

**KESAN LATIHAN FORMAL SEBAGAI MEDIATOR DALAM HUBUNGAN
ANTARA AMALAN PENGURUSAN KEJAT DENGAN PRESTASI
PERUSAHAAN KECIL DAN SEDERHANA**

SHAH ISKANDAR FAHMIE BIN RAMLEE

UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

KESAN LATIHAN FORMAL SEBAGAI MEDIATOR DALAM HUBUNGAN
ANTARA AMALAN PENGURUSAN KEJAT DENGAN PRESTASI
PERUSAHAAN KECIL DAN SEDERHANA

SHAH ISKANDAR FAHMIE BIN RAMLEE

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi
syarat penganugerahan ijazah
Doktor Falsafah (Pengurusan)

Fakulti Pengurusan
Universiti Teknologi Malaysia

JUN 2017

DEDIKASI

Allah S.W.T

Di atas Kebesaran Mu yang mengurniakan minda dan kekuatan untuk berjuang
menyiapkan Tesis Doktor Falsafah ini

Arwah Bonda yang dikasihi

Pn. Hjh. Faridah Kaman

Nenda yang disayangi

Pn. Rasinah Hj. Ilias

Ayanda yang dihormati

En. Ramlee bin Yaacob

Yang amat memahami dan memberi semangat serta motivasi untuk menyiapkan
Tesis Doktor Falsafah ini

Kekanda dan Adinda Yang dihormati

Shahrul Nazrie

Mohd Faizal

Yang memberi sokongan untuk menyiapkan Tesis Doktor Falsafah ini

Pn.Aini Kaman (Ibu Saudara)

Prof. Madya Zaimah Darawi dan Keluarga

**Sahabat-sahabat (Faizal Salleh, Fikri, Kak Za, Kid, Hot Stuff Solidariti, Geng
Doraemon) dan rakan sekerja di UMK**

serta Sesiapa yang terlibat

Terima Kasih di atas segala bantuan dan sokongan moral kalian semoga anda
diberkati Allah S.W.T dan kejayaan ini adalah merupakan kejayaan bersama.

PENGHARGAAN

Assalamualaikum....w.b.t

Salam sejahtera kepada semua. Terlebih dahulu saya ingin memanjatkan setinggi-tinggi kesyukuran kehadiran Allah S.W.T kerana dengan izinnya saya dapat menyiapkan projek sarjana ini dalam tempoh yang ditetapkan. Saya berasa berbesar hati dan ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada individu-individu yang terlibat dalam kajian ini. Sekalung penghargaan jutaan terima kasih buat penyelia saya iaitu Prof. Madya Dr. Norhani binti Bakri dan Prof Madya Dr Nik Hasnaa Nik Mahmod, di atas segala nasihat, teguran, bimbingan dan tunjuk ajar yang diberikan. Segala budi baik beliau akan saya hargai dan kenang sepanjang hidup saya. Rakaman penghargaan juga kepada para penilai yang memberi nasihat dan kritikan membina untuk meningkatkan lagi kualiti penulisan ini.

Seterusnya, ucapan terima kasih juga kepada pihak Universiti Malaysia Kelantan(UMK) kerana memberikan peluang serta kebenaran untuk saya mengikuti pengajian di peringkat Doktor Falsafah dan menjalankan kajian ini. Begitu juga kepada semua kakitangan UMK yang terlibat dan memberikan kerjasama dalam membantu kelancaran kajian ini terutamanya Prof Madya Mohammad Dahlan Mahmod Mantan Dekan Fakulti Keusahawanan dan Perniagaan(FKP) serta seluruh warga FKP. Tanpa kerjasama daripada semua pihak, kajian ini tidak mungkin dapat dilaksanakan dengan jayanya.

ABSTRAK

Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) pada masa kini beroperasi dalam persekitaran ekonomi yang pantas berubah dan keperluan pengguna yang tiada batasan. Keadaan ini memerlukan PKS menyediakan perkhidmatan yang cekap bagi mengelakkan pembaziran sumber dan amalan pengurusan kejut adalah salah satu alat yang boleh digunakan. Walau bagaimanapun, kajian mengenai amalan pengurusan kejut masih kurang, terutamanya ke atas PKS di sektor perkhidmatan. Kajian ini bertujuan untuk mencapai dua objektif utama, pertama untuk menyelidik amalan pengurusan kejut dan tahap penggunaannya oleh PKS di Lembah Klang, dan kedua, untuk mengkaji peranan latihan formal sebagai pengantara dalam hubungan antara amalan pengurusan kejut dan prestasi. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dan sejumlah 220 borang soal selidik telah diedarkan dalam kawasan kajian. Model pengukuran telah diperiksa menggunakan PLS-SEM, dan data telah dianalisis menggunakan Korelasi Pearson dan Regresi Berganda. Penemuan utama adalah terdapatnya tujuh amalan pengurusan kejut yang dilaksanakan oleh PKS terdiri daripada pelan pengenalpastian pembaziran, orientasi budaya tarik, kepelbagaian fungsi sumber manusia dalam operasi perkhidmatan, penggunaan teknologi maklumat, keseragaman tugas, penglibatan pelanggan dan aliran di tempat kerja. Bagi setiap amalan, pengarah syarikat PKS menyatakan bahawa jabatan mereka melaksanakan amalan pengurusan kejut pada tahap yang tinggi. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara tiga amalan pengurusan kejut iaitu pelan pengenalpastian pembaziran, penglibatan pelanggan dan penggunaan teknologi maklumat dengan prestasi PKS. Pembolehubah latihan formal pula, memberikan sebahagian kesan sebagai pengantara antara tiga amalan pengurusan kejut tersebut dengan prestasi PKS. Secara teoritikal, kajian ini menyumbang kepada pembangunan teori dan pengetahuan dalam bidang ini, dengan mengenal pasti tiga amalan pengurusan kejut yang mempunyai kesan signifikan ke atas prestasi PKS, juga kesan pengantara latihan formal. Dapatan kajian juga menyumbang kepada kesedaran praktikal pemilik PKS bahawa mereka boleh melaksanakan amalan pengurusan kejut dengan latihan formal yang betul untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi. Oleh itu, bagi kajian akan datang, perhatian perlu diberikan kepada dimensi pembangunan sumber manusia yang lain seperti penurunan kuasa kepada pekerja dan pembelajaran tidak formal untuk mencapai matlamat syarikat PKS yang lebih baik.

