (1998). Total quality management and cultural change: A model of organisational development. *International Journal of Technology Management*, *16*(4–6), 479–493.

Camps, J., & Luna-Arocas, R. (2012). A matter of learning: How human resources affect organizational performance. *British Journal of Management*, *23*(1), 1–21.

Cascio, P. (2014). Cultural change: opportunity, silent killer or metamorphosis. *RH Kilman, MJ Saxton & R. Serpa, Gaining Control of the Corporate Culture. San Francisco: Jossey-Bass*.

Casillas, J. C., Moreno, A. M., & Barbero, J. L. (2010). A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms. *Family Business Review*, *23*(1), 27–44.

Cauthorn, R. C. (1989). *Contributions to a Theory of Entrepreneurship*. Taylor & Francis.

Chen, M., Saad, W., & Yin, C. (2018). Virtual Reality Over Wireless Networks: Quality-of-Service Model and Learning-Based Resource Management. *IEEE Transactions on Communications*, *66*(11), 5621–5635. https://doi.org/10.1109/TCOMM.2018.2850303

Chen, S., & Dodd, J. L. (2001). Operating income, residual income and EVA^{TM}: Which metric is more value relevant? *Journal of Managerial Issues*, 65–86.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Cherchem, N. (2017). The relationship between organizational culture and entrepreneurial orientation in family firms: Does generational involvement matter? *Journal of Family Business Strategy*, *8*(2), 87–98. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.04.001

Chiu, C.-M., & Wang, E. T. G. (2008). Understanding Web-based learning continuance intention: The role of subjective task value. *Information & Management*, *45*(3), 194–201.

Cho, H., & Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*, *26*(6), 555–575.

Cho, Y. H., & Lee, J.-H. (2018). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *12*(2), 124–134. https://doi.org/10.1108/apjie-05-2018-0028

Clausen, T., & Korneliussen, T. (2012). The relationship between entrepreneurial orientation and speed to the market: The case of incubator firms in Norway. *Technovation*, *32*(9–10), 560–567.

Collier, J. E. (2020). *Applied structural equation modeling using AMOS: Basic to advanced techniques*. Routledge.

Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *30*(1), 57–81.

Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *35*(5), 855–872.

Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *38*(1), 11–44. https://doi.org/10.1111/etap.12027

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, *10*(1), 75–87.

Creswell, J. W., & David. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain* (Vol. 94). McGraw-hill New York.

Cummings, T. G. (2008). *Handbook of Organization Development*. SAGE Publications. https://books.google.co.nz/books?id=VTOi1wmzQM4C

Daulay, R., Kurnia, E., & Maulana, I. (2019). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan daerah di Kota Medan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, *1*(1), 209–218.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

De Clercq, D., Bouckenooghe, D., Raja, U., & Matsyborska, G. (2014). Servant leadership and work engagement: The contingency effects of leader–follower social capital. *Human Resource Development Quarterly*, *25*(2), 183–212.

Dean Jr, J. W., & Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, *19*(3), 392–418.

del Alonso-Almeida, M. M., Bagur-Femenías, L., & Llach, J. (2013). The adoption of quality management practices and their impact on business performance in small service companies: the case of Spanish travel agencies. *Service Business*, *9*(1), 57–75. https://doi.org/10.1007/s11628-013-0218-6

Dellana, S. A., & Hauser, R. D. (1999). Toward defining the quality culture. *Engineering Management Journal*, *11*(2), 11–15.

Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, *18*(2), 189–216.

Demirbag, M., Koh, S. C. L., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2006). TQM and market orientation's impact on SMEs' performance. *Industrial Management & Data Systems*.

Denison, D. R., & Neale, W. (1996). Denison organizational culture survey. *Ann Arbor, MI: Aviat*.
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi
Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, *5*(1), 1–21.

Deshpande, R., & Webster Jr, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, *53*(1), 3–15.

Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). Emerging issues in strategy process research. *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, 1–32.

Dewi, A. S., Sari, D., & Abaharis, H. (2018). Pengaruh Karakteristik Dewan Komisaris Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Benefita*, *3*(3), 445. https://doi.org/10.22216/jbe.v3i3.3530

Diniarti, I., & Iljanto, S. (2017). Strategi Peningkatan Daya Saing Industri Obat Tradisional (IOT) di Jawa Tengah Tahun 2017. *Jurnal Kebijakan Kesehatan Indonesia: JKKI*, *6*(4), 184–192.

Donaldson, G. (2006). *Cultivating leadership in schools: Connecting people, purpose, and practice*. Teachers College Press.

Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 514–539.

Ebrahimi, M., & Sadeghi, M. (2013). Quality management and performance: An
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

annotated review. *International Journal of Production Research*, *51*(18), 5625–5643.

Ebrahimi, Z. F., & Rad, R. H. (2017). The relationship between TQM practices and role stressors. *International Journal of Management Practice*, *10*(3), 295–325.

Edley, N., & Litosseliti, L. (2010). Contemplating interviews and focus groups. *Research Methods in Linguistics*, 155–179.

Edmond, V. P., & Wiklund, J. (2010). The historical roots of entrepreneurial orientation research. In *Historical Foundations of Entrepreneurship Research*. Edward Elgar Publishing.

Enders, C. K. (2010). *Applied missing data analysis*. Guilford press.

Engelen, A., Flatten, T. C., Thalmann, J., & Brettel, M. (2014). The Effect of organizational culture on entrepreneurial orientation: A comparison between Germany and Thailand. *Journal of Small Business Management*, *52*(4), 732–752. https://doi.org/10.1111/jsbm.12052

Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2015). Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of Transformational Leadership Behaviors. *Journal of Management*, *41*(4), 1069–1097. https://doi.org/10.1080/07362994.2016.1182870

Eniola, A. A., Olorunleke, G. K., Akintimehin, O. O., Ojeka, J. D., & Oyetunji, B. (2019). The impact of organizational culture on total quality management in SMEs in Nigeria. *Heliyon*, *5*(8), e02293. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02293

Entebang, H., Harrison, R. T., & Cyril de Run, E. (2010). Entrepreneurial orientation of public enterprises in Malaysia. *Business Strategy Series*, *11*(2), 75–77. https://doi.org/10.1108/17515631011026371

euromonitor. (2019, November). *Herbal/Traditional Products in Indonesia*. Euromonitor.Com.

Farida, F., & Fauziyah, E. (2020). Strategi Pengembangan UkM Jamu Tradisional. *Agriscience*, *1*(1), 88–102.

Farooq, M. S., Salam, M., Fayolle, A., Jaafar, N., & Ayupp, K. (2018). Impact of service quality on customer satisfaction in Malaysia airlines: A PLS-SEM approach. *Journal of Air Transport Management*, *67*, 169–180. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.12.008

Feigenbaum, A. V. (1951). *Quality control: Principles, practice and administration: An industrial management tool for improving product quality and design and for reducing operating costs and losses*. McGraw-Hill.

Feigenbaum, E. A. (1961). The simulation of verbal learning behavior. *Papers Presented at the May 9-11, 1961, Western Joint IRE-AIEE-ACM Computer*

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Conference, 121–132.

Feigenbaum, A. V. (1991). Total quality control. *Tqc*.

Fening, F. A., Amaria, P., & Frempong, E. O. (2013). *Linkages between Total Quality Management and Organizational Survival in Manufacturing Companies in Ghana Chair-Les Reagin Professor of Strategic Management Associate Professor of Management / International Business*. *4*(10), 1–15.

Ferdiansyah, M. A., & Faisal, F. A. (2020). Faktor-Faktor Nilai Perusahaan: Kajian Berdasarkan Modal Intelektual, Pertumbuhan dan Kinerja Perusahaan. *E-Jurnal Akuntansi*, *30*(4), 911–921.

Ferdinand, A. (2006). *Metode penelitian manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Fernandes, A. A. R. (2018). The effect of organization culture and technology on motivation, knowledge asset and knowledge management. *International Journal of Law and Management*, *60*(5), 1087–1096. https://doi.org/10.1108/IJLMA-05-2017-0105

Ferreira, J. J., Azevedo, S. G., & Ortiz, R. F. (2011). Contribution of resource-based view and entrepreneurial orientation on small firm growth. *Cuadernos de Gestión*, *11*(1), 95–116.

Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., Kraus, S., & McDowell, W. C. (2021). Moderating influences on the entrepreneurial orientation: Business performance relationship in SMEs. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 14657503211018108.

Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, *11*(4), 339–366.

Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Sciences*, *26*(5), 659–691.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39–50.

Fotopoulos, C. V., & Psomas, E. L. (2010). The structural relationships between TQM factors and organizational performance. *TQM Journal*, *22*(5), 539–552. https://doi.org/10.1108/17542731011072874

Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2009). How to design and evaluate research in education. In *Mc Grawall Hill* ((7th ed)).

Frank, H., Kessler, A., & Fink, M. (2010). Entrepreneurial orientation and business performance. *Schmalenbach Business Review*, *62*(2), 175–198.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Fraser, J., Fahlman, D., Arscott, J., & Guillot, I. (2018). Pilot testing for feasibility in a study of student retention and attrition in online undergraduate programs. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, *19*(1), 260–278. https://doi.org/10.19173/irrodl.v19i1.3326

Frees, M., Chell, E., & Klandt, H. (2000). Psychological approaches to entrepreneurship. *Introduction. European Journal of Work and Organization Psychology*, *9*(1), 3.

Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R. E., Lundberg, C. C., & Martin, J. E. (1985). *Organizational culture.* Sage Publications, Inc.

Fuad, G. (2005). Structural equation modeling Teori Konsep & Aplikasi Dengan Program Lisrel 8.54. In *Badan Penerbit UNDIP*.

Galbraith, J. R., & Galbraith, J. R. (1977). *Organization design*. Prentice Hall.

Gambi, L. D. N., Boer, H., Gerolamo, M. C., Jørgensen, F., & Carpinetti, L. C. R. (2015). The relationship between organizational culture and quality techniques, and its impact on operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, *35*(10), 1460–1484. https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2013-0563

Gantsho, Y., & Sukdeo, N. (2018). Impact of organizational culture on service quality. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, *2018*(JUL), 1659–1667.

Gao, Y., Ge, B., Lang, X., & Xu, X. (2018). Impacts of proactive orientation and entrepreneurial strategy on entrepreneurial performance: An empirical research. *Technological Forecasting and Social Change*, *135*(December 2016), 178–187. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.11.019

García-Fernández, J., Martelo-Landroguez, S., Vélez-Colon, L., & Cepeda-Carrión, G. (2018). An explanatory and predictive PLS-SEM approach to the relationship between organizational culture,organizational performance and customer loyalty: The case of health clubs. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, *9*(3), 438–454. https://doi.org/10.1108/JHTT-09-2017-0100

Garson, G. D. (2012). Testing statistical assumptions. *Asheboro, NC: Statistical Associates Publishing*.

Garson, G. D. (2013). Validity and reliability. *Asheboro, NC: Statistical Associates Publishers*.

Garvin, D. A. (1987). *Competing on the eight dimensions of quality*.

Gaskin, J. (2013). *Data Screening.Gaskination's StatWiki*. http://statwiki.kolobkreations.com/index.php?title=Data_screening&oldid=49 80 [June 6, 2014]

Gaspersz, V. (2002). *TQM: Total Qaulity Managment*. Penerbit PT. Gramedia

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Pustaka Utama. Jakarta.

Gavanji, S., Mohammadi, E., Larki, B., & Bakhtari, A. (2014). Antimicrobial and cytotoxic evaluation of some herbal essential oils in comparison with common antibiotics in bioassay condition. *Integrative Medicine Research*, *3*(3), 142–152.

Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). Normality tests for statistical analysis: a guide for non-statisticians. *International Journal of Endocrinology and Metabolism*, *10*(2), 486.

Ghosh, D., & Wu, A. (2012). The effect of positive and negative financial and nonfinancial performance measures on analysts' recommendations. *Behavioral Research in Accounting*, *24*(2), 47–64.

Ghozali, I. (2005). Model persamaan struktural. *Semarang: Undip*.

Ghozali, I. (2008). *Model persamaan struktural: konsep dan aplikasi dengan program Amos 16.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gimenez-Espin, J. A., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Costa, M. (2013). Organizational culture for total quality management. *Total Quality Management and Business Excellence*, *24*(5–6), 678–692. https://doi.org/10.1080/14783363.2012.707409

Ginevičius, R., & Vaitkūnaite, V. (2006). Analysis of organizational culture dimensions impacting performance. *Journal of Business Economics and Management*, *7*(4), 201–211. https://doi.org/10.1080/16111699.2006.9636141

Giritli, H., Öney-Yazici, E., Topçu-Oraz, G., & Acar, E. (2013). The interplay between leadership and organizational culture in the Turkish construction sector. *International Journal of Project Management*, *31*(2), 228–238. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.06.010

Goetsch, D., & Davis, S. B. (2002). Manajemen Mutu Total, Manajemen Mutu untuk Produksi, Pengolahan dan Pelayanan (Terjemahan). *PT. Prenhallindo, Jakarta*.

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, *52*(1), 106–137.

Gomez-Mejia, L. R., Patel, P. C., & Zellweger, T. M. (2018). In the horns of the dilemma: Socioemotional wealth, financial wealth, and acquisitions in family firms. *Journal of Management*, *44*(4), 1369–1397.

Graham, J. W. (2012). *Missing data: Analysis and design*. Springer Science & Business Media.

Greenslade, J. H., & Jimmieson, N. L. (2007). Distinguishing between task and contextual performance for nurses: Development of a job performance scale. *Journal of Advanced Nursing*, *58*(6), 602–611.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 5–15.

Haenlein, M., & Kaplan, A. M. (2004). A beginner's guide to partial least squares analysis. *Understanding Statistics*, *3*(4), 283–297.

Haffar, M., Karaghouli, W. Al, & Ghoneim, A. (2013). An analysis of the influence of organisational culture on TQM implementation in an era of global marketing: the case of Syrian manufacturing organisations. *International Journal of Productivity and Quality Management*, *11*(1), 96. https://doi.org/10.1504/IJPQM.2013.050570

Hair, Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th Editio). Pearson Education Inc.

Hair, Joe F, Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *19*(2), 139–152.

Hair, Joseph F, Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Hair, Wolfinbarger, M., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M. J. (2015). *Essentials of business research methods*. Routledge.

Halkos, G. E., & Tzeremes, N. G. (2011). Modelling the effect of national culture on multinational banks' performance: A conditional robust nonparametric frontier analysis. *Economic Modelling*, *28*(1), 515–525. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.econmod.2010.07.002

Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, *13*(2), 135–144.

Han, Y., Wang, H., Xu, W., Cao, B., Han, L., Jia, L., Xu, Y., Zhang, Q., Wang, X., & Zhang, G. (2016). Chinese herbal medicine as maintenance therapy for improving the quality of life for advanced non-small cell lung cancer patients. *Complementary Therapies in Medicine*, *24*, 81–89.

Hancock, D. R., & Algozzine, B. (2017). *Doing case study research: A practical guide for beginning researchers*. Teachers College Press.

Handranata, Y. W., Sasmoko, Y. I., & ... (2021). Organizational Culture in Building Entrepreneurship Skills in Small and Medium Enterprises. *PalArch's Journal of ...*, *18*(1), 786–800. https://www.archives.palarch.nl/index.php/jae/article/download/2418/2376

Hapid, A., & Ramlah, S. (2014). Potensi Tumbuhan Obat Di Kawasan Hutan Taman Nasional Lore Lindu (Studi Kasus Desa Namo Kecamatan Kulawi, Kabupaten Sigi). *ForestSains*, *14*(1), 24–32.

Harefa, D. (2020). Pemanfaatan Hasil Tanaman Sebagai Tanaman Obat Keluarga

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

(TOGA). *Madani: Indonesian Journal of Civil Society*, *2*(2), 28–36.

Harianto, P. (2018). *Perkumpulan Wirahausaha Muslim Indonesia*. PWMI. https://pwmindonesia.com/programpemaparan/semarang/

Harisudin, M. (2004). *Strategi dan Prospek Kelayakan Pengembangan Produk Suplemen Makanan dari Bahan Nabati*. IPB.

Hartanto, A. (2016). *Omzet Industri Jamu dan Obat Tradisional Capai Rp 17 Triliun*. Www.Beritasatu.Com. http://id.beritasatu.com/home/omzet-industri-jamu-dan-obat-tradisional-capai-rp-17-triliun/149084

Harzing, A.-W., Reiche, B. S., & Pudelko, M. (2013). Challenges in international survey research: A review with illustrations and suggested solutions for best practice. *European Journal of International Management*, *7*(1), 112–134.

Heine, I. (2016). *Quality Orientation in Middle Management Development and Validation of a Situational Judgment Test*. Apprimus Wissenschaftsverlag.

Heine, I., Schmitt, R., & Beaujean, P. (2016). Critical incidents of quality orientation in lower and middle management. *The TQM Journal*.

Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J., Staude, G., Amos, T., Klopper, H. B., Louw, L., & Oosthuizen, T. (2004). Management: Second South African Edition. *Cape Town: Oxford University Press Southern Africa*.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Henry, C., Hill, F., & Leitch, C. (2005). Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? Part II. *Education+ Training*, *47*(3), 158–169.

Herlambang, E. S., Manajemen, D., Manajemen, F. E., Studi, P., Profesional, M., Kecil, I., & Pertanian, F. T. (2011). *Kajian Perilaku Konsumen terhadap Strategi Pemasaran Teh Herbal di Kota Bogor*. *6*(2), 85–93. https://doi.org/10.29244/mikm.6.2.85-93

Herlina, V. (2019). *Panduan praktis mengolah data kuesioner menggunakan SPSS*. Elex Media Komputindo.

Hermawan, I. (2019). *Metodologi Penelitian Pendidikan (Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed Method)*. Hidayatul Quran.

Hertzog, M. A. (2008). Considerations in determining sample size for pilot studies. *Research in Nursing & Health*, *31*(2), 180–191. https://doi.org/doi:10.1002/nur.20247

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., & Sasser, W. (1994). Earl/Schlesinger, Leonard A.(1994), Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review, March–April*, 164–174.

Hiller, N. J., & Hambrick, D. C. (2005). Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper-)core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, *26*(4), 297–319.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.455

Hinkin, T. R. (1995). A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations. *Journal of Management*, *21*(5), 967–988. https://doi.org/10.1177/014920639502100509

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, *22*(6–7), 479–491. https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.196

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.

Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius Connection : From Cultural Roots. *Organizational Dynamics*, *16*(4), 4–21.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (1991). Cultures and organizations: Intercultural cooperation and its importance for survival. *Software of the Mind London: McGraw-Hill*.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Vol. 2). Mcgraw-hill New York.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 286–316.

Holmes-Smith, P. (2001). Introduction to structural equation modeling using LISREL. *ACSPRI-Winter Training Program, Perth*.

Homburg, C., Artz, M., & Wieseke, J. (2012). Marketing performance measurement systems: does comprehensiveness really improve performance? *Journal of Marketing*, *76*(3), 56–77.

Horwitz, F. M., Anderssen, K., Bezuidenhout, A., Cohen, S., Kirsten, F., Mosoeunyane, K., Smith, N., Thole, K., & Van Heerden, A. (2002). Due diligence neglected: Managing human resources and organisational culture in mergers and acquisitions. *South African Journal of Business Management*, *33*(1), 1–10.

Huang, S. K., & Wang, Y.-L. (2011). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and innovation in small and medium enterprises. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *24*, 563–570.

Hubbard, G. (2006). Sustainable organisation performance : Towards a practical measurement system Theory of the organisation determines performance measurement approach Recent developments of organisational performance measuring systems. *Monash Business Review*, *2*(3), 1–19.

Huck, S. W. (2012). Two-way analyses of variance. *Reading Statistics and*

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Research.(6th Ed.). Boston, MA: Pearson, 276–311.

Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Griffith, D. A., Chabowski, B. R., Hamman, M. K., Dykes, B. J., Pollitte, W. A., & Cavusgil, S. T. (2008). An assessment of the measurement of performance in international business research. *Journal of International Business Studies*, *39*(6), 1064–1080.

Hulu, V. T., & Sinaga, T. R. (2019). *Analisis Data Statistik Parametrik Aplikasi Spss Dan Statcal: Sebuah Pengantar Untuk Kesehatan*. Yayasan Kita Menulis.

Husseinali, H., Said, R. M., Abdullah, A., Ali, H. S. H., & Daud, Z. M. (2017). The Impact Of Organizational Culture On Corporate Financial Performance: A Review The Impact Of Organizational Culture On Corporate Financial Performance: A Review View Project The Impact Of Organizational Culture On Corporate Financial Performance: A Rev. *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom*, *V*(8), 585–597. https://www.researchgate.net/publication/323990984%0Ahttp://ijecm.co.uk/

Idrus, M. (2009). *Metode penelitian ilmu sosial*. Yogyakarta: Erlangga.

Idrus, M. S. (1999). Strategi pengembangan kewirausahaan (Entrepreneurship) dan peranan perguruan tinggi dalam rangka membangun keunggulan bersaing (competitive advantage) bangsa Indonesia pada millenium ketiga. *Makalah Tidak Dipubilkasikan, Universitas Brawijaya*.

Imran, M. (2018). binti Aziz A, binti Abdul Hamid SN, Shabbir MS, Salman R, Jian Z. The mediating role of total quality management between entrepreneurial orientation and SMEs export performance. *Management Science Letters*, *8*(6), 519–532.

In'airat, M. H., & Al-Kassem, A. H. (2014). Total quality management in higher education: A review. *International Journal of Human Resource Studies*, *4*(3), 294.

Indrawan, R., & Yaniawati, P. (2014). Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran untuk Manajemen, Pembangunan, dan Pendidikan. *Bandung: Refika Aditama*.

Isa, M. (2013). Analisis Kompetensi Kewirausahaan , Orientasi Kewirausahaan , dan Kinerja Industri Mebel. *Benefit Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, *17*(3), 89–98. https://doi.org/10.15713/ins.mmj.3

Ishikawa, K. (1972). Japan Quality Control Circles. *JUSE. Tokyo*.

Ishikawa, Kaoru. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice Hall.

Islami, A. C., Kunaifi, A., & Gunawan, J. (2017). Ragam Pengukuran Kinerja pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Surabaya. *Jurnal Sains Dan Seni ITS*, *6*(2), D168–D171.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Ismail, T. (2016). Culture control, capability and performance: evidence from creative industries in Indonesia. *Asian Review of Accounting*, *24*(2), 171–184.

Jabnoun, N., & Sedrani, K. (2005). TQM, Culture, and Performance in UAE Manufacturing Firms. *The Quality Management Journal*, *12*(4), 8–20. https://doi.org/10.1080/10686967.2005.11919267

Jackson, D. L., Gillaspy Jr, J. A., & Purc-Stephenson, R. (2009). Reporting practices in confirmatory factor analysis: An overview and some recommendations. *Psychological Methods*, *14*(1), 6.

Jalali, A., Jaafar, M., & Thurasamy, R. (2013). Influence of entrepreneurial orientation on the financial performance: evidence from SMEs in Iran. *Middle East Journal of Management*, *1*(2), 168–185.

Jancikova, A., & Brychta, K. (2009). TQM and organizational culture as significant factors in ensuring competitive advantage: A theoretical perspective. *Economics & Sociology*, *2*(1), 80–95.

Jannah, L. M. (2019). *Metode penelitian kuantitatif*.

Jardioui, M., Garengo, P., & El Alami, S. (2017). The impact of organizational culture on performance measurement system design, implementation and use: Evidence from Moroccan SMEs. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, *513*, 553–559. https://doi.org/10.1007/978-3-319-66923-6_65
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi
Jashapara, A. (2003). Cognition, culture and competition: an empirical test of the learning organization. *The Learning Organization*.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of Marketing*, 53–70.

Jaya, I., & Ardat. (2013). *Penerapan Statistik Untuk Pendidikan*.

Jeong, Y. min, Ali, M., Zacca, R., & Park, K. (2019). The Effect of Entrepreneurship Orientation on Firm Performance: A Multiple Mediation Model. *Journal of East-West Business*, *25*(2), 166–193. https://doi.org/10.1080/10669868.2018.1536013

Jing, F. F., & Avery, G. C. (2008). Missing links in understanding the relationship between leadership and organizational performance. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, *7*(5).

Jingjing, X., Zhen, H., Yujia, D., Min, Z., & Zehong, Z. (2017). Quality management practices and their effects on the performance of public hospitals. *International Journal of Quality and Service Sciences*, *9*(3/4), 383–401. https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2017-0019

Jo, N. (2016). Studi tanaman khas Sumatera Utara yang berkhasiat obat. *Jurnal Farmanesia*, *3*(1), 11–21.

Jogaratnam, G. (2017). How organizational culture influences market orientation and
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

business performance in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *31*, 211–219. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.03.002

Joseph, O. O., & Kibera, F. (2019). Organizational Culture and Performance: Evidence From Microfinance Institutions in Kenya. *SAGE Open*, *9*(1). https://doi.org/10.1177/2158244019835934

Juran, J. M. (1988). *Juran on planning for quality*. Collier Macmillan.

Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). *The quality control process*. McGraw-Hill.

Kaluarachchi, K. (2010). Organizational culture and total quality management practices: a Sri Lankan case. *The TQM Journal*, *22*(1), 41–55.

Kamala, R. F. (2017). *Penggunaan Obat Herbal Semakin Meningkat*. Jogyapaper.Net. https://www.jogpaper.net/index.php/2017/05/24/penggunaan-obat-herbal-semakin-meningkat/

Kanji, G. K., & Wallace, W. (2000). Business excellence through customer satisfaction. *Total Quality Management*, *11*(7), 979–998.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Balanced scorecard. In *Das Summa Summarum des Management* (pp. 137–148). Springer.

Kassa, A. G., & Tsigu, G. T. (2021). Corporate entrepreneurship, employee engagement and innovation: a resource-basedview and a social exchangetheory perspective. *International Journal of Organizational Analysis*.

Kebede Adem, M., & Virdi, S. S. (2021). The effect of TQM practices on operational performance: an empirical analysis of ISO 9001: 2008 certified manufacturing organizations in Ethiopia. *TQM Journal*, *33*(2), 407–440. https://doi.org/10.1108/TQM-03-2019-0076

Kets de Vries, M. F. R. (1996). The anatomy of the entrepreneur: Clinical observations. *Human Relations*, *49*(7), 853–883.

Khalfallah, M., Ben Salem, A., Zorgati, H., & Lakhal, L. (2021). Innovation mediating relationship between TQM and performance: cases of industrial certified companies. *The TQM Journal*, *ahead-of-p*(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/TQM-01-2021-0019

Khan, C. B. A., & Ahmed, R. (2019). Organizational Culture and Entrepreneurial Orientation: Mediating Role of Entrepreneurial Leadership. *Business & Economic Review*, *11*(4), 149–178. https://doi.org/10.22547/ber/11.4.7

Khan, W. A., Hassan, R. A., Arshad, M. Z., Arshad, M. A., Kashif, U., Aslam, F., & Wafa, S. A. (2020). The effect of entrepreneurial orientation and organisational culture on firm performance: The mediating role of innovation. *International*

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Journal of Innovation, Creativity and Change, *13*(3), 652–677.

Khandwalla, P. N. (1977). The chemistry of effective management. *Vikalpa*, *2*(2), 151–164.

Khedhaouria, A., Nakara, W. A., Gharbi, S., & Bahri, C. (2020). The Relationship between Organizational Culture and Small-firm Performance: Entrepreneurial Orientation as Mediator. *European Management Review*, *17*(2), 515–528. https://doi.org/10.1111/emre.12383

Kilmann, R. H. (2003). *Beyond the quick: Managing five tracks to organizational success*. Beard Books.

Kimberlin, C. L., & Winterstein, A. G. (2008). Validity and reliability of measurement instruments used in research. *American Journal of Health-System Pharmacy*, *65*(23), 2276–2284.

Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.

Kramer, B. J. (Josea), Creekmur, B., Cote, S., & Saliba, D. (2015). Improving Access to Noninstitutional Long-Term Care for American Indian Veterans. *Journal of the American Geriatrics Society*, *63*(4), 789–796. https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jgs.13344

Kreiser, P. M., & Davis, J. (2010). Entrepreneurial orientation and firm performance: The unique impact of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, *23*(1), 39–51.

Krejcie, R. V, & Morgan, D. (1970). Small-Samlpe Techniques. *The NEA Research Bulletin*, *30*, 607–610.

Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. *Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University*.

Kull, A. J., Mena, J. A., & Korschun, D. (2016). A resource-based view of stakeholder marketing. *Journal of Business Research*, *69*(12), 5553–5560.

Kull, T., Yan, T., Liu, Z., & Wacker, J. G. (2014). The moderation of lean manufacturing effectiveness by dimensions of national culture: testing practice-culture congruence hypotheses. *International Journal of Production Economics*, *153*, 1–12.

Kumar, V., Sharma, R. R. K., Verma, P., Lai, K. K., & Chang, Y. H. (2018). Mapping the TQM implementation: An empirical investigation of the cultural dimensions with different strategic orientation in Indian firms. *Benchmarking*, *25*(8), 3081–3116. https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2017-0150

Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2013). Organizational performance consequences of age diversity: Inspecting the role of diversity-friendly HR policies and top

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

managers' negative age stereotypes. *Journal of Management Studies*, *50*(3), 413–442.

Kuratko, D. F. (2010). Corporate entrepreneurship: An introduction and research review. *Handbook of Entrepreneurship Research*, 129–163.

Kyrgidou, L. P., & Spyropoulou, S. (2013). Drivers and performance outcomes of innovativeness: An empirical study. *British Journal of Management*, *24*(3), 281–298.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The Journal of Finance*, *54*(2), 471–517.

Lam, S. Y., Lee, V. H., Ooi, K. B., & Lin, B. (2011). The relationship between TQM, learning orientation and market performance in service organisations: An empirical analysis. *Total Quality Management and Business Excellence*, *22*(12), 1277–1297. https://doi.org/10.1080/14783363.2011.631337

Langkamp Bolton, D., & Lane, M. D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: development of a measurement instrument. *Education + Training*, *54*(2/3), 219–233. https://doi.org/10.1108/00400911211210314

Lapiņa, I., Kairiša, I., & Aramina, D. (2015). Role of Organizational Culture in the Quality Management of University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *213*, 770–774. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.472

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1–47.

Leavy, P. (2017). *Research design: Quantitative, qualitative, mixed methods, arts-based, and community-based participatory research approaches*.

Lee, S. F., Roberts, P., Lau, W. S., & Leung, R. (1999). Survey on Deming's TQM philosophies implementation in Hong Kong. *Managerial Auditing Journal*, *14*(3), 136–145.

Lee, S. M., Peris-Ortiz, M., & Fernández-Guerrero, R. (2011). Corporate entrepreneurship and human resource management: theoretical background and a case study. *International Journal of Manpower*.

Lee, S. M., & Peterson, S. J. (2000). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of World Business*, *35*(4), 401–416.

Lee, T., & Chu, W. (2017). The relationship between entrepreneurial orientation and firm performance: Influence of family governance. *Journal of Family Business Strategy*, *8*(4), 213–223. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.09.002

Lee, Y., Howe, M., & Kreiser, P. M. (2019). Organisational culture and entrepreneurial orientation: An orthogonal perspective of individualism and collectivism. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, *37*(2), 125–152. https://doi.org/10.1177/0266242618809507

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Lewis, D. (2002). Five years on–the organizational culture saga revisited. *Leadership & Organization Development Journal*.

Li, L., Jiang, F., Pei, Y., & Jiang, N. (2017). Entrepreneurial orientation and strategic alliance success: The contingency role of relational factors. *Journal of Business Research*, *72*, 46–56.

Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., & Liu, Y. (2008). Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: Evidence from Chinese small firms. *Journal of Small Business Management*, *46*(1), 113–133.

Lin, C., Chow, W. S., Madu, C. N., Kuei, C. H., & Pei Yu, P. (2005). A structural equation model of supply chain quality management and organizational performance. *International Journal of Production Economics*, *96*(3), 355–365. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.05.009

Ling, Y., López-Fernández, M. C., Serrano-Bedia, A. M., & Kellermanns, F. W. (2020). Organizational culture and entrepreneurial orientation: examination through a new conceptualization lens. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *16*(2), 709–737. https://doi.org/10.1007/s11365-019-00600-w

Listyana, N. H., & Gina, M. (2017). Analisis Produksi Temulawak Sebagai Bahan Baku Jamu Di Balai Besar Penelitian Dan Pengembangan Tanaman Obat dan Obat Tradisional Tawangmangu. *Jurnal Jamu Indonesia*, *2*(1), 1–7.
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi
Little, R. J. A., & Rubin, D. B. (2019). *Statistical analysis with missing data* (Vol. 793). John Wiley & Sons.

Littunen, H. (2000). Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *6*(6), 295–310.

Llanos-Contreras, O., Alonso-Dos-Santos, M., & Ribeiro-Soriano, D. (2020). Entrepreneurship and risk-taking in a post-disaster scenario. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *16*(1), 221–237. https://doi.org/10.1007/s11365-019-00590-9

Llanos-Contreras, O., Jabri, M., & Sharma, P. (2019). Temporality and the role of shocks in explaining changes in socioemotional wealth and entrepreneurial orientation of small and medium family enterprises. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *15*(4), 1269–1289.

Lomax, R. G., & Schumacker, R. E. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. psychology press.

Lukito, P. K. (2020). Herbal dan Peluang Bisnis di Masa Pandemi COVID-19, Pilih Sehat atau Resesi? *Farmasetika*. https://farmasetika.com/2020/10/03/herbal-dan-peluang-bisnis-di-masa-pandemi-covid-19-pilih-sehat-atau-resesi/

Lumpkin, & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, *16*(5), 429–451.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, *21*(1), 135–172.

Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *18*(3), 219–236.

Luo, Z. (2013). *Mechanism Design for Sustainability*. Springer.

Madsen, E. L. (2007). The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms–A longitudinal analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, *19*(2), 185–204.

Malhotra, Naresh, & Peterson, M. (2014). *Basic marketing research*. Pearson.

Malhotra, Neil, Krosnick, J. A., & Thomas, R. K. (2009). Optimal design of branching questions to measure bipolar constructs. *Public Opinion Quarterly*, *73*(2), 304–324.

Marcoulides, G. A., & Heck, R. H. (1993). Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model. *Organization Science*, *4*(2), 209–225. https://doi.org/10.1287/orsc.4.2.209

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Mariyanti, D. P. R. (2018). Perkembangan Nilai Ekspor dan Impor Industri Pengolahan Tahun 2018 Perkembangan Neraca Perdagangan Industri Pengolahan Tahun 2018. *Departemen Perindustri Republik Indonesia*, *im*.

Martin, H. J. (1985). Managing specialized corporate cultures. *Gaining Control of the Corporate Culture*, 148–162.

Martins, I., & Rialp, A. (2011). Entrepreneurial orientation, environmental hostility and SMEs profitability: A contingency approach. *Environmental Hostility and SMEs Profitability: A Contingency Approach (September 2, 2011)*.

Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Özsomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, *66*(3), 18–32.

McAdam, R., Miller, K., & McSorley, C. (2019). Towards a contingency theory perspective of quality management in enabling strategic alignment. *International Journal of Production Economics*, *207*, 195–209.

McCarthy, D. J., Puffer, S. M., & Lamin, A. (2018). Entrepreneurial orientation in a hostile and turbulent environment: Risk and innovativeness among successful Russian entrepreneurs. *European Journal of International Management*, *12*(1–2), 191–221. https://doi.org/10.1504/EJIM.2018.10009379

McClure, R. (2010). Response bias in self-reported measures of organizational

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

performance: a pilot study. *Advances in Marketing: Going Green-Best Marketing Practices For*, 163.

McGrath, J. E., & Hollingshead, A. B. (1994). *Groups interacting with technology: Ideas, evidence, issues, and an agenda.* Sage Publications, Inc.

Mcmahon, R. G. P. (2016). Journal of Small Business and Enterprise Development. *Journal of Small Business and Enterprise Development Journal of Small Business and Enterprise Development Management Research Review Iss Journal of Small Business and Enterprise Development Iss Universiti Teknikal Malaysia Melaka At*, *14*(22), 458–477. https://doi.org/10.12968/jowc.2005.14.1.26722

Mehra, S., Hoffman, J. M., & Sirias, D. (2001). TQM as a management strategy for the next millennia. *International Journal of Operations & Production Management*, *21*(5/6), 855–876.

Meutia, M. (2017). Proactive Attitude and Organizational Performance. *International Journal of Economic Perspectives*, *11*(1), 129–137.

Miller. (2017). *SPSS for social scientists*. Macmillan International Higher Education.

Miller, D. J. (2004). Firms' technological resources and the performance effects of diversification: a longitudinal study. *Strategic Management Journal*, *25*(11), 1097–1119.

Miller, Danny. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, *29*(7), 770–791.

Miller, Danny. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *35*(5), 873–894.

Miller, Danny, & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, *24*(9), 921–933.

Miller, Douglas. (2019). The resource-based view of the firm. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.

Minoja, M. (2012). Stakeholder management theory, firm strategy, and ambidexterity. *Journal of Business Ethics*, *109*(1), 67–82.

Moeloek, F. A. (2018). Herbal and traditional medicine: national perspectives and policies in Indonesia. *J Bahan Alam Indonesia*, *5*, 293–297.

Moh, T. P. (2006). *Budaya Organisasi dan Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. CetKe-I, Jakarta: Bumi Aksara.

Mohammad Mosadegh Rad, A. (2006). The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *The TQM Magazine*, *18*(6), 606–625.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Molwus, J. J., Erdogan, B., & Ogunlana, S. O. (2013). Sample size and model fit indices for structural equation modelling (SEM): The case of construction management research. In *ICCREM 2013: Construction and Operation in the Context of Sustainability* (pp. 338–347).

Morched, S., & Jarboui, A. (2021). Is business performance linked to organizational culture? A study from Tunisian SMEs through subjective measures. *Qualitative Research in Financial Markets*, *13*(1), 59–81. https://doi.org/10.1108/QRFM-01-2020-0005

Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, *30*(8), 909–920. https://doi.org/10.1002/smj.764

Morris, M. H., & Kuratko, D. F. (2002). *Corporate entrepreneurship: Entrepreneurial development within organizations*. South-Western Pub.

Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2010). *Corporate entrepreneurship & innovation*. Cengage Learning.

Munizu, M. (2013). The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia. *Pak J Commer Soc Sci Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, *7*(1), 184–197.

Nahm, A. Y., Vonderembse, M. A., & Koufteros, X. A. (2004). The impact of organizational culture on time-based manufacturing and performance. *Decision Sciences*, *35*(4), 579–607.

Naman, J. L., & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, *14*(2), 137–153.

Naor, M., Linderman, K., & Schroeder, R. (2010). The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, *28*(3), 194–205.

Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicologia*, *48*(1), 30–41. https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009

Nasution, M. N. (2005). Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management, Edisi Kedua. *Bogor. Ghalia Indonesia*.

Nazarian, A., Atkinson, P., & Foroudi, P. (2017). Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. *International Journal of Hospitality Management*, *63*, 22–32. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.01.003

Neely, A. D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The*

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

scorecard for measuring and managing business success. Prentice Hall Financial Times London.

Niemann, C. C., Dickel, P., & Eckardt, G. (2020). The interplay of corporate entrepreneurship, environmental orientation, and performance in clean-tech firms—A double-edged sword. *Business Strategy and the Environment*, *29*(1), 180–196. https://doi.org/10.1002/bse.2357

Novianty, V. (2019). Analisis Pengaruh Faktor–Faktor Total Quality Management (Tqm) Terhadap Kinerja Perusahaan Pt Xyz. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, *3*(3).

Nugroho, A. W. (2017). Review: Konservasi Keanekaragaman Hayati Melalui Tanaman Obat Dalam Hutan Di Indonesia Dengan Teknologi Farmasi: Potensi dan Tantangan. *Jurnal Sains Dan Kesehatan*, *1*(7 SE-Review). https://doi.org/10.25026/jsk.v1i7.71

Nugroho, & Hariati. (2019). *Perancangan Fasilitas Penelitian Dan Pengembangan Obat Herbal Di Surabaya*. UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945.

Nummelin, J. (2006). Measuring organizational culture in construction sector–Finnish sample. *International Conference on Construction Culture, Innovation, and Management (CCIM)*, *26*(29.11), 2006.

Nurmalina, R., & Valley, B. (2012). Herbal legendaris untuk kesehatan anda. *PT. Elex Media Komputindo. Jakarta*.

O'Neill, D., De Vries, J., & Comiskey, C. M. (2021). Leadership and community healthcare reform: a study using the Competing Values Framework (CVF). *Leadership in Health Services*, *34*(4), 485–498. https://doi.org/10.1108/LHS-01-2021-0007

O'reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). *Culture as social control: Corporations, cults, and commitment.*

Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, *11*(4), 766–788.

Oke, A. E., Ogunsami, D. R., & Ogunlana, S. (2012). Establishing a common ground for the use of structural equation modelling for construction related research studies. *Construction Economics and Building*, *12*(3), 89–94.

Omar, S. S., Ariffin, Z. Z., Abdullah, A. N., Mahadi, N., Mokhtar, F. S., & Azman, N. A. (2018). Conceptualising the Influence of Total Quality Management and Organizational Performance in Klang Valley Service Industry. *Advanced Science Letters*, *24*(5), 3240–3243.

Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. In *Annual review of sociology. Vol. 11* (pp. 457–483). https://doi.org/10.1146/annurev.so.11.080185.002325

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Park, W.-W. (2001). The corporate culture change campaigns in Korea: lessons from their failures. *Asia Pacific Business Review*, *7*(4), 89–110.

Patyal, V. S., Ambekar, S., & Prakash, A. (2020). Organizational culture and total quality management practices in Indian construction industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *69*(5), 895–913. https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2018-0368

Patyal, V. S., & Koilakuntla, M. (2018). Impact of organizational culture on quality management practices: an empirical investigation. *Benchmarking*, *25*(5), 1406–1428. https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2016-0191

Pengpid, S., & Peltzer, K. (2018). Utilization of traditional and complementary medicine in Indonesia: Results of a national survey in 2014–15. *Complementary Therapies in Clinical Practice*, *33*(October), 156–163. https://doi.org/10.1016/j.ctcp.2018.10.006

Penny, L. (2020). *Demand Tinggi Selama Pandemi, Badan POM Kawal Pengembangan Obat Herbal Berkualitas*. Badan POM RI. https://www.pom.go.id/new/view/more/berita/19178/Demand-Tinggi-Selama-Pandemi--Badan-POM-Kawal-Pengembangan-Obat-Herbal-Berkualitas.html

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, *24*(4), 570–581.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun PustakaTBainun ptbupsi

Poblete, C. (2018). Growth expectations through innovative entrepreneurship: The role of subjective values and duration of entrepreneurial experience. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, *24*(1), 191–213. https://doi.org/10.1108/IJEBR-03-2017-0083

Poksinska, B., Dahlgaard, J. J., & Antoni, M. (2002). The state of ISO 9000 certification: a study of Swedish organizations. *The TQM Magazine*.

Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, *16*(1), 15–37. https://doi.org/10.1002/smj.4250160105

Pradhan, B. L. (2017). Confirmatory Factor Analysis of TQM Implementation Constructs: Evidence from Nepalese Manufacturing Industries. *Management Review: An International Journal*, *12*(1), 26.

Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, *25*(11), 1101–1122.

Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2003). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination. *International Journal of Quality and Reliability Management*, *20*(8), 901–918. https://doi.org/10.1108/02656710310493625

Prakoso, F. A. (2020). Dampak Coronavirus Disease (Covid-19) Terhadap Industri

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Food & Beverages. *Jurnal Manajemen Bisnis*, *33*(2), 1–6.

Pratama, A. M. (2020). Industri Jamu dan Herbal Indonesia Dinilai Primadona yang Terabaikan. *Kompas Gramedia Group*. https://money.kompas.com/read/2020/09/17/230000126/industri-jamu-dan-herbal-indonesia-dinilai-primadona-yang-terabaikan

Pullen, A. J. J., de Weerd-Nederhof, P. C., Groen, A. J., & Fisscher, O. A. M. (2012). Open innovation in practice: goal complementarity and closed NPD networks to explain differences in innovation performance for SMEs in the medical devices sector. *Journal of Product Innovation Management*, *29*(6), 917–934.

Purwaningsih, E. H. (2013). Jamu, Obat Tradisional Asli Indonesia: Pasang Surut Pemanfaatannya di Indonesia. *EJournal Kedokteran Indonesia*, 85–89.

Purwanto, E. A., & Sulistyasturi, D. R. (2017). *Metode penelitian kuantitatif*.

Putra, D. G., & Rahayu, R. (2020). Peranan implementasi tata kelola teknologi informasi (IT governance) sebagai faktor penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. *Jurnal Inovasi Pendidikan Ekonomi (JIPE)*, *10*(1), 1–7.

Putri, E. I. K., Rifin, A., Daryanto, H. K., & Istiqomah, A. (2014). Tangible value biodiversitas herbal dan meningkatkan daya saing produk herbal Indonesia dalam menghadapi masyarakat ekonomi ASEAN 2015. *Jurnal Ilmu Pertanian Indonesia*, *19*(2), 118–124.
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi
Qasrawi, B. T., Almahamid, S. M., & Qasrawi, S. T. (2017). The impact of TQM practices and KM processes on organisational performance: An empirical investigation. *International Journal of Quality and Reliability Management*, *34*(7), 1034–1055. https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2015-0160

Quinn, R., Cameron, K., Degraff, J., & Thakor, A. (2006). Competing values leadership: creating value in organizations. *Northhampton, MA: Edward Elgar Publishing Limited*.

Quinn, R E, & Hall, R. H. (1983). Environments, organizations, and policymakers: Toward an integrative framework. *Organizational Theory and Public Policy*, 281–298.

Quinn, Robert E., & Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, *29*(1), 33–51. https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33

Quinn, Robert E. (1984). Applying the competing values approach to leadership: Toward an integrative framework. In *Leaders and Managers* (pp. 10–27). Elsevier.

Quinn, Robert E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance.* Jossey-Bass.

Quinn, Robert E, & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 122–140.

Quinn, Robert E, & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, *29*(3), 363–377.

Rahayu, Y. Y. S., Araki, T., & Rosleine, D. (2020). Factors affecting the use of herbal medicines in the universal health coverage system in Indonesia. *Journal of Ethnopharmacology*, *260*, 112974. https://doi.org/10.1016/j.jep.2020.112974

Ramlan, R., & Tan, P. Y. (2011). *The practices of TQM among MS: ISO 9000 certified company*.

Rank, O. N., & Strenge, M. (2018). Entrepreneurial orientation as a driver of brokerage in external networks: Exploring the effects of risk taking, proactivity, and innovativeness. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *12*(4), 482–503. https://doi.org/10.1002/sej.1290

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *33*(3), 761–787. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x

Real, J. C., Roldán, J. L., & Leal, A. (2014). From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: analysing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size. *British Journal of Management*, *25*(2), 186–208.

Reed, R., Lemak, D. J., & Mero, N. P. (2000). Total quality management and sustainable competitive advantage. *Journal of Quality Management*, *5*(1), 5–26. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1084-8568(00)00010-9

Reed, R., Lemak, D. J., & Montgomery, J. C. (1996). Beyond process: TQM content and firm performance. *Academy of Management Review*, *21*(1), 173–202. https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9602161569

Reino, A., Rõigas, K., & Müürsepp, M. (2020). Connections between organisational culture and financial performance in Estonian service and production companies. *Baltic Journal of Management*.

Reisinger, Y., & Mavondo, F. (2007). Structural equation modeling: Critical issues and new developments. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *21*(4), 41–71.

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, *35*(3), 718–804. https://doi.org/10.1177/0149206308330560

Rismaningtyas, F. (2018). *Pengaruh kapabilitas, modal sosial, dan penggunaan komoditas terhadap keberlangsungan usaha jamu di sukoharjo*. 520–535.

Riza, H. (2020). *Tingkatkan Daya Saing Industri Jamu Modern Melalui Inovasi*

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Teknologi. Badan Pengkajian Dan Penerapan Teknologi(BPPT) Republik Indonesia. https://www.bppt.go.id/berita-bppt/tingkatkan-daya-saing-industri-jamu-modern-melalui-inovasi-teknologi

Rizov, M., & Croucher, R. (2009). Human resource management and performance in European firms. *Cambridge Journal of Economics*, *33*(2), 253–272.

Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organisational Behaviour*. Pearson Higher Education AU. https://books.google.co.id/books?id=-C7iBAAAQBAJ

Roberts, R. E., Frazer, L., & Thaichon, P. (2020). A Western franchise in Shanghai, China: a late entrant's success. *Journal of Strategic Marketing*, 1–21.

Romero-Silva, R., Santos, J., & Hurtado, M. (2018). A note on defining organisational systems for contingency theory in OM. *Production Planning and Control*, *29*(16), 1343–1348. https://doi.org/10.1080/09537287.2018.1535146

Rosana, D., & Setyawarno, D. (2016). Statistik terapan untuk penelitian pendidikan. *Yogyakarta. Suherman, U.(2010). Konseling Karir Sepanjang Rentan Kehidupan. Bandung: UPI*.

Rosenbusch, N., Rauch, A., & Bausch, A. (2013). The mediating role of entrepreneurial orientation in the task environment–performance relationship: A meta-analysis. *Journal of Management*, *39*(3), 633–659.

Rowe, A. J. (1989). *Strategic management: A methodological approach*. Addison Wesley publishing company.

Rusdiyanto. (2020). *Badan POM Kawal Pengembangan Obat Herbal Berkualitas*. Badan POM RIPOM RI.

Sackmann, S. A. (1992). Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 140–161.

Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey. *Advances in Decision Sciences*.

Sahoo, S., & Yadav, S. (2017). Entrepreneurial orientation of SMEs, total quality management and firm performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *28*(7), 892–912.

Salaheldin, S. I. (2009). Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Salleh, N. M., Zakuan, N., Ariff, M. S. M., Bahari, A. Z., Chin, T. A., Sulaiman, Z., Yatim, S. M., Awang, S. R., & Saman, M. Z. M. (2018). Critical success factors of total quality management implementation in higher education institution: UTM case study. *AIP Conference Proceedings*, *2044*.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

https://doi.org/10.1063/1.5080060

Sampurno. (2009). *Obat Herbal Dalam Prespektif Medik Dan Bisnis*.

Samson, K. (2017). *Effects of Total Quality Management (TQM) on Firm's Operational Performance (South Korea)*.

Santos-Vijande, M. L., & Alvarez-Gonzalez, L. I. (2007). TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey. *International Journal of Business Science and Applied Management*, *2*(2), 21–41.

Santoso, Singgih. (2016). *Panduan Lengkap SPSS Versi 23*. Elex Media Komputindo.

Santoso, Singgih. (2018). *Konsep dasar dan Aplikasi SEM dengan AMOS 24*. Elex Media Komputindo.

Santoso, Slamet. (2010). Metode Penelitian Kuantitatif Plus Aplikasi Program SPSS. *Ponorogo: P2FE UMP*.

Saraph, J. V, Benson, P. G., & Schroeder, R. G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, *20*(4), 810–829.

Sari, O. L. kumala. (2006). Pemanfaatan Obat Tradisional Dan Keamanannya. *Majalah Ilmu Kefarmasian*, *III*(1), 1–7. https://doi.org/10.7454/PSR.V3I1.3394

Sarros, J. C., Gray, J., Densten, I. L., & Cooper, B. (2005). The organizational culture profile revisited and revised: An Australian perspective. *Australian Journal of Management*, *30*(1), 159–182.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.

Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, *96*(4), 863.

Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, *45*(2), 109–119. https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109

Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership* (Vol. 356). John Wiley & Sons.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, *64*, 361–388.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2003). *Research methodology for business*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building*

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

approach. John Wiley & Sons.

Shahzad, F., Xiu, G. Y., & Shahbaz, M. (2017). Organizational culture and innovation performance in Pakistan's software industry. *Technology in Society*, *51*, 66–73. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2017.08.002

Shea, T., Usman, S. A., Arivalagan, S., & Parayitam, S. (2021). "Knowledge management practices" as moderator in the relationship between organizational culture and performance in information technology companies in India. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. https://doi.org/10.1108/VJIKMS-12-2020-0232

Shewhart, Walter A. (1924). Some applications of statistical methods to the analysis of physical and engineering data. *Bell System Technical Journal*, *3*(1), 43–87.

Shewhart, Walter Andrew, & Deming, W. E. (1986). *Statistical method from the viewpoint of quality control*. Courier Corporation.

Shirokova, G., Bogatyreva, K., Beliaeva, T., & Puffer, S. (2016). Entrepreneurial orientation and firm performance in different environmental settings: contingency and configurational approaches. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *23*(3), 703–727.

Short, J. C., Payne, G. T., Brigham, K. H., Lumpkin, G. T., & Broberg, J. C. (2009). Family firms and entrepreneurial orientation in publicly traded firms: A comparative analysis of the S&P 500. *Family Business Review*, *22*(1), 9–24.

Shuaib, K. M., & He, Z. (2021). Impact of organizational culture on quality management and innovation practices among manufacturing SMEs in Nigeria. *Quality Management Journal*, *28*(2), 98–114. https://doi.org/10.1080/10686967.2021.1886023

Simamora, H. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: stie ykpn.

Sinambela, L. P., & Sinambela, S. (2019). *Manajemen Kinerja; Pengelolaan, Pengukuran, dan Implikasi Kinerja*.

Singh, Darwish, T. K., & Potočnik, K. (2016). Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures. *British Journal of Management*, *27*(1), 214–224. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12126

Singh, V., Kumar, A., & Singh, T. (2018). Impact of TQM on organisational performance: The case of Indian manufacturing and service industry. *Operations Research Perspectives*, *5*(August 2017), 199–217. https://doi.org/10.1016/j.orp.2018.07.004

Siregar, R. S., Tanjung, A. F., Siregar, A. F., Salsabila, S., Bangun, I. H., & Mulya, M. O. (2021). Studi Literatur Tentang Pemanfaatan Tanaman Obat Tradisional. *Scenario (Seminar of Social Sciences Engineering and Humaniora); 2020*. http://jurnal.pancabudi.ac.id/index.php/scenario/article/view/1210

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Siswanto, S. (2018). Pengembangan Kesehatan Tradisional Indonesia: Konsep, Strategi dan Tantangan. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Pelayanan Kesehatan*, *1*(1 SE-Articles). https://doi.org/10.22435/jpppk.v1i1.429

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, *19*(10), 1001–1006. https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199810)19:10<1001::AID-SMJ996>3.0.CO;2-4

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 339–358.

Sneyd, K. P., & Rowley, J. (2004). Linking strategic objectives and operational performance: an action research-based exploration. *Measuring Business Excellence*, *8*(3), 42–51.

Soininen, J., Martikainen, M., Puumalainen, K., & Kyläheiko, K. (2012). Entrepreneurial orientation: Growth and profitability of Finnish small-and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Economics*, *140*(2), 614–621.

Song, G., Min, S., Lee, S., & Seo, Y. (2017). The effects of network reliance on opportunity recognition: A moderated mediation model of knowledge acquisition and entrepreneurial orientation. *Technological Forecasting and Social Change*, *117*, 98–107. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.01.004

Spanos, Y. E., Zaralis, G., & Lioukas, S. (2004). Strategy and industry effects on profitability: evidence from Greece. *Strategic Management Journal*, *25*(2), 139–165.

Spivak, V. A. (2001). Organizational culture: Theory and practice. *Sankt-Peterburg: Piter*, *332*.

Steinbach, A. L., Holcomb, T. R., Holmes Jr, R. M., Devers, C. E., & Cannella Jr, A. A. (2017). Top management team incentive heterogeneity, strategic investment behavior, and performance: A contingency theory of incentive alignment. *Strategic Management Journal*, *38*(8), 1701–1720.

Su, H.-C., & Chen, Y.-S. (2013). Unpacking the relationships between learning mechanisms, culture types, and plant performance. *International Journal of Production Economics*, *146*(2), 728–737.

Suci, P. R. (2009). Peningkatan Kinerja Melalui Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, dan Strategi Bisnis. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, *11*(1), 46–58.

Suci, R. P. (2009). Peningkatan kinerja melalui orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, dan strategi bisnis (Studi pada Industri Kecil Menengah Bordir di Jawa Timur). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, *11*(1), 46–58.