ABSTRACT

SME company currently operate in a rapid changing economics environment and unlimited consumer needs. This situations need SME to provide an efficient service to avoid the waste of resources and lean service practice is one of the tools that can be used. However, studies on lean service practices are still lacking, particularly those concentrated on the SME service sector. This study aims to achieve two main objectives, firstly to investigate lean service practices and the level of adoption by SME's in Klang Valley, and secondly, to examine the role of formal training as mediator in the relationship between lean service practices and performance. The study utilised quantitative method and a total of 220 questionnaires were sent out in the study area. The measurement model were examined using PLS-SEM whereas the data were subsequently analyzed using Pearson Correlation and Multiple Regression. A key finding is that there are seven lean service practices of SME consist of value stream mapping, pull oriented culture, multifunction of human resource in service operations, utilisation of information technology, standardization of work, customer involvement and workplace flow. For each practice, the director of the SMEs company stated that their departments adopted a high level of lean service practices. The finding also revealed that there are significant relationships among the three lean service practices namely, value stream mapping, customer involvement and utilisation of information technology and SME performance. Furthermore, the variables of formal training are partially mediated by the relationship between three lean service practices and the SME performance. Theoretically, this study contributes to the development of theories and knowledge in this field, by identifying three lean service practices as having significant influence on SME performance, as well as the mediating effect of formal training. The findings also contribute to the practical awareness among SME owner that they could implement lean service practices with proper formal training to achieve higher performance. Thus, for future research, attention must be given to other human resource development dimension such as the delegation of power to employees and informal learning to better achieve the goals of SME company.

KANDUNGAN

BAB	PERKARA	MUKA SURAT
	JUDUL	
	PENGAKUAN	ii
	DEDIKASI	iii
	PENGHARGAAN	iv
	ABSTRAK	v
	ABSTRACT	vi
	KANDUNGAN	vii
	SENARAI JADUAL	xiii
	SENARAI RAJAH	xvii
	SENARAI LAMPIRAN	xviii
1	PENDAHULUAN	1
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Kajian	3
	1.3 Pernyataan Masalah	7
	1.4 Persoalan Kajian	11
	1.5 Matlamat Kajian	11
	1.6 Objektif Kajian	12
	1.7 Skop Kajian	12
	1.8 Kepentingan Kajian	13
	1.9 Definisi Istilah	14
	1.9.1 Amalan Pengurusan Kejat	15

	1.9.2	Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS)	15
	1.9.3	Prestasi Syarikat	15
	1.9.4	Latihan Formal	16
	1.10	Rumusan	16
2		SOROTAN LITERATUR	17
	2.1	Pengenalan	17
	2.2	Perusahaan Kecil dan Sederhana di Malaysia (PKS)	17
	2.2.1	Sumbangan Sektor Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) di Malaysia	19
	2.3	Prestasi Syarikat	21
	2.3.1	Pengukuran Prestasi Syarikat	24
	2.3.2	Pengukuran Prestasi Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) di Malaysia	27
	2.3.2.1	SCORE	27
	2.3.2.2	Anugerah Enterprise 50 (e-50)	30
	2.3.3	Perkaitan Amalan Pengurusan Kejat dengan Prestasi	31
	2.4	Amalan Pengurusan Kejat: Gambaran Keseluruhan	37
	2.4.1	Definisi Kejat	39
	2.4.2	Konsep Kejat	41
	2.4.3	Prinsip-Prinsip Kejat dalam Sektor Perkhidmatan	43
	2.4.4	Pembaziran Kejat dalam Sektor Perkhidmatan	45
	2.4.5	Amalan Pengurusan Kejat	47
	2.4.6	Kajian Lepas Amalan Pengurusan Kejat	53
	2.5	Latihan Formal	59
	2.5.1	Perkaitan Latihan dengan Amalan Pengurusan Kejat	61
	2.4.2	Perkaitan Latihan dengan Prestasi	63
	2.6	Perkaitan Amalan Pengurusan Kejat, Latihan	

	dan Prestasi	66
2.7	Jurang Kajian Lepas	67
2.8	Teori Asas Kajian	68
	2.8.1 Teori Berasaskan Sumber	68
	2.8.2 Justifikasi Memilih Teori Berasaskan Sumber	72
2.9	Kerangka Kajian	72
2.10	Pembangunan Hipotesis Kajian	76
	2.10.1 Amalan Pengurusan Kejat dan Prestasi	76
	2.10.2 Hubungan Amalan Pengurusan Kejat, Latihan dan Prestasi	78
2.11	Rumusan	79
3	METODOLOGI KAJIAN	81
3.1	Pengenalan	81
3.2	Kaedah Pelaksanaan Kajian Secara Keseluruhan	81
3.3	Rekabentuk Kajian	83
3.4	Pembentukan Instrumen Kajian	84
3.5	Pembangunan Instrumen Kajian	85
	3.5.1 Pelan Pengenalpastian Pembaziran	86
	3.5.2 Susun Atur	87
	3.5.3 Kepelbagaian Fungsi Sumber Manusia	87
	3.5.4 Orientasi Tarik	88
	3.5.5 Aktiviti Bahagian Hadapan dan Belakang Syarikat	89
	3.5.6 Penglibatan Pelanggan	89
	3.5.7 Pembentukan Reka Bentuk dan Perkhidmatan Baru	90
	3.5.8 Penggunaan Teknologi Maklumat	90
	3.5.9 Penyeragaman Tugas	91
	3.5.10 Kepelbagaian Perkhidmatan	92
	3.5.11 Latihan Formal	93
	3.5.12 Prestasi Syarikat	94
3.6	Skala Pengukuran	95

3.7	Populasi dan Sampel Kajian	97
3.8	Prauji Instrumen Kajian	99
3.9	Kajian Rintis	101
3.10	Kaedah Pengumpulan Data	104
3.11	Ujian Kenormalan, Lineariti, dan Kemultikolinearan	105
3.11.1	Ujian Kenormalan	105
3.11.2	Ujian Data Terpencil Multivariat (Multivariate Outlier)	106
3.11.3	Ujian Kemultikolinearan	106
3.12	Kaedah Penganalisan Data	107
3.12.1	Statistik Deskriptif	107
3.12.2	Analisis Inferensi (Smart Partial Least Squares-SmartPLS)	108
3.13	Rumusan	111
4	ANALISIS DAN PENEMUAN KAJIAN	112
4.1	Pengenalan	112
4.2	Kadar Maklum Balas Borang Soal Selidik	112
4.3	Proses Saringan Data dan Andaian Multivariat	115
4.3.1	Andaian-andaian Multivariat	117
4.4	Maklumat Deskriptif Sampel Kajian	123
4.5	Analisis Inferensi (<i>Smart Partial Least Squares</i> <i>-SmartPLS-SEM</i>)	125
4.6	Keputusan Penilaian Model Pengukuran PLS-SEM	126
4.6.1	Kebolehpercayaan Item Individu	126
4.6.2	Kebolehpercayaan Ketekalan Dalam (<i>Internal Consistency Reliability</i>)	127
4.6.3	Kesahan Konvergen (<i>Convergent Validity</i>)	128
4.6.4	Kesahan Diskriminan (<i>Discriminant Validity</i>)	129
4.6.5	Model Pengukuran PLS-SEM dan Ringkasan Keputusan Penilaian	131