Sudarsono. (2021, July 15). Arena Pasar Jamu dan Transformasi Kemenkes. *Kompas*.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

https://money.kompas.com/read/2022/04/23/152648026/arena-pasar - jamu- dan -transformasi -kemenkes?page = semua.

Sugiyono, P. (2010). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. In *Bandung: CV Alfabeta*.

Suharjito, D. (2014). *Pengantar metodologi penelitian*. IPB Press.

Suhendi, A., Triyono, A., Farmasi, F., Surakarta, U. M., Farmasi, F., Surakarta, U. M., Surakarta, U. M., Teknik, F., & Surakarta, U. M. (2015). *Introduksi Teknologi Tepat Guna Untuk Perbaikan Proses Produksi Dan Pengembangan Usaha Jamu Herbal Di Cv . Arba ' In production process improvement , business development of herbal medicine The 2nd University Research Coloquium 2015 ISSN 2407-9189*.

Sulaksono, H. (2015). *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Deepublish.

Suliyanto. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif*.

Supardi, S., Handayani, R. S., Herman, M. J., & Leny, A. (2011). Kebijakan Periklanan Obat Dan Obat Tradisional Di Indonesia. *Buletin Penelitian Sistem Kesehatan*, *14*(1), 59–67. https://doi.org/10.3389/fnhum.2011.00050

Suparmanto, A. (2021). Jamu Indonesia Kalah di Pasar Global, Industri Diminta Pacu Daya Saing. *Bisnis.Com*. https://ekonomi.bisnis.com/read/20200915/12/1292144/jamu-indonesia-kalah-di-pasar-global-industri-diminta-pacu-daya-saing.

Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi, edisi pertama, Kencana Prenada Media Group*. Jakarta.

Sutrisno, E. (2019). *Budaya organisasi*. Prenada Media.

Taguchi, N. (2018). Description and explanation of pragmatic development: Quantitative, qualitative, and mixed methods research. *System*, *75*, 23–32.

Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2013). An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies. In *International Journal of Quality and Reliability Management* (Vol. 30, Issue 3). https://doi.org/10.1108/02656711311299845

Tang, J., Tang, Z., Marino, L. D., Zhang, Y., & Li, Q. (2008). Exploring an inverted U–shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *32*(1), 219–239.

Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Tena, A. B. E., Llusar, J. C. B., & Puig, V. R. (2001). Measuring the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage: A resource-based view. *Total Quality Management*, *12*(7–8), 932–938.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

https://doi.org/10.1080/09544120100000018

Thaha, A. F. (2020). Dampak Covid-19 Terhadap UMKM di Indonesia. *Jurnal Lentera Bisnis*, *2*(1), 147–153. https://ejournals.umma.ac.id/index.php/brand

Tidor, A., Gelmereanu, C., Baru, P., & Morar, L. (2012). Diagnosing Organizational Culture for SME Performance. *Procedia Economics and Finance*, *3*, 710–715. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00218-3

Tjahjono, H. K. (2007). *Validasi item-item keadilan distributif dan keadilan prosedural: Aplikasi structural equation modeling (SEM) dengan confirmatory factor analysis (CFA)*. Jurnal Akuntansi dan Manajemen.

Tobin, J. (1969). A general equilibrium approach to monetary theory. *Journal of Money, Credit and Banking*, *1*(1), 15–29.

Toda, M., Masuda, M., & Rengifo Salgado, E. L. (2017). *Medicinal plant use influenced by health care service in mestizo and indigenous villages in the peruvian Amazon*.

Tregaskis, O., Mahoney, C., Atterbury, S., Brewster, C., Mayrhofer, W., & Morley, M. (2004). „International survey methodology: Experiences from the Cranet survey" in C. *Brewster, W. Mayrhofer, and M. Morley (Ed.)*.

Tseng, C.-Y., Kuo, H.-Y., & Chou, S.-S. (2008). Configuration of innovation and performance in the service industry: evidence from the Taiwanese hotel industry. *The Service Industries Journal*, *28*(7), 1015–1028. https://doi.org/10.1080/02642060701882080

Tzafrir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, *16*(9), 1600–1622.

Umrani, W. A., Kura, K. M., & Ahmed, U. (2018). Corporate entrepreneurship and business performance. *PSU Research Review*, *2*(1), 59–80. https://doi.org/10.1108/prr-12-2016-0011

Unaradjan, D. D. (2019). *Metode penelitian kuantitatif*. Penerbit Unika Atma Jaya Jakarta.

Utami, C. W., & Bernardus, D. (2014). *Pengembangan Pola Kemitraan Ritel Skala Kecil Untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran dan Daya Tahan Usaha (Studi Pada Ritel Perdagangan Di Jawa Timur)*.

Uttal, B. (1983). The corporate culture vultures. *Fortune*, *108*(8), 66–72.

Uzkurt, C., Kumar, R., Semih Kimzan, H., & Eminoğlu, G. (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance: A study of the banking sector in Turkey. *European Journal of Innovation Management*, *16*(1), 92–117.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Valmohammadi, C., & Roshanzamir, S. (2015). The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. *International Journal of Production Economics*, *164*, 167–178. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.12.028

Van Doorn, S., Heyden, M., Tröster, C., & Volberda, H. (2015). Entrepreneurial orientation and performance: Investigating local requirements for entrepreneurial decision-making. In *Cognition and Strategy* (pp. 211–239). Emerald Group Publishing Limited.

Van Doorn, S., Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2013). Entrepreneurial orientation and firm performance: Drawing attention to the senior team. *Journal of Product Innovation Management*, *30*(5), 821–836.

van Ginkel, J. R., & van der Ark, L. A. (2005). SPSS syntax for missing value imputation in test and questionnaire data. *Applied Psychological Measurement*, *29*(2), 152–153.

Vanacker, T., Zahra, S. A., & Holmes, R. M. (2021). Corporate entrepreneurship, country institutions and firm financial performance. *Journal of World Business*, *56*(3), 101162. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101162

vd M. Smit, E., Van der Post, W. Z., & De Coning, T. J. (1997). An instrument to measure organizational culture. *South African Journal of Business Management*, *28*(4), 147–161.
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi
Venkatraman, N. (1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. *Management Science*, *35*(8), 942–962. https://doi.org/10.1287/mnsc.35.8.942

Venkatraman, Natarjan, & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, *11*(4), 801–814.

Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). Measuring organizational culture clashes: A two-nation post-hoc analysis of a cultural compatibility index. *J. Vocat. Behav*, *63*, 473–489.

Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2003). A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. *Journal of Marketing*, *67*(1), 100–115.

Wales, W. J., Covin, J. G., & Monsen, E. (2020). Entrepreneurial orientation: The necessity of a multilevel conceptualization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *14*(4), 639–660. https://doi.org/10.1002/sej.1344

Wales, W. J., Patel, P. C., & Lumpkin, G. T. (2013). In Pursuit of Greatness: CEO Narcissism, Entrepreneurial Orientation, and Firm Performance Variance. *Journal of Management Studies*, *50*(6), 1041–1069. https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joms.12034

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Wall, T. D., & Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, *58*(4), 429–462.

Wallach, E. J. (1983). Organizations: The cultural match. *Training and Development J*, *37*(2), 29–36.

Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *32*(4), 635–657.

Wardojo, W. (2018). Dasar filosofis konservasi keanekaragaman hayati dan kapitalisasinya bagi kesejahteraan Indonesia. *Prosiding Seminar Nasional*.

Wasito, H. (2008). Peran Perguruan Tinggi Farmasi Dalam Pengembangan Industri Kecil Obat Tradisional Untuk Pengentasan Kemiskinan". *Wawasan Tri Dharma Majalah Ilmiah Kopertis Wil. IV*, *8*.

Weill, P., & Olson, M. H. (1989). Managing investment in information technology: mini case examples and implications. *MIS Quarterly*, 3–17.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, *5*(2), 171–180.

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005a). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, *20*(1), 71–91.

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005b). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, *20*(1), 71–91. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001

Willar, D., Trigunarsyah, B., & Coffey, V. (2016). Organisational culture and quality management system implementation in Indonesian construction companies. *Engineering, Construction and Architectural Management*, *23*(2), 114–133. https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2015-0026

Wilson, N., & Book, M. (2015). *The Challenges of Organization Culture in American Companies in Serbia*.

wM Cohen, D. A. (1990). Levintha1. *Absorptive Ca—Pacity: A New Perspective on Learning and Innovation LJ]. Ad—Ministrative Science Quarterly*, *3*, 128–152.

Xiong, J., He, Z., Deng, Y., Zhang, M., & Zhang, Z. (2017). Quality management practices and their effects on the performance of public hospitals. *International Journal of Quality and Service Sciences*, *9*(3–4), 383–401. https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2017-0019

Yesil, S., & Kaya, A. (2013). The Effect of Organizational Culture on Firm Financial Performance: Evidence from a Developing Country. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *81*, 428–437. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.455

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Yuliansyah, Y. (2016). *Meningkatkan Response Rate Pada Penelitian Survey Suatu Study Literature*. Penerbit Change Publications.

Yunis, M., Tarhini, A., & Kassar, A. (2018). The role of ICT and innovation in enhancing organizational performance: The catalysing effect of corporate entrepreneurship. *Journal of Business Research*, *88*(June), 344–356. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.030

Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, *6*(4), 259–285.

Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, *10*(1), 43–58.

Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non–Family Firms: A Resource–Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *28*(4), 363–381.

Zainol, Z. (2018). *Structural Equation Modeling Using AMOS: A Step by Step Approach. Zuraidah Zainol*.

Zainol, Z., Osman, J., Zakaria, T., & Samsudin, N. (2015). Menilai kecenderungan dan usaha perkembangan syarikat bumiputera berprestasi tinggi. *Management Research Journal*, *4*, 38–51.
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi
Zairi, M. (2013). The TQM legacy-Gurus' contributions and theoretical impact. *The TQM Journal*, *25*(6), 659–676.

Zakuan, N. M., Yusof, S. M., Laosirihongthong, T., & Shaharoun, A. M. (2010). Proposed relationship of TQM and organisational performance using structured equation modelling. *Total Quality Management*, *21*(2), 185–203.

Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business Process Management Journal*, *27*(2), 658–683. https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0464

Zeng, J., Phan, C. A., & Matsui, Y. (2015). The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, *162*, 216–226.

Zhai, Y.-M., Sun, W.-Q., Tsai, S.-B., Wang, Z., Zhao, Y., & Chen, Q. (2018). An Empirical Study on Entrepreneurial Orientation, Absorptive Capacity, and SMEs' Innovation Performance: A Sustainable Perspective. In *Sustainability* (Vol. 10, Issue 2). https://doi.org/10.3390/su10020314

Zhang, F., Yang, J., Xu, Z., & Zhu, G. (2018). Large shareholder participation behaviors, managers' risk-taking and firm innovation performance. *Nankai Business Review International*, *9*(1), 99–115. https://doi.org/10.1108/NBRI-04-2017-0017

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, *63*(7), 763–771.

Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). *Business Research Methods*. CENGAGE Learning Custom Publishing.

Ziyae, B., & Sadeghi, H. (2021). Exploring the relationship between corporate entrepreneurship and firm performance: the mediating effect of strategic entrepreneurship. *Baltic Journal of Management*, *16*(1), 113–133. https://doi.org/10.1108/BJM-04-2020-0124

Zu, X., Robbins, T. L., & Fredendall, L. D. (2010). Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices. *International Journal of Production Economics*, *123*(1), 86–106.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

LAMPIRAN A

STATISTIK DESKRIPTIF (KAJIAN RINTIS)

	N	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
X1	40	5,30	1,043	-,220	,374	-,263	,733
X2	40	4,98	1,074	-,341	,374	-,383	,733
X3	40	5,38	,979	-,494	,374	,285	,733
X4	40	5,13	,966	-,081	,374	,019	,733
X5	40	5,28	1,109	-,344	,374	-,396	,733
X6	40	4,98	1,187	-,240	,374	-,095	,733
X7	40	5,25	,927	-,127	,374	-,204	,733
X8	40	5,10	1,008	-,525	,374	,166	,733
X9	40	4,95	1,131	-,457	,374	-,024	,733
X10	40	5,15	1,075	-,443	,374	-,200	,733
X11	40	2,68	1,023	1,013	,374	,664	,733
X12	40	2,70	,992	,322	,374	,053	,733
X13	40	2,93	1,047	,438	,374	-,283	,733
X14	40	2,78	1,097	,473	,374	-,123	,733
X15	40	2,73	1,037	,446	,374	,112	,733
X16	40	5,43	1,107	-,338	,374	-,479	,733
X17	40	5,30	1,043	-,220	,374	-,263	,733
X18	40	5,08	,997	-,156	,374	,126	,733
X19	40	4,85	,921	,519	,374	-,151	,733
X20	40	5,50	1,109	-,415	,374	-,373	,733
X21	40	5,18	1,217	-,263	,374	-,620	,733
X22	40	5,40	1,081	-,369	,374	-,383	,733
X23	40	5,63	,952	-,472	,374	,234	,733
X24	40	5,38	1,030	-,683	,374	,389	,733
X25	40	5,30	1,043	-,506	,374	,102	,733
X26	40	4,73	,816	,261	,374	-,901	,733
X27	40	5,35	1,051	-,627	,374	,121	,733
X28	40	5,35	1,145	-,421	,374	-,483	,733
X29	40	5,35	,736	,144	,374	-,087	,733
X30	40	5,25	,776	-,130	,374	-,669	,733
X31	40	4,75	,927	,737	,374	,039	,733
X32	40	5,48	1,109	-,230	,374	-,396	,733
X33	40	5,15	,893	-,081	,374	,943	,733
X34	40	5,15	1,099	-,312	,374	-,235	,733
X35	40	5,08	1,309	-,290	,374	-,552	,733
X36	40	5,45	1,218	-,773	,374	,544	,733
X37	40	5,30	1,137	-,412	,374	-,140	,733
X38	40	5,03	1,271	-,444	,374	-,422	,733
X39	40	5,00	1,261	-,727	,374	,187	,733
X40	40	5,55	,932	-,553	,374	,290	,733
X41	40	5,20	1,114	-,183	,374	-,492	,733
X42	40	5,38	1,125	-,353	,374	-,250	,733
X43	40	5,15	,975	-,490	,374	,161	,733
X44	40	5,38	1,030	-,683	,374	,389	,733
X45	40	4,95	,959	-,263	,374	,487	,733
X46	40	5,50	,987	-,337	,374	-,205	,733
Y1	40	5,23	,891	-,014	,374	,160	,733
Y2	40	5,33	,888	-,939	,374	,729	,733
Y3	40	5,35	,770	,002	,374	-,315	,733
Y4	40	5,30	1,091	-,392	,374	-,219	,733
Y5	40	5,43	1,083	-,688	,374	,081	,733
Y6	40	5,23	1,121	-,470	,374	-,323	,733
Valid N (listwise)	40						

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

LAMPIRAN B

SOAL SELIDIK

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS
SULTAN IDRIS EDUCATION UNIVERSITY

Responden yang terhormat,

Terima kasih telah menyetujui untuk berpartisipasi dalam penelitian ini.

Saya seorang mahasiswa PhD di Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris. Saya melakukan penelitian tentang kinerja organisasi pada perusahaan herbal di Indonesia. Secara khusus, penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi budaya organisasi, kualitas dan kewirausahaan terhadap kinerja organisasi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Pada halaman berikutnya, anda akan disajikan dengan serangkaian pertanyaan yang berkaitan dengan budaya organisasi, kualitas dan kewirausahaan. Saya akan sangat menghargai jika anda dapat menjawab kuesioner dengan hati-hati karena informasi yang diberikan akan mempengaruhi keakuratan dan keberhasilan penelitian ini. Tidak ada jawaban yang benar atau salah. Kuesioner ini tidak akan mengambil lebih daripada 10 menit daripada waktu anda untuk merespons. Studi ini tidak akan dikaitkan dengan individu mana pun dan hanya akan digunakan untuk tujuan akademik.

Partisipasi anda sangat dihargai. Apabila ada pertanyaan, silakan hubungi saya (hariantoprayudi@gmail.com) atau pembimbing saya, Dr Zuraidah Zainol (zuraidah@fpe.upsi.edu.my).

Terima kasih atas bantuan Anda dalam penelitian ini,

Prayudi Harianto

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

BAGIAN A

PETUNJUK PENGISIAN

Jawablah pernyataan di bawah ini dengan melingkari pada alternatif jawaban yang sudah disediakan. Dengan menggunakan skala 1 –sampai 7 (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 7 = Sangat Setuju) yang menunjukkan tingkat persetujuan anda atas pernyataan yang diberikan. Pastikan anda menjawab semua pertanyaan. Ingat, tidak ada jawaban yang betul atau salah.

Sangat Tidak Setuju **Sangat Setuju**

←----------→

1	Perusahaan seperti tempat pribadi, seperti keluarga besar yang orang-orang saling berbagi.	1	2	3	4	5	6	7
2	Kepemimpinan dalam perusahaan memberi contoh pendampingan, fasilitasi atau pengasuhan.	1	2	3	4	5	6	7
3	Kerja tim, konsensus dan partisipasi adalah ciri gaya manajemen dalam perusahaan.	1	2	3	4	5	6	7
4	Kesetiaan dan saling percaya adalah perekat yang menyatukan perusahaan, komitmen yang tinggi pada perusahaan dapat berjalan.	1	2	3	4	5	6	7
5	Pengembangan sumber daya manusia, kerja tim, komitmen karyawan dan kepedulian terhadap orang-orang adalah definisi sukses perusahaan.	1	2	3	4	5	6	7
6	Perusahaan adalah tempat yang sangat dinamis dan penuh semangat kewirausahaan dan orang-orang rela mengambil risiko.	1	2	3	4	5	6	7
7	Kepemimpinan dalam perusahaan memberi contoh kewirausahaan, inovasi atau pengambilan risiko.	1	2	3	4	5	6	7
8	Pengambilan risiko individu, inovasi, kebebasan dan keunikan adalah ciri gaya manajemen dalam perusahaan.	1	2	3	4	5	6	7
9	Komitmen untuk inovasi dan pengembangan adalah perekat yang menyatukan perusahaan.	1	2	3	4	5	6	7
10	Memiliki produk yang paling unik atau terbaru, menjadi pemimpin dan inovator produk adalah definisi sukses bagi perusahaan.	1	2	3	4	5	6	7
11	Prosedur formal diberlakukan dalam perusahaan, sehingga menjadi tempat yang sangat terkendali dan terstruktur.	1	2	3	4	5	6	7
12	Kepemimpinan dalam perusahaan memberi contoh efisiensi koordinasi, pengaturan atau kelancaran.	1	2	3	4	5	6	7
13	Keamanan pekerjaan, konformitas, prediktabilitas dan stabilitas adalah ciri gaya manajemen dalam perusahaan.	1	2	3	4	5	6	7
14	Penting untuk mempertahankan kelancaran perusahaan, sehingga perekat yang menyatukan perusahaan adalah aturan dan kebijakan formal.	1	2	3	4	5	6	7
15	Efisiensi adalah definisi sukses perusahaan, maka produksi berbiaya rendah sangat penting.	1	2	3	4	5	6	7
16	Perusahaan sangat berorientasi pada hasil, menyelesaikan pekerjaan menjadi perhatian utama, orang-orang sangat kompetitif dan berorientasi pada pencapaian.	1	2	3	4	5	6	7
17	Kepemimpinan dalam perusahaan memberi contoh, fokus berorientasi hasil yang agresif.	1	2	3	4	5	6	7
18	Daya saing yang sangat kuat, tuntutan yang tinggi, dan pencapaian adalah ciri gaya manajemen dalam perusahaan.	1	2	3	4	5	6	7
19	Memenangkan persaingan pasar, kepemimpinan pasar yang kompetitif adalah definisi sukses perusahaan.	1	2	3	4	5	6	7
20	Top manajemen aktif terlibat dalam komunikasi dan perencanaan tujuan perusahaan.	1	2	3	4	5	6	7

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

21	Top manajemen menyediakan sarana yang memadai untuk meningkatkan dan mempertahankan kualitas.	1	2	3	4	5	6	7
22	Top manajemen mengambil kualitas sebagai tanggung jawab mereka.	1	2	3	4	5	6	7
23	Top manajemen dievaluasi pada kualitas kinerja	1	2	3	4	5	6	7
24	Pemimpin senior mengatur dan menyebarkan visi dan nilai perusahaan dengan tepat.	1	2	3	4	5	6	7
25	Pemimpin senior mendorong komunikasi dua arah yang jujur dengan seluruh karyawan.	1	2	3	4	5	6	7
26	Perusahaan berkontribusi terhadap kesejahteraan kegiatan lingkungan, sosial, hukum dan etika.	1	2	3	4	5	6	7
27	Perusahaan mendorong studi dan perencanaan untuk peningkatan semua produk dan prosesnya.	1	2	3	4	5	6	7
28	Sering terjadi pemeriksaan kualitas dan proses produk.	1	2	3	4	5	6	7
29	Perusahaan mengumpulkan data kemudian meninjaunya untuk membuat keputusan dalam rangka perbaikan proses.	1	2	3	4	5	6	7
30	Perusahaan melakukan perencanaan strategis sesuai dengan kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman, indikasi awal daripada perubahan besar dalam teknologi, pasar dan keberlanjutan perusahaan jangka panjang perusahaan.	1	2	3	4	5	6	7
31	Perusahaan mendefinisikan tujuan strategis dan rentang waktu menyelesaikannya sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan semua pemangku kepentingan utama.	1	2	3	4	5	6	7
32	Perusahaan mengembangkan dan menyebarkan rencana aksi, ukuran kinerja atau indikator utama untuk mencapai tujuan strategis utama.	1	2	3	4	5	6	7
33	Perusahaan mengalokasikan sumber daya keuangan, manusia dan lainnya untuk mendukung pencapaian rencana aksi.	1	2	3	4	5	6	7
34	Perusahaan membandingkan kinerja dengan indikator kinerja yang diproyeksikan oleh pesaing yang sebanding. Jika ada kesenjangan segera melakukan penyesuaian.	1	2	3	4	5	6	7
35	Perusahaan menekankan kebijakan yang dapat didelegasikan pada karyawan.	1	2	3	4	5	6	7
36	Perusahaan memberikan kebebasan bagi individu atau tim untuk mengembangkan ide-ide baru.	1	2	3	4	5	6	7
37	Top manajemen memiliki kecenderungan kuat untuk menjadi yang terdepan dalam memperkenalkan produk atau ide baru.	1	2	3	4	5	6	7
38	Perusahaan mendorong dan merangsang inovasi teknologi, produk / layanan pasar dan administrasi.	1	2	3	4	5	6	7
39	Perusahaan menstimulasi kreativitas dan eksperimen.	1	2	3	4	5	6	7
40	Inisiatif inovasi perusahaan sulit ditiru oleh pesaing	1	2	3	4	5	6	7
41	Perusahaan biasanya memulai tindakan yang direspon oleh pesaing.	1	2	3	4	5	6	7
42	Perusahaan sering kali merupakan perusahaan pertama yang memperkenalkan produk / layanan baru, teknik administratif, teknologi operasi dll.	1	2	3	4	5	6	7
43	Ada peningkatan persentase produksi (rencana produksi / produksi tercapai).	1	2	3	4	5	6	7
44	Karyawan memiliki moral tinggi dan sangat puas	1	2	3	4	5	6	7
45	Pelanggan benar-benar puas.	1	2	3	4	5	6	7
46	Kualitas produk sangat tinggi (dipastikan tidak ada kerusakan).	1	2	3	4	5	6	7
47	Terjadi peningkatan penjualan (dibandingkan tahun-tahun sebelumnya).	1	2	3	4	5	6	7
48	Ada peningkatan laba (dibandingkan tahun-tahun sebelumnya)	1	2	3	4	5	6	7

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

BAGIAN B

INFORMASI LATAR BELAKANG ANDA & PERUSAHAAN

Pada bagian ini terdapat beberapa informasi tentang latar belakang anda, semua informasi ini bersifat rahasia dan hanya untuk kepentingan penelitian saja. Silahkan centang (**√**) pada kotak yang sesuai atau TULIS jawaban anda.

Jenis Kelamin : o Laki-Laki o Perempuan	Umur: _____ Tahun
Suku Bangsa : o Jawa o Sunda o Minang o Bugis o Dayak Lainnya : _____	Wilayah : o Jawa o Sumatra o Kalimantan o Sulawesi Lainnya : _____
Tingkat Pendidikan : o SD/SMP/SMA o Perguruan Tinggi o Lainya Lainnya : _____	

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

BAGIAN C : PENDAPAT (Pilihan)

Jika anda ingin berbagi pendapat terkait prestasi perusahaan pada perusahaan herbal , silahkan menuliskan pada kotak yang telah di sediakan

Terima kasih telah berpartisipasi dalam survei ini. Kontribusi anda dalam hal ini sangat di hargai, sebagai pengingat di akhir sesi ini, pastikan telah mengisi semua pertanyaan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

LAMPIRAN C

CODE OF RESPONSES

No Pertanyaan	Nama Pemboleh ubah	Tipe Data	Label Pemboleh ubah	Nilai Label/Respon	Ukuran
	id	string	pemerhatian		
X1	x1	Data numeric		1= Sangat Sangat Tidak Setuju 2= Sangat Tidak Setuju 3= Tidak Setuju 4=Tidak juga 5= Setuju 7= Sangat Setuju 6= Sangat Sangat Setuju	ordinal
X2	x2	numeric			ordinal
X3	x3	numeric			ordinal
X4	x4	numeric			ordinal
X5	x5	numeric			ordinal
X6	x6	numeric			ordinal
X7	x7	numeric			ordinal
X8	x8	numeric			ordinal
X9	x9	numeric			ordinal
X10	x10	numeric			ordinal
X11	x11	numeric			ordinal
X12	x12	numeric			ordinal
X13	x13	numeric			ordinal
X14	x14	numeric			ordinal
X15	x15	numeric			ordinal
X16	x16	numeric			ordinal
X17	x17	numeric			ordinal
X18	x18	numeric			ordinal
X20	x20	numeric			ordinal
X21	x21	numeric			ordinal
X22	x22	numeric			ordinal
X23	x23	numeric			ordinal
X24	x24	numeric			ordinal
X25	x25	numeric			ordinal
X27	x27	numeric			ordinal
X28	x28	numeric			ordinal
X30	x30	numeric			ordinal
X32	x32	numeric			ordinal
X33	x33	numeric			ordinal
X34	x34	numeric			ordinal
X35	x35	numeric			ordinal
X36	x36	numeric			ordinal
X37	x37	numeric			ordinal
X38	x38	numeric			ordinal

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

X39	x39	numeric			ordinal
X40	x40	numeric			ordinal
X41	x41	numeric			ordinal
X42	x42	numeric			ordinal
X43	x43	numeric			ordinal
X44	x44	numeric			ordinal
X45	x45	numeric			ordinal
X46	x46	numeric			ordinal
Y1	y1	numeric			ordinal
Y2	y2	numeric			ordinal
Y3	y3	numeric			ordinal
Y4	y4	numeric			ordinal
Y5	y5	numeric			ordinal
Y6	y6	numeric			ordinal
B1	jantina	numeric			ordinal
B2	umur	numeric	umur		scale
B3	etnik	numeric	etnik	1 = Jawa 2= Sunda 3= Minang 4 = Madura 5 = Bugis 6 = Dayak 7 = Lainnya	nominal
B4	wilayah	numeric	wilayah	1 = Jawa 2= Sumatra 3=kalimantan 4 =Sulawesi	nominal
C1	c1	string	pendapat lain		nominal
	range umur	numeric	pengkategorian umur *mesti melekat	1 = <20 tahun 2 = 20-29 tahun 3 = 30-39 tahun 5 = 40-49 tahun 5 = >50 tahun	Ordinal
	Pendidikan	numeric	pendidikan	1 = Sarjana 2 = Sekolah Menengah 3 = Lainya	nominal

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

LAMPIRAN D

ANDAIAN LINEARITI - ANGGARAN KELUK (*CURVE ESTIMATION*)

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PO * OK	Between Groups	(Combined)	1191,153	25	47,646	2,542	,000
		Linearity	628,461	1	628,461	33,534	,000
		Deviation from Linearity	562,692	24	23,445	1,251	,195
	Within Groups		6503,158	347	18,741		
	Total		7694,311	372			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PO * TQM	Between Groups	(Combined)	1264,779	44	28,745	1,466	,034
		Linearity	253,642	1	253,642	12,939	,000
		Deviation from Linearity	1011,137	43	23,515	1,200	,192
	Within Groups		6429,532	328	19,602		
	Total		7694,311	372			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PO * BP	Between Groups	(Combined)	254,732	17	14,984	,715	,788
		Linearity	119,346	1	119,346	5,695	,018
		Deviation from Linearity	135,386	16	8,462	,404	,981
	Within Groups		7439,579	355	20,957		
	Total		7694,311	372			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PO * BH	Between Groups	(Combined)	498,355	15	33,224	1,648	,060
		Linearity	45,303	1	45,303	2,248	,135
		Deviation from Linearity	453,052	14	32,361	1,605	,075
	Within Groups		7195,956	357	20,157		
	Total		7694,311	372			

Bersambung...