4.6.6	Pengubahsuaian Kerangka Kajian	132
4.6.7	Pengubahsuaian Hipotesis Kajian	133
4.8	Analisis Deskriptif	135
4.9	Penilaian Keputusan Model Struktural PLS-SEM	137
4.9.1	Penilaian Varians Pembolehubah Bersandar	139
4.9.2	Penilaian Kesan Saiz (<i>Effect Size</i>) (f^2)	140
4.9.3	Penilaian Ramalan Kerelevanan	141
4.9.4	Pengujian Mediator	141
4.10	Rumusan Dapatan Utama Kajian	144
4.11	Rumusan	146
5	PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN	147
5.1	Pengenalan	147
5.2	Rumusan Kajian	147
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian	150
5.3.1	Amalan Pengurusan Kejut yang diamalkan dalam kalangan Syarikat PKS	151
5.3.2	Persoalan Pertama dan Kedua Kajian: Persepsi Amalan Pengurusan Kejut yang diamalkan dalam kalangan PKS dan Persepsi Prestasi Syarikat PKS yang mengamalkan Amalan Pengurusan Kejut	152
5.3.3	Persoalan Ketiga Kajian: Hubungan Amalan Pengurusan Kejut dan Prestasi	154
5.3.4	Persoalan Keempat Kajian: Kesan Mediator Latihan Terhadap Amalan Pengurusan Kejut dengan Prestasi	158
5.4	Sumbangan Kajian	160
5.4.1	Sumbangan Akademia (Teori)	160
5.4.2	Sumbangan Praktikal	162
5.4.2.1	Pengaruh Amalan Pengurusan Kejut Terhadap Prestasi	162
5.4.2.2	Kesan Mediator Latihan	163

5.5	Batasan Kajian	164
5.6	Cadangan Kajian Masa Hadapan	166
5.7	Rumusan	167
RUJUKAN		169
Lampiran A - H		198-219

SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
2.1	Definisi Mengikut Saiz Operasi Perusahaan Kecil dan Sederhana	18
2.2	Sumbangan Perusahaan Kecil dan Sederhana kepada KDNK, Peluang Pekerjaan dan Jumlah Eksport Negara bagi tahun 2010 hingga 2015	21
2.3	Ringkasan Elemen Pengukuran Prestasi daripada Kajian Terpilih	26
2.4	Item Parameter bagi Pengukuran SCORE	28
2.5	Tahap SCORE dan Kriteria Penilaian	29
2.6	Ringkasan Kajian Empirikal Hubungan Amalan Kejut dan Prestasi	32
2.7	Pelaksanaan Amalan Pengurusan Kejut dalam Pelbagai Sektor Perkhidmatan	38
2.8	Amalan Pengurusan Kejut dalam Kajian Terpilih	49
2.9	Amalan Pengurusan Kejut dalam Kajian Lepas	55
2.10	Ringkasan Kajian Empirikal Hubungan Latihan dan Prestasi	64
2.11	Ringkasan Kajian Terpilih menggunakan Teori Berasaskan Sumber	71
3.1	Taburan Item Soal Selidik, Sumber dan Skala Pengukuran	85
3.2	Item dan Sumber Pelan Pengenalpastian	

	Pembaziran	86
3.3	Item dan Sumber Susun Atur Taburan Item Soal Selidik	87
3.4	Item dan Sumber Kepelbagaian Fungsi Sumber Manusia	88
3.5	Item dan Sumber Orientasi Tarik	88
3.6	Item dan Sumber Aktiviti Bahagian Hadapan dan Belakang Syarikat	89
3.7	Item dan Sumber Penglibatan Pelanggan	90
3.8	Item dan Sumber Pembangunan Reka Bentuk dan Perkhidmatan Baru	90
3.9	Item dan Sumber Penggunaan Teknologi Maklumat	91
3.10	Item dan Sumber Penyeragaman Tugas	92
3.11	Item dan Sumber Kepelbagaian Perkhidmatan	92
3.12	Item dan Sumber Latihan Formal	93
3.13	Item dan Sumber Prestasi Syarikat	95
3.14	Skala Lima Mata Likert	97
3.15	Definisi Mengikut Saiz Operasi Syarikat Perusahaan Kecil dan Sederhana	97
3.16	Taburan Populasi Syarikat Perusahaan Kecil dan Sederhana Sektor Perkhidmatan	99
3.17	Keputusan Pra Ujian Instrumen	100
3.18	Analisis Kebolehpercayaan dan Kesahan Kajian Rintis (n=30)	102
3.19	Korelasi Pembolehubah Bebas Kajian	103
3.20	Tahap Skor Min Pembolehubah Kajian	108
3.21	Kaedah Analisis yang Digunakan bagi Setiap Objektif	111
4.1	Pengagihan dan Penerimaan Borang Soal	

	Selidik Daripada Responden Kajian	113
4.2	Keputusan Ujian Khi-Kuasa Dua Bias Maklum Balas Antara Maklum Balas Awal dan Lewat	115
4.3	Keputusan Statistik Kependongan dan <i>Kurtosis</i> bagi Semua Pembolehubah	117
4.4	Keputusan Ujian Kehomoskedastian Pembolehubah Utama Kajian	120
4.5	Korelasi Pearson bagi Semua Pembolehubah Bebas (n=206)	121
4.6	Pengujian Multikolineariti Amalan Pengurusan Kejat (n=206)	122
4.7	Taburan Responden Mengikut Profil Individu (n=206)	123
4.8	Taburan Responden Mengikut Profil Syarikat (n=206)	124
4.9	<i>Standardized Loading</i> , Kebolehpercayaan Komposit, dan <i>Average Variance Extracted</i>	127
4.10	Korelasi Konstruk Bebas dan Punca Kuasa Dua <i>Average Variance Extracted</i>	129
4.11	Muatan Silang (<i>Cross Loading</i>)	130
4.12	Pembolehubah Kajian Sebelum dan Selepas Analisis Penilaian Model Pengukuran PLS- SEM	132
4.13	Pengubahsuaian Hipotesis Kajian	133
4.14	Statistik Deskriptif Pembolehubah Utama Kajian (n=206)	137
4.15	Model Struktural Perantaraan (Model Keseluruhan)	138
4.16	<i>Variance Explained</i> dalam Pembolehubah Bersandar	139
4.17	Kesan saiz Pembolehubah Tidak Bersandar Menurut Cadangan Cohen (1988)	140

4.18	Pembolehkan <i>Cross-Validated Redundancy</i>	141
4.19	Analisis Signifikan Hubungan Langsung Tanpa Mediator	142
4.20	Dapatan Analisis Hubungan Mediator	143
4.21	Keputusan Pengujian Hipotesis Hubungan Amalan Pengurusan Kejat dengan Prestasi	144

SENARAI RAJAH

NO. RAJAH	TAJUK	MUKA SURAT
2.1	Gambarajah Rumah Sistem Pengeluaran Toyota yang diadaptasi daripada kajian Bryan Wang (2011)	41
2.2	Konsep Amalan Pengurusan Kejut Adapatasi daripada Kajian Arlbjørn <i>et al.</i> , (2008)	42
2.3	Model Kajian Hubungan Amalan Pengurusan Kejut dengan Prestasi dan Mediator Latihan Formal	75
3.1	Kaedah Pelaksanaan Kajian Secara Keseluruhan	83
4.1	Plot Serakan Amalan Pengurusan Kejut dengan Prestasi	118
4.2	Pendekatan Dua Langkah Penilaian Model Laluan PLS Sumber:(Henseler <i>et al.</i> , 2009)	126
4.3	Model Pengukuran PLS-SEM	131
4.4	Pengubahsuaian Model Kajian Amalan Pengurusan Kejut dengan Prestasi dan Mediator Latihan	133
4.5	Model Struktural PLS-SEM	137

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	TAJUK	MUKA SURAT
A	Borang Soal Selidik	198
B	Analisis Deskriptif Demografi Responden	204
C	Ujian Khi-Kuasa Dua – Bias Maklum Balas Antara Respons Awal Dan Lewat	206
D	Analisis Ujian T Bias Maklum Balas Respon Awal Dan Lewat	210
E	Ujian Andaian-Andian Multivariat (Kenormalan, Kelinearan, Kehomoskedastian Dan Kemultikolinearitan)	211
F	Analisis Min Dan Sisihan Piawai Dan Analisis Korelasi Pearson Pemboleh Ubah Utama Kajian	217
G	Contoh Surat Permohonan Penilaian Soal Selidik	218
H	Contoh Surat Permohonan Mendapatkan Data Kajian	219

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Syarikat Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) pada masa kini beroperasi dalam suasana ekonomi global yang tidak menentu, perubahan pantas teknologi dan kehendak pengguna yang tidak terbatas serta sentiasa berubah (Mohd Rose, Mohd Deros dan Abdul Rahman, 2009; Alsmadi et. al, 2012; Qing Hu et.al, 2015). Keadaan ini menuntut syarikat untuk memberikan perkhidmatan mereka dengan cekap, pantas serta berkesan untuk mengelakkan pembaziran sumber dan peningkatan kos dalam operasi harian mereka (Dahlggaard dan Dahlggaard-Park, 2006; Erwin et. al, 2016). Kegagalan syarikat memberikan perkhidmatan yang berkualiti menyebabkan pengguna akan hilang kepercayaan dan beralih kepada syarikat yang lain untuk mendapatkan perkhidmatan. Selain itu, menurut Alsmadi *et al.*, (2012) pasaran yang kompetatif dan berdaya saing telah menyebabkan syarikat pada hari ini perlu berubah daripada amalan perkhidmatan tradisional yang melibatkan banyak proses dan pembaziran sumber kepada amalan perkhidmatan yang lebih efektif, efisien dan cekap demi memastikan kelangsungan operasi syarikat dalam pasaran. Kegagalan syarikat untuk berubah akan menyebabkan mereka ketinggalan.

Oleh itu, amalan pengurusan kejut telah dikenalpasti sebagai salah satu inisiatif penambahbaikan untuk menyingkirkan pembaziran (Womack dan Jones, 1996; Taylor, Bortolotti dan Romano, 2012; Erwin et. al, 2016) dalam aliran, proses dan operasi dalaman sesebuah syarikat. Selain itu, dengan menggunakan prinsip

kejat pembaziran seperti kos, masa dan usaha pekerja dapat dielakkan. Malah, terdapat ramai pengkaji yang berminat untuk memahami pengurusan operasi sesebuah syarikat terutamanya dalam sektor perkhidmatan (Papadopoulos, Radnor dan Merali, 2011; Abdul Hamid, 2011; Arfmann, Federico dan Barbe, 2014; Andres-Lopez, Gonzalez-Requena dan Sanz-Lobera, 2015; Erwin et.al, 2016) dengan mengadaptasi prinsip kejut daripada sektor perkilangan yang turut dikenali sebagai amalan “kelas dunia” (Cook dan Verma, 2002).

Hayes dan Wheelwright yang telah menggunakan amalan “kelas dunia” ini buat pertama kalinya pada tahun 1984 mendapati wujud impak yang signifikan ke atas prestasi syarikat (Flynn, Schroeder dan Flynn, 1999, Wormack dan Jones, 2003) dan merupakan inisiatif yang efektif (Näslund, 2013) serta mantap (Kollberg, Dahlgaard dan Brehmer, 2007) dalam memenuhi kehendak pelanggan. Kejayaan pelaksanaan kejut sebagai salah satu mekanisme perubahan syarikat turut dibantu oleh faktor lain. Faktor yang telah dikenalpasti adalah latihan.

Latihan sebagaimana yang dinyatakan oleh Jacobs (2002) berfungsi untuk menyediakan latihan kecekapan yang bersesuaian dengan amalan dan prinsip kejut malah latihan turut digunakan oleh syarikat multinasional (Osman-Gani dan Jacobs, 2004) dalam membantu melatih pekerja mereka untuk menghadapi persekitaran yang sentiasa berubah serta menjalankan proses perubahan syarikat dan mengekalkan sesuatu perubahan (Cummings dan Worley, 2005).

Dalam kajian ini, fokus diberikan kepada sektor perkhidmatan Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) berdasarkan kepada sumbangannya dalam pembangunan ekonomi negara (Azizi, Khairun Nisa, Abdul Shukor, 2014; SME Corp. Malaysia, 2016) dan persaingan kompetatif yang dihadapi kesan daripada fenomena globalisasi (Allway dan Corbett, 2002; Piercy dan Rich 2009; Andres-Lopez et. al, 2015; SME Corp. Malaysia, 2016). Bukan itu sahaja, kesan globalisasi turut memerlukan PKS memberikan perkhidmatan pada tahap yang tinggi (Cagnazzo, Taticchi dan Brun, 2010) serta efisien selain mengadaptasi perubahan teknologi yang pantas (D'Aleo, Stebbins, Lowe, Lees dan Ham, 2007). Selain itu, peningkatan permintaan terhadap perkhidmatan berkualiti pada kos yang rendah memaksa pihak pengurusan mencari

penyelesaian yang terbaik (Allway dan Corbett, 2002). Bagi memastikan PKS sentiasa kompetatif dalam pasaran, perkhidmatan perlu dipertingkatkan dan PKS digalakkan mengaplikasikan amalan kelas dunia iaitu kejut dalam pengurusan strategi operasi mereka. Ini kerana melalui pelaksanaan amalan pengurusan kejut yang tepat keupayaan untuk sesebuah syarikat memberikan perkhidmatan yang berkualiti tinggi pada kos yang kompetatif akan tercapai (Nasution dan Mavondo, 2008).

1.2 Latar Belakang Kajian

Situasi semasa yang mencabar dengan permintaan pengguna yang tidak terbatas, kos yang meningkat dan sumber yang semakin berkurangan memerlukan sesebuah syarikat untuk berubah menjadi lebih cekap serta efisien dalam menjalankan operasi mereka terutamanya dalam memberikan perkhidmatan yang berkualiti kepada pelanggan. Oleh itu, amalan pengurusan kejut telah dikenalpasti sebagai salah satu inisiatif penambahbaikan dalam perubahan syarikat yang mempunyai kaitan dengan pengurusan kualiti. Amalan pengurusan kejut juga telah mendapat penekanan yang serius pada masa kini terutamanya di dalam sektor perkhidmatan. Penekanan terhadap amalan ini berdasarkan kepada keunikan dan kelainannya berbanding konsep *Total Quality Management*, *Six Sigma*, *Flexibility* dan *Agility* yang juga merupakan cabang dibawah bidang pengurusan kualiti (Kosuge, Holm, Modig dan Ahlstrom, 2009).

Amalan pengurusan kejut memberikan penekanan kepada prinsip "*to do more with less*" yang membawa maksud mengurangkan pembaziran dengan mempertingkatkan nilai tambah kepada pelanggan dan prinsip tersebut merupakan pengadaptasian daripada Sistem Pengeluaran Toyota (Toyota Production System (TPS)) (Womack, Jones, and Roos, 2003). Sistem ini telah diwujudkan oleh Taichi Ohno pada tahun 1970, apabila kebanyakan syarikat di barat pada awal perkembangan sektor perkilangan bergantung kepada pengeluaran secara besar-besaran dan pemeriksaan kualiti hanya dilakukan pada peringkat akhir sahaja.

Produk pula hanya dinilai pada peringkat pertama. Kesannya telah menyebabkan berlaku peningkatan dalam inventori, kualiti produk yang rendah dan peningkatan dalam masa bekerja. Bukan itu sahaja, syarikat terpaksa mengambil lebih ramai pekerja terutama dalam menguruskan kualiti dan kesannya berlaku pembaziran masa dan wang (Kevin, 2009). Oleh kerana berlaku peningkatan kos dan pembaziran dalam sistem sedia ada, inisiatif telah diambil oleh Taichi Ohno untuk memperkenalkan satu sistem yang rendah kos namun tinggi kualitinya dalam penghasilan produk iaitu Sistem Pengeluaran Toyota (TPS) (Eckes, 2000).

Dalam sistem ini terdapat lima prinsip asas kejut yang perlu diberikan perhatian untuk memastikan pelanggan mendapat nilai tambah (Coleman, 2008; Andres-Lopez et. al, 2015) iaitu:-

1. Mengenalpasti penilaian pelanggan – mendapatkan pandangan daripada pelanggan
2. Mengenalpasti aliran penilaian – memahami keseluruhan aktiviti yang terlibat dalam sesuatu proses
3. Pembangunan aliran proses – mengurangkan gangguan semasa proses dijalankan
4. Menggunakan teknik tarik (pull) – pelarasan dengan permintaan pelanggan
5. Berusaha ke arah kesempurnaan – matlamat pembaziran sifar

Prinsip ini telah dipraktikkan selama lebih daripada 40 tahun dalam sektor pengilangan di Jepun dengan fokus diberikan untuk menghasilkan produk yang berkualiti tinggi dan mengurangkan masa menunggu. Mereka percaya keadaan ini akan mempertingkatkan kepuasan pelanggan (Eckes, 2000; Andres-Lopez et. al, 2015) dan juga prestasi syarikat.

Evolusi serta pembangunan prinsip kejut telah menarik perhatian banyak pihak untuk mengaplikasikannya dalam sektor perkhidmatan (Hines, Holweg dan Rich, 2004) melalui penerapan pemikiran. Ini kerana perkhidmatan bersifat tidak boleh dilihat, tidak boleh disentuh dan tidak boleh diukur (George 2003; Andres-Lopez et. al, 2015). Oleh itu, perkhidmatan tidak boleh diperbaiki dengan menggunakan teknik dan alat kejut sahaja tetapi perlu diterapkan melalui pemikiran.

Pengenalan prinsip keajaiban sebagai Pemikiran Keajaiban (Womack dan Jones, 2003) telah membolehkan sektor perkhidmatan mengamalkan inisiatif peningkatan berharga ini secara meluas (George, 2003). Buktinya, De Souza (2009) dalam kajiannya menyatakan sektor perkhidmatan di Jepun, Amerika dan Eropah telah mula mengaplikasikan amalan pengurusan keajaiban yang turut dikenali sebagai amalan pengurusan kualiti kelas dunia malah menurut Wael Hadid dan Mansouri (2014) terdapat peningkatan dalam kajian perkhidmatan keajaiban bermula daripada tahun 2004.

Kebanyakan kajian yang telah dilakukan memberikan fokus ke atas sektor perkhidmatan seperti kesihatan (hospital), pelancongan, pendidikan dan kewangan. Sementara itu, kajian kes mengenai prinsip keajaiban dari sudut teknik dan alat merupakan bentuk kajian yang kerap dijalankan berbanding kajian berbentuk soal selidik malah penyelidikan terbaru hanya mengkaji pemindahan keajaiban dari hospital swasta ke hospital awam. Perkara ini berlaku kerana perkhidmatan keajaiban merupakan bidang penyelidikan yang masih bidang baru (De Souza, 2009; Alsmadi et.al, 2012; Wael dan Mansouri, 2015) dari segi pengadaptasian dan pengimplimentasiannya.

Walaupun bagaimanapun, kajian berkaitan dengan sektor perkhidmatan Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) masih kurang sedangkan sektor ini berperanan sebagai salah satu agen pembangunan ekonomi bagi sesebuah negara sering diperkatakan. PKS didapati mampu meningkatkan pengeluaran negara, mewujudkan peluang pekerjaan (Azizi, Khairun Nisa, Abdul Shukor, 2014), mengintegrasikan antara firma, menjana eksport serta mampu membantu dalam proses pengeluaran sesebuah industri sama ada berskala sederhana mahupun besar (Suhaila, Suhaily, Muhammad, 2014). Malah, semua negara maju dan membangun telah mengiktiraf kepentingan pembangunan PKS. Contohnya, di India dan Indonesia PKS berperanan sebagai inkubator untuk membangunkan perusahaan tempatan menjadi syarikat besar disamping membantu mencapai pertumbuhan ekonomi. Sementara itu, di negara Asia yang maju seperti Jepun dan Republik China pula, PKS menyumbang kepada KDNK melebihi 55% berbanding PKS di Malaysia yang hanya menyumbang sebanyak 36.7% pada tahun 2015 (SME Corp. Malaysia, 2016). PKS juga berperanan menyediakan pelbagai aktiviti yang boleh bertindak sebagai

pemangkin kepada pertumbuhan bidang baru dan seterusnya meluaskan lagi kegiatan asas ekonomi.

Bukan itu sahaja, pembangunan PKS telah dijadikan sebagai salah satu keutamaan negara dengan mensasarkan peningkatan sumbangan PKS kepada KDNK daripada 32.2% pada tahun 2010 kepada 36.7% pada tahun 2015 dan nilai eksport pula daripada 16.4% kepada 18.9% dan peluang pekerjaan daripada 57.1% kepada 67% pada tahun 2015 (SME Corp. Malaysia, 2016). Bukan itu sahaja, sumbangan PKS yang mencakupi 99.2% daripada jumlah pertumbuhan perniagaan dan mewujudkan peluang pekerjaan kepada lebih 5.6 juta pekerja, dapat menyokong sasaran kerajaan mencapai pembangunan ekonomi yang seimbang dan peningkatan taraf hidup yang lebih tinggi bagi setiap lapisan masyarakat (SME Corp. Malaysia, 2016). Bagi memastikan sasaran ini tercapai amalan kejut yang berteraskan kepada pengurangan pembaziran dan meningkatkan kepuasan pelanggan boleh digunakan dalam operasi syarikat PKS.

Tambahan pula, syarikat PKS berhadapan dengan pelbagai cabaran untuk terus berkembang dalam pasaran tempatan dan antarabangsa. Cabaran-cabaran tersebut termasuklah kekurangan pekerja mahir, produktiviti pekerja yang rendah, kapasiti PKS yang terhad untuk beroperasi dalam era globalisasi dan persaingan sengit daripada firma di China dan India (Ting 2004; Zhen dan Williamson 2003).

Oleh itu, sudah pasti penting bagi PKS untuk memperbaiki prestasi syarikat mereka melalui pengadaptasian amalan pengurusan kejut yang telah dikenalpasti sebagai amalan terbaik abad ke-21 (Papadopoulos *et al.*, 2011; Mohd. Rose *et al.*, 2009). Pemberian latihan kepada modal insan mereka pula (Valle, Castillo dan Rodriquez-Duarte, 2009) adalah bertujuan bagi memastikan pelanggan dapat menikmati perkhidmatan yang berkualiti.

1.3 Pernyataan Masalah

Amalan pengurusan kejut telah dikenalpasti dan dipersetujui oleh ramai pengkaji sebagai salah satu mekanisme kelas dunia untuk mengurangkan pembaziran dan meningkatkan nilai tambah kepada pelanggan (Mohd Rose *et al.*, 2009; Abdul Hamid, 2011; Suárez-barraza *et al.*, 2012). Pengaplikasian amalan pengurusan kejut yang tepat akan membantu sesebuah syarikat untuk menghasilkan produk dan perkhidmatan yang berkualiti serta memberikan impak yang positif ke atas prestasi syarikat (Mohd Rose *et al.*, 2009; Papadopoulos *et al.*, 2011).

Kejayaan pengaplikasian amalan pengurusan kejut dalam menyelesaikan masalah syarikat untuk menjadi lebih cekap dapat dilihat dalam kajian yang dijalankan ke atas sektor perkhidmatan kesihatan, terutamanya di hospital awam dan swasta (Kollberg *et al.*, 2007; Radnor dan Walley, 2008; Dickson *et al.*, 2009; Suárez-barraza *et al.*, 2012). Selain itu, kajian turut dijalankan dalam bidang lain seperti pendidikan (Comm dan Mathaisel, 2005; Hines dan Lethbridge, 2008; Andres-Lopez *et al.*, 2015), pelancongan (Julien dan Tjahjono, 2009) serta lain-lain jenis perkhidmatan (Maleyeff, 2006; Piercy dan Rich, 2009) dan didapati berjaya.

Namun begitu, kajian berkaitan amalan pengurusan kejut dan kejayaan pelaksanaannya dalam sektor perkhidmatan perusahaan kecil dan sederhana masih kurang sedangkan sektor perusahaan kecil dan sederhana merupakan penyumbang utama kepada pembangunan ekonomi negara (Womack *et al.*, 1990; Womack *et al.*, 1996; Achanga, Shehab, Roy dan Nelder, 2006; Mohd. Rose *et al.*, 2009; Andres-Lopez *et al.*, 2015). Selari dengan Pelan Induk SME Malaysia 2012-2020 pada tahun 2012 mendapati PKS telah memberikan sumbangan yang besar kepada bidang perniagaan dengan 99.2% daripada jumlah pertumbuhan perniagaan negara.

Malahan, berdasarkan kepada statistik tahun 2015, PKS telah menyumbang sebanyak 36.7% daripada keseluruhan Keluaran Dalam Negara Kasar, 67% peluang pekerjaan dan 18.9% eksport negara. Daripada jumlah ini, 91% PKS beroperasi dalam sektor perkhidmatan diikuti oleh perkilangan (8%) dan pertanian (7%).

Kenyataan ini, membuktikan bahawa sektor perkhidmatan perusahaan kecil dan sederhana memberikan sumbangan yang signifikan kepada pertumbuhan ekonomi negara. (Jabatan Perangkaan Negara, 2015).

Hasil temuramah bersama Yang Berbahagia Dato' Haji Ahmad Fadzil Mahmud Mantan Timbalan Ketua Pengarah 1 Perbadanan Produktiviti Malaysia (MPC) pada 15 Mac 2014. Beliau telah menyatakan bahawa:

“Pihak MPC telah menjalankan beberapa siri Bengkel Pengurusan Kejut yang mana pesertanya adalah terdiri daripada syarikat PKS khususnya sektor perkhidmatan. Melalui bengkel ini, peserta telah didedahkan dengan amalan pengurusan kejut yang dapat meningkatkan prestasi.. Hasil “follow-up” yang dijalankan mendapati syarikat yang melaksanakan amalan pengurusan kejut menunjukkan peningkatan dalam prestasi syarikat mereka malah tingkahlaku mereka juga berubah ke arah yang lebih baik. Pihak MPC akan terus melaksanakan bengkel ini ”.

Walaubagaimanapun, ketiadaan sumber kewangan yang cukup, tenaga pekerja yang mahir, teknologi yang terkini dan pasaran yang luas (White, Pearson dan Wilson, 1999; Achanga *et al.*, 2006; Mohd Rose *et al.*, 2009; Omar, Arokiasamy dan Ismail, 2009; Khalique, Hassan Md. Isa, Abdul Nassir Shaari dan Ageel, 2011; SME & Entrepreneurship Magazine Online, 2012) menyebabkan syarikat PKS berhadapan dengan masalah untuk terus bersaing dipasaran global yang kompetitif tidak kira di mana lokasi mereka.

Masalah-masalah yang wujud ini telah menyebabkan berlakunya pembaziran seperti kelewatan membuat keputusan, penilaian yang lama, kesilapan membuat keputusan, pertindihan kerja, pergerakan yang merugikan, ketidakcekapan sumber, ketidakcekapan pemprosesan dan kreativiti yang tidak digunakan (Alsmadi *et al.*, 2012) dalam kalangan syarikat PKS.

Bukan itu sahaja, pembaziran ini juga telah memberikan kesan ke atas prestasi syarikat di mana prestasi kewangan, kepuasan pelanggan, inovasi dan pertumbuhan pengetahuan serta prestasi dalaman perniagaan menurun yang

mengakibatkan kegagalan syarikat untuk kekal bersaing dalam pasaran kompetitif (Alsmadi *et al.*, 2012). Malah, berdasarkan kepada kajian yang telah dijalankan oleh penyelidik terdahulu terdapat lebih kurang 60% PKS menutup perniagaan dalam tempoh masa lima tahun pertama mereka beroperasi (Ahmad dan Seet, 2009; Khalique *et al.*, 2011) akibat kerugian dan peningkatan kos yang terpaksa ditanggung. Selain itu, Laporan Prestasi Tahunan yang dikeluarkan oleh SME Corp. Malaysia bagi suku pertama tahun 2015 menunjukkan jumlah jualan syarikat PKS mencatatkan penurunan sebanyak 10% kepada 39% berbanding 49% pada suku ketiga tahun 2014.

Sehubungan dengan itu, masalah dan pembaziran ini boleh diatasi dengan pelaksanaan amalan pengurusan kejut yang tepat (Lodge dan Bamford, 2007; Dickson *et al.*, 2009; Andres-Lopez *et. al.*, 2015). Perkara telah dipersetujui oleh usahawan e-50 yang telah ditemuramah pada 18 Mac 2014 yang menyatakan bahawa:

“Syarikat kami menghadapi masalah pembaziran seperti pertindihan kerja, tetapi dapat diatasi dengan melaksanakan pengurusan kejut” (Usahawan 1)

“Dengan mengamalkan amalan pengurusan kejut, saya dapati prestasi syarikat bertambah baik...sebelum ini syarikat dari segi pertumbuhannya agak lembap” (Usahawan 2)

Walaupun bagaimanapun, PKS didapati tidak mampu melaksanakan kesemua amalan pengurusan kejut pada satu masa (Achanga *et al.*, 2006; Alsmadi *et al.*, 2012) berbanding syarikat yang besar (White *et al.*, 1999; Shah dan Ward, 2003). Perkara ini disebabkan oleh PKS kekurangan bajet (Mohd Rose *et. al.*, 2009) kekurangan kemahiran dan pengetahuan berkaitan amalan pengurusan kejut. Selain itu, masalah modal insan yang kurang terlatih dimiliki oleh syarikat PKS dalam menginterpretasi amalan pengurusan kejut menyebabkan syarikat PKS menggunakan alat dan teknik kejut yang tidak betul untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi. Perkara ini akan menyebabkan pekerja kurang yakin dengan sistem kejut (Pavnaskar, Gershenson dan Jambekar, 2003; Arfmann *et. al.*, 2014) dan syarikat pula tidak akan mendapat kesan

optimum daripada pelaksanaan amalan pengurusan kejut (Bhasin dan Burcher, 2006; Mohd Rose *et al.*, 2009).

Oleh itu, bagi memastikan amalan pengurusan kejut dapat dilaksanakan dengan tepat dan betul dalam syarikat PKS, latihan khususnya latihan didapati memainkan peranan menyokong pelaksanaan amalan pengurusan kejut (Bryan Wang, 2011; Arfmann *et. al*, 2014). Malah latihan merupakan salah satu syarat utama dalam memastikan pelaksanaan amalan pengurusan kejut dapat dijalankan dengan jayanya (Wael Hadid, 2012). Selain itu, latihan juga turut menyediakan proses sistematik bagi membolehkan pekerja dalam sesebuah syarikat mempelajari perkara baru, mempertingkatkan kemahiran dan bakat mereka yang akhirnya memberikan keuntungan kepada syarikat (Mohammed, Bhatti dan Jariko, 2012).

Bukan itu sahaja, kejayaan dalam pencapaian prestasi sesebuah syarikat tidak kira kecil atau besar bergantung kepada kualiti sumber manusia yang mereka miliki (Omar *et al.*, 2009; Zakaria dan Che Razak, 2011). Kualiti sumber manusia dalam sesebuah syarikat bergantung kepada sejauhmana pengetahuan diperolehi mereka menerusi latihan dan pendidikan yang diterima. Sehubungan itu, tujuan latihan dilaksanakan adalah untuk melahirkan pekerja yang berkualiti, terlatih, cekap dan berkecekapan dalam menjalankan tugas yang diberikan dan menyumbang kepada pembangunan syarikat serta memastikan matlamat dicapai dengan berkesan dan efisien (Yusof dan Shafiei, 2010).

Namun begitu, berdasarkan sorotan literatur kajian yang mengkaji peranan latihan khususnya latihan dalam kalangan sektor perkhidmatan PKS yang menyokong pelaksanaan amalan pengurusan kejut masih kurang apatah lagi peranannya sebagai mediator dalam hubungan antara amalan pengurusan kejut dengan prestasi syarikat. Oleh hal yang demikian, kajian sistematik perlu dilakukan bagi mengenalpasti amalan pengurusan kejut yang dilaksanakan dalam sektor perkhidmatan PKS Malaysia untuk menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi dan kesannya ke atas prestasi syarikat serta peranan latihan sebagai mediator hubungan antara amalan pengurusan kejut dengan prestasi syarikat. Selari dengan saranan Yang Berbahagia Dato' Haji Ahmad Fadzil Mahmud Mantan Timbalan

Ketua Pengarah 1 Perbadanan Produktiviti Malaysia (MPC) yang menyatakan bahawa perlunya kajian dilakukan kerana kekurangan data empirical di Malaysia.

1.4 Persoalan Kajian

Kajian ini dijalankan dengan memberikan tumpuan untuk mencari jawapan kepada persoalan-persoalan berikut :

- i) Apakah persepsi amalan pengurusan kejut yang dilaksanakan dalam kalangan sektor perkhidmatan perusahaan kecil dan sederhana (PKS) Malaysia?
- ii) Apakah persepsi prestasi syarikat dalam kalangan sektor perkhidmatan perusahaan kecil dan sederhana (PKS) Malaysia yang melaksanakan amalan pengurusan kejut
- iii) Apakah hubungan antara amalan pengurusan kejut dengan prestasi syarikat dalam kalangan sektor perkhidmatan perusahaan kecil dan sederhana (PKS) Malaysia?
- iv) Apakah latihan (PSM) berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara amalan pengurusan kejut dengan prestasi syarikat dalam kalangan sektor perkhidmatan perusahaan kecil dan sederhana (PKS) Malaysia?

1.5 Matlamat Kajian

Kajian ini mempunyai matlamat untuk mengenalpasti pengaplikasian amalan pengurusan kejut dalam kalangan sektor perkhidmatan perusahaan kecil dan

sederhana Malaysia dan hubungannya dengan prestasi syarikat serta faktor amalan PSM yang bertindak sebagai mediator hubungan tersebut.

1.6 Objektif Kajian

Objektif kajian ini adalah untuk:

- i) Menenalpasti persepsi amalan pengurusan kejut yang dilaksanakan dalam kalangan sektor perkhidmatan perusahaan kecil dan sederhana (PKS) Malaysia
- ii) Menenalpasti persepsi prestasi syarikat dalam kalangan sektor perkhidmatan perusahaan kecil dan sederhana (PKS) Malaysia yang melaksanakan amalan pengurusan kejut
- iii) Menenalpasti hubungan antara amalan pengurusan kejut dengan prestasi syarikat dalam kalangan sektor perkhidmatan perusahaan kecil dan sederhana (PKS) Malaysia
- iv) Menenalpasti peranan PSM sebagai mediator dalam hubungan antara amalan pengurusan kejut dengan prestasi syarikat dalam kalangan sektor perkhidmatan perusahaan kecil dan sederhana (PKS) Malaysia

1.7 Skop Kajian

Bagi memastikan kajian ini lebih teratur dan mencapai objektif yang digariskan, skop kajian ini memberikan tumpuan kepada perkara berikut:

- i. Kajian ini memberikan penekanan kepada pelaksanaan amalan pengurusan kejut meliputi alat (*tools*) dan teknik kejut dalam sektor perkhidmatan yang digunakan oleh pengkaji lepas
- ii. Kajian ini memberikan fokus kepada peranan latihan formal yang dipraktikkan dalam syarikat perusahaan kecil dan sederhana dan hubungannya dengan prestasi syarikat
- iii. Skop populasi dan responden pula melibatkan syarikat pelbagai sektor perkhidmatan perusahaan kecil dan sederhana di Malaysia yang berdaftar dengan pihak SME Corp. dan telah memenangi anugerah e-50 atau bertaraf tiga bintang ke atas.

1.8 Kepentingan Kajian

Kajian yang dijalankan ini mempunyai beberapa kepentingan yang akan dapat digunakan oleh pelbagai pihak setelah kajian ini selesai kelak. Antara kepentingannya ialah :

a) Bidang Kajian

Hasil kajian ini diharapkan dapat menambahkan lagi jumlah kajian ilmiah berkaitan dengan kejut dari segi proses, pelaksanaan, amalan, alat dan teknik, serta kesannya ke atas prestasi sesebuah syarikat. Data-data daripada kajian ini diharapkan dapat diaplikasikan untuk meningkatkan dan menggalakkan pelaksanaan kejut dalam sektor perkhidmatan bagi memastikan perkhidmatan yang berkualiti dapat diberikan kepada pengguna/pelanggan.

Selain itu, peranan latihan sebagai mediator dalam hubungan amalan pengurusan kejut dan prestasi turut diharap dapat memperkembangkan lagi bidang sumber manusia khususnya latihan dan pembangunan.

Dapatan kajian ini juga akan dapat digunakan untuk merancang kaedah yang bersesuaian dengan amalan pengurusan kejut di kalangan perusahaan kecil dan sederhana untuk mempertingkatkan daya saing mereka diperingkat lebih tinggi. Dapatan kajian ini diharapkan akan memberikan satu lagi sumbangan kepada penyelidik lain terutamanya sebagai input bahan rujukan dan panduan ke arah penambahbaikan instrumen dalam bidang kajian yang sama.

b) Pengamal (*Practitioners*)

Kajian ini diharapkan dapat memberikan kesedaran dan maklumat yang sahih kepada pihak pengamal berkaitan kepentingan amalan pengurusan kejut untuk diamalkan dalam kalangan syarikat perusahaan kecil dan sederhana. Pihak pengurusan juga boleh menyediakan kursus, kemudahan rujukan bagi membantu mempersiapkan syarikat perusahaan kecil dan sederhana untuk bersaing di peringkat antarabangsa.

1.9 Definisi Istilah

Definisi istilah dalam kajian ini perlu diberikan penjelasan agar selari dengan objektif dan matlamat yang ditetapkan pada awal bab ini. Antara istilah tersebut ialah amalan pengurusan kejut, prestasi syarikat, latihan dan Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS).

1.9.1 Amalan Pengurusan Kejut

Amalan pengurusan kejut dalam kajian ini tidak hanya merujuk kepada alat dan teknik sahaja. Dalam kajian ini perhatian turut diberikan secara keseluruhan meliputi tindakan/tingkahlaku yang menjurus kepada pengurangan pembaziran dan mempertingkatkan kepuasan pelanggan dalam memberikan perkhidmatan yang cekap dan berkualiti. Amalan pengurusan kejut yang digunakan adalah adaptasi daripada beberapa pengkaji lepas seperti Arias Aranda (2002) Shah dan Ward (2007); Zakaria dan Che Razak (2011); Malin Malmbrandt dan Pär Åhlström (2011)

1.9.2 Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS)

Menurut SME Corp. Malaysia (2013), PKS yang beroperasi dibawah sektor perkhidmatan mempunyai perolehan jualan antara RM 300,000 hingga RM 5 juta dengan bilangan pekerja sepenuh masa tidak lebih daripada 50 orang (SME Corp. Malaysia, 2013). Dalam kajian ini, definisi PKS tersebut menjadi rujukan pengkaji dalam mengenalpasti PKS sebagai responden kajian. Ini bagi mengelak berlakunya bias dan membolehkan dapatan digeneralisasikan kelak.

1.9.3 Prestasi Syarikat

Prestasi sesebuah syarikat boleh diukur dengan mengambil kira aspek kewangan