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

...Sambungan

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PO * BK	Between Groups	(Combined)	1030,014	17	60,589	3,228	,000
		Linearity	588,727	1	588,727	31,361	,000
		Deviation from Linearity	441,287	16	27,580	1,469	,108
	Within Groups		6664,297	355	18,773		
	Total		7694,311	372			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
TQM * BK	Between Groups	(Combined)	867,209	17	51,012	,652	,849
		Linearity	68,902	1	68,902	,881	,349
		Deviation from Linearity	798,307	16	49,894	,638	,853
	Within Groups		27778,539	355	78,249		
	Total		28645,748	372			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OK * BK	Between Groups	(Combined)	393,179	17	23,128	1,024	,431
		Linearity	87,368	1	87,368	3,867	,050
		Deviation from Linearity	305,811	16	19,113	,846	,633
	Within Groups		8020,264	355	22,592		
	Total		8413,442	372			

ANOVA Table

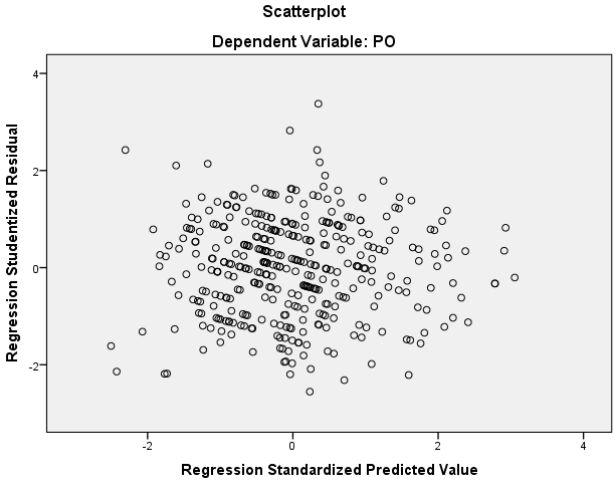
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PO * BA	Between Groups	(Combined)	340,463	20	17,023	,815	,696
		Linearity	186,299	1	186,299	8,917	,003
		Deviation from Linearity	154,163	19	8,114	,388	,991
	Within Groups		7353,848	352	20,892		
	Total		7694,311	372			

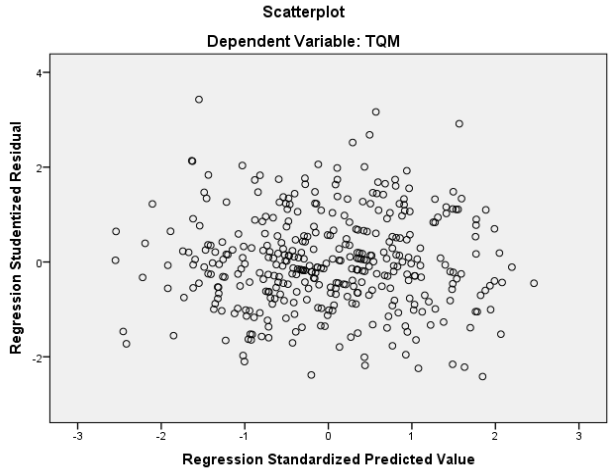
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

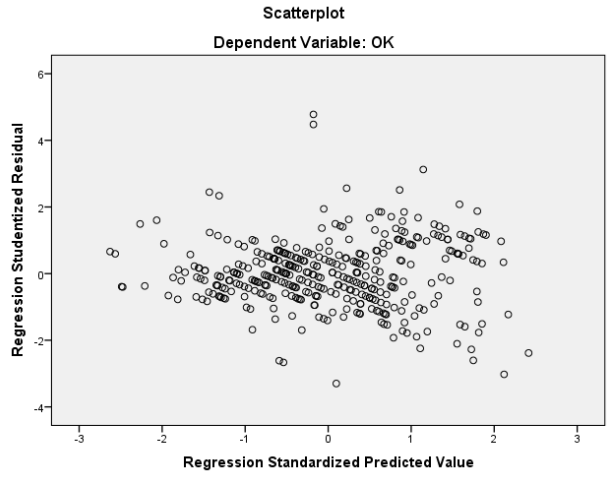
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

LAMPIRAN E

ANDAIAN HOMOSCEDASTICITY – SCATTERPLOTS





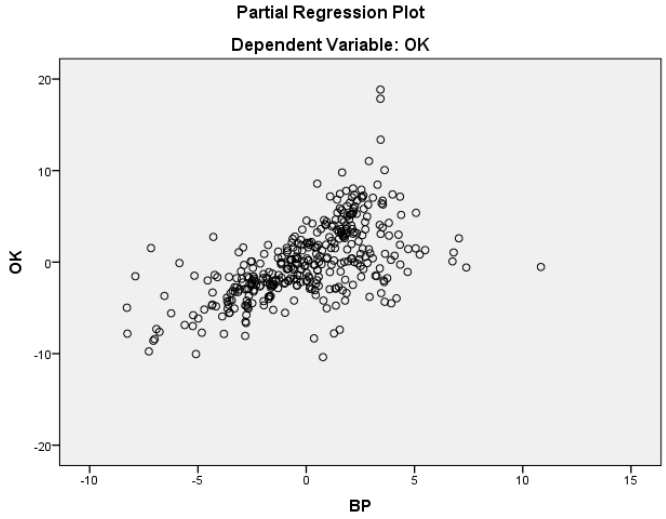


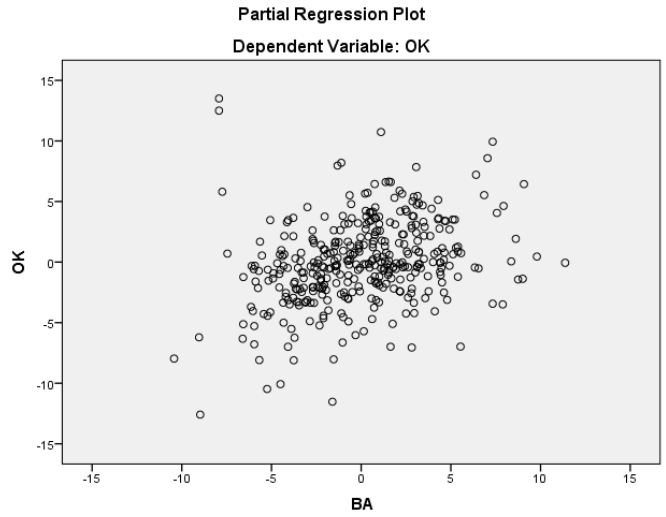
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

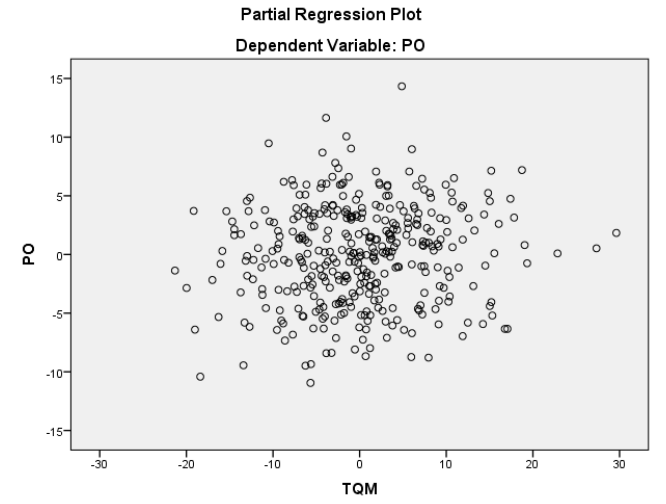
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Bersambung ...

...Sambungan







05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

LAMPIRAN F

CONSTRUCT RELIABILITY DAN AVE

Konstruk		Indikator	Standar Loading	Standar Loading^2	1 - Standar Loading^2	Reliabilitas Konstruk	Variance Extracted	SQRT AVE
PO	<---	Y1	0.787	0.619	0.381			
PO	<---	Y2	0.796	0.634	0.366			
PO	<---	Y3	0.852	0.726	0.274			
PO	<---	Y4	0.811	0.658	0.342			
PO		Y5	0.718	0.516	0.484			
PO		Y6	0.651	0.424	0.576			
		Jumlah	4.615	3.576	2.424	0.898	0.596	0.772
OK	<---	X46	0.807	0.651	0.349			
OK	<---	x45	0.727	0.529	0.471			
OK		X44	0.771	0.594	0.406			
OK		X43	0.803	0.645	0.355			
OK		X42	0.809	0.654	0.346			
OK	<---	X41	0.779	0.607	0.393			
OK	<---	X40	0.747	0.558	0.442			
OK	<---	X39	0.783	0.613	0.387			
		Jumlah	6.226	4.851	3.149	0.925	0.606	0.779
TQM	<--	X21	0.867	0.752	0.248			
TQM	<--	X22	0.852	0.726	0.274			
TQM		X23	0.883	0.780	0.220			
TQM		X24	0.838	0.702	0.298			
TQM		X25	0.813	0.661	0.339			
TQM		X28	0.698	0.487	0.513			
TQM		X35	0.502	0.252	0.748			
TQM	<--	X36	0.590	0.348	0.652			
TQM	<--	X38	0.516	0.266	0.734			
		Jumlah	6.559	4.974	4.026	0.914	0.553	0.743
BK	<--	X5	0.747	0.558	0.442			
BK	<--	X4	0.861	0.741	0.259			
BK	<--	X3	0.849	0.721	0.279			
BK		X2	0.853	0.728	0.272			
BK		X1	0.863	0.745	0.255			
		Jumlah	4.173	3.493	1.507	0.920	0.699	0.836
BA	<--	X10	0.713	0.508	0.492			
BA	<--	X9	0.855	0.731	0.269			
BA	<--	X8	0.830	0.689	0.311			
BA	<--	X7	0.819	0.671	0.329			
BA		X6	0.827	0.684	0.316			
		Jumlah	4.044	3.283	1.717	0.905	0.657	0.810
BH	<--	X15	0.742	0.551	0.449			

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

BH	<--	X14	0.826	0.682	0.318			
BH		X13	0.814	0.663	0.337			
BH		X12	0.795	0.632	0.368			
BH		X11	0.799	0.638	0.362			
		Jumlah	3.976	3.166	1.834	0.896	0.633	0.796
BP	<--	X20	0.785	0.616	0.384			
BP	<--	X18	0.826	0.682	0.318			
BP		X17	0.814	0.663	0.337			
BP		X16	0.773	0.598	0.402			
		Jumlah	3.198	2.559	1.441	0.876	0.640	0.800

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

LAMPIRAN G

STANDARDIZED RESIDUAL COVARIANCE MATRIX

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

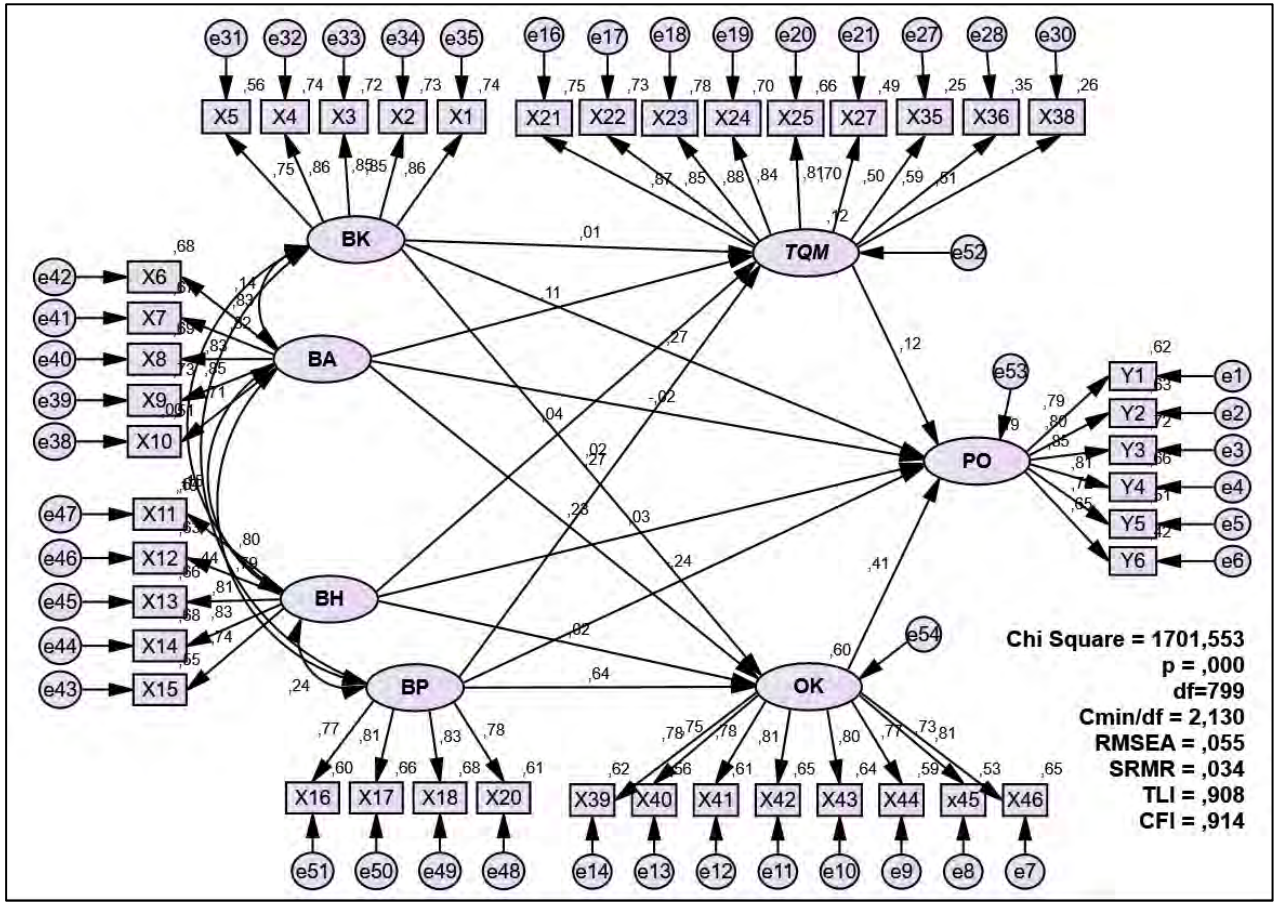
	X16	X17	X18	X20	X11	X12	X13	X14	X15	X6	X7	X8	X9	X10	X1	X2	X3	X4	X5	X38	X37	X36	X35	X34	X33	X32	X30	X28	X27	X25	X24	X23	X22	X21	X39	X40	X41	X42	X43	X44	x45	X46	Y6	Y5	Y4	Y3	Y2
X16	,000																																														
X17	1,094	,000																																													
X18	,654	,139	,000																																											
X20	1,054	,800	1,274	,000																																										
X11	1,743	,894	,159	,020	,000																																								
X12	,729	,033	,221	,305	,449	,000																																							
X13	1,125	,201	,354	,927	,110	,027	,000																																						
X14	,587	,836	,546	,980	,250	,458	,404	,000																																					
X15	,360	,114	,735	,105	,085	,210	,431	,206	,000																																				
X6	1,097	,148	,210	,969	,317	,026	1,298	,348	1,008	,000																																			
X7	,509	,284	,868	,905	,562	,209	,861	,388	,682	1,290	,000																																		
X8	,486	,239	1,213	,020	,662	,388	,019	,542	,136	,571	,286	,000																																	
X9	,823	,172	,568	,588	,546	,391	,745	,386	,308	,452	,796	,408	,000																																
X10	,318	,584	,885	,643	1,076	1,072	,417	,060	,523	,674	1,380	,077	1,684	,000																														
X1	,953	,471	,070	1,099	,127	,673	,102	,850	,619	,511	,186	,156	,011	,231	,000																													
X2	,076	,336	,421	,842	,623	,670	,669	,882	,391	,440	,618	,608	,422	,223	,191	,000																													
X3	,160	,420	,013	,331	,065	,790	1,649	1,578	,586	,823	,350	,511	,306	,271	,381	,736	,000																													
X4	,762	,191	,787	,313	,956	,693	,248	,210	1,259	,145	,010	,457	1,118	,647	,407	1,193	,302	,000																													
X5	,190	,065	,081	,548	,031	,419	,407	,507	,477	,907	,807	,428	,262	,871	,342	,476	,603	,425	,000																												
X38	1,243	,570	,215	,167	2,232	,557	,566	,462	,749	,020	,265	,151	,667	,435	,415	,123	,316	,105	,174	,000																											
X37	,772	,608	,936	,464	1,674	,664	,247	1,377	,645	1,685	,376	1,012	,484	,147	,073	,225	,542	,836	1,017	4,926	,000																										
X36	,340	,145	,563	,022	1,464	,969	,063	,582	,778	1,599	,390	,871	,309	1,179	,642	,391	,420	,167	1,283	3,055	3,659	,000																								
X35	,434	,143	,242	,337	,626	,685	,157	,621	1,216	,881	1,403	,810	,995	,198	1,879	1,518	1,732	,927	1,923	2,052	2,471	2,850	,000																						
X34	,812	,243	1,214	,623	,377	1,882	1,356	,838	,433	1,053	,504	,321	,176	,070	,083	,477	,761	1,060	,146	1,302	1,877	2,281	4,007	,000																				
X33	,123	,021	,487	,058	1,125	,669	,302	,617	,977	,672	,647	,044	,647	,385	,593	,225	,952	,613	1,243	1,217	1,835	2,369	4,590	5,038	,000																			
X32	,491	,686	,561	1,017	,172	1,263	,282	,516	,047	1,376	,188	,315	,322	,591	,438	,268	,567	,337	,768	,503	1,200	2,112	3,620	3,177	4,430	,000																		
X30	,091	,298	,505	,103	,763	,620	,467	,824	,225	,786	,639	,045	,293	,280	,912	,190	,031	,222	,207	,281	,442	,137	1,489	2,035	2,783	4,636	,000																	
X28	1,286	,451	,668	,860	1,020	2,007	1,062	2,135	,908	1,581	,730	,916	,409	,861	,113	1,118	,855	,553	,064	1,127	,877	,887	1,295	,049	,291	,067	1,396	,000																
X27	1,828	1,088	1,826	1,262	,640	1,691	1,052	1,880	,324	,983	,128	,387	,818	,032	,362	1,355	,573	,829	,349	,770	,698	,977	,806	,333	,600	,536	,179	3,829	,000															
X25	,959	,945	,678	,705	,901	,325	,398	,015	,019	,435	,706	,167	,001	,443	,920	,715	,033	,210	,061	,998	1,228	1,696	1,825	2,627	2,463	1,790	,830	,436	,749	,000													
X24	,346	1,009	,880	,881	1,160	,068	1,224	,107	,189	,537	1,102	,629	,124	,440	,181	,782	1,590	,345	,106	1,680	2,023	1,228	2,108	1,914	2,491	1,950	1,259	,066	,124	1,587	,000												
X23	1,104	,203	,620	,678	1,150	,546	,858	,336	,030	,338	1,391	,100	,390	,448	,848	,736	,431	,205	,117	,733	1,494	,772	1,331	1,818	1,671	2,053	1,326	1,025	,249	1,539	2,016	,000											
X22	,025	,764	1,154	,760	,825	,266	,334	,030	,267	,371	,563	,072	,170	,134	,826	,214	,625	,541	,750	1,676	1,254	1,489	1,987	1,907	1,941	1,970	1,240	,105	,357	1,298	1,653	1,537	,000										
X21	,432	,715	,425	,315	,373	,113	1,035	,297	,076	,074	,886	,072	,167	,264	,373	,356	,062	,599	,040	,978	1,166	1,523	1,897	1,654	2,033	1,800	1,696	,445	,443	1,166	1,740	1,583	2,497	,000									
X39	2,885	,109	,944	,069	1,869	,247	,333	,419	,562	,740	,096	,346	,213	,230	1,144	,068	,348	,290	,388	,548	,629	1,010	1,115	,224	,939	,124	,179	,520	,711	,061	1,807	1,119	1,804	1,666	,000								
X40	,165	3,337	,438	,501	,143	,146	,675	1,658	,475	,946	1,365	1,169	,369	,347	,751	,779	1,135	,119	,607	,571	1,803	1,713	1,309	,371	1,164	,148	,705	,083	,968	1,168	1,281	1,305	1,763	1,584	,656	,000						
X41	,025	,624	2,372	,668	,495	,673	1,001	1,591	1,656	,801	,232	1,110	,268	,146	1,330	,504	1,049	,788	,423	,307	1,861	,646	1,218	,002	1,648	,536	1,077	,431	1,464	,989	1,179	,827	1,109	,540	,492	,878	,000					
X42	,063	,162	,814	2,464	1,828	1,098	,837	,112	,283	,907	,311	1,115	,467	,460	,781	,585	,000	,414	,603	1,102	,697	,140	,435	,153	,260	,750	,070	,569	1,717	,642	,372	,023	,023	,107	,850	,737	,684	,000					
X43	,114	,745	1,031	,465	1,338	,181	,585	,571	,391	,637	,574	,405	,541	,850	,236	1,114	,932	1,466	,503	,411	,403	,368	,563	,611	,090	,332	,390	,769	1,917	,471	,794	,193	,134	,250	,703	,686	,356	,233	,000				
X44	,800	1,194	,943	,773	2,152	,200	,014	,616	,402	,916	,268	,762	,836	,307	,895	,541	,082	1,044	,159	1,875	,159	1,100	,140	,260	,204	,705	,212	1,579	2,303	,651	,103	,196	,478	,262	,625	1,311	,935	,190	1,421	,000			
x45	,208	,526	1,256	,055	,374	1,202	,860	1,706	,839	,915	,375	,313	,533	1,167	,605	,315	,802	,163	,031	,954	,279	,439	,068	,082	,037	1,414	,336	1,939	1,558	,009	,380	,649	,349	,252	,394	,130	,053	,863	,341	,653	,000		
X46	1,024	,382	,047	,206	2,271	,153	,777	,051	,209	1,505	,615	,521	,083	,593	,120	1,395	1,685	1,504	,873	1,065	,461	,997	,416	,255	,585	,706	1,067	1,759	2,770	,346	,095	,264	,430	,073	,229	,582	,704	,877	,451	,953	,482	,000	
Y6	,059	1,868	,873	,539	,628	1,023	,028	,335	1,042	2,138	1,173	1,599	1,273	,593	,667	,763	1,393	1,639	,479	,736	1,436	,404	1,637	1,225	2,480	1,316	,676	1,109	,530	1,424	,350	,661	1,047	1,066	,914	2,243	,028	,219	1,286	,821	,141	,243	,000	
Y5	,634	,979	,334	,316	,203	,009	,474	,314	,876	,411	,102	,743	,559	,190	,187	,292	,720	,768	,290	,814	1,423	,670	1,274	,120	1,039	,779	,451	,321	,139	,048	,523	,741	,451	,412	,238	,790	,112	,053	,752	,508	,351	,255	2,860	,000	
Y4	,263	,510	1,492	,136	1,414	,520	1,507	,824	,195	,454	1,305	,024	,141	,354	,174	,102	,401	,567	,102	1,073	,567	,290	,336	,748	,135	,107	,153	,401	,199	1,498	,295	,147	,050	,196	,209	1,142	,370	,562	,020	,391	1,002	,270	,281	1,340	,000	
Y3	1,193	,750	1,954	,658	,031	,899	1,934	,899	,569	,991	1,431	,329	,582	,286	,377	1,720	,177	,904	1,484	,970	1,160	1,279	,860	2,012	,836	1,513	1,812	,558	,296	1,078	,702	,556	,379	,026	,925	,422	1,394	1,050	1,187	1,655	2,034	1,518	,695	,523	,212	,000	
Y2	,232	,573	,270	,876	1,342	1,128	,467	,713	1,756	,510	,424	,229	,566	,693	,127	,387	,360	,166	,263	,470	,224	,250	,394	1,259	,816	,585	1,436	1,074	,136	,911	,107	,080	,232	,654	,084	1,412	,444	,628	,015	,018	,026	,113	,905	1,674	,594	,649	,000	
Y1	1,146	1,732	,591	1,446	1,259	1,188	,129	1,184	1,919	,798	,474	,289	,260	,031	,372	,097	,828	,290	,476	,183	,506	,153	,434	,238	,249	,395	,807	,049	,749	1,021	,169	,314	,116	,520	1,141	1,682	1,069	,928	,660	,622	,362	,352	,862	,667	,811	,141	1,485	,0

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

LAMPIRAN H

MODEL STRUKTURAL (STANDARDIZED)

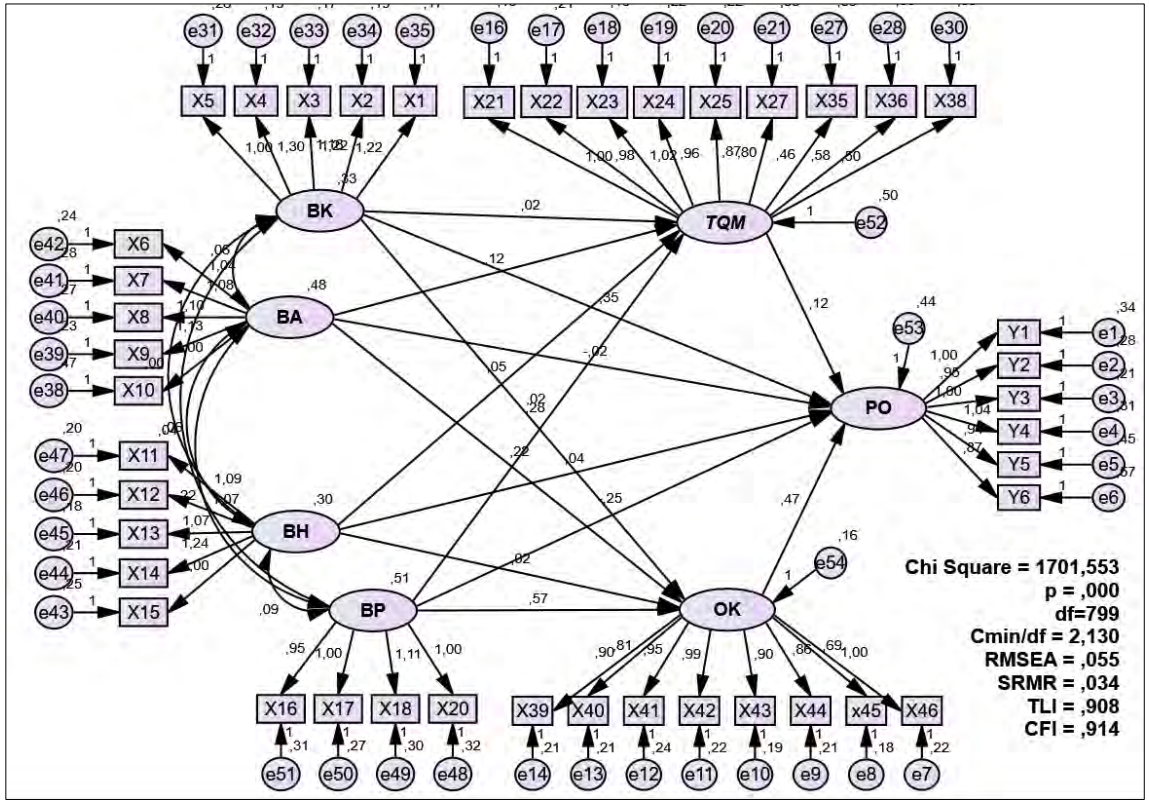


05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

LAMPIRAN H

MODEL STRUKTURAL (UNSTANDARDIZED)



05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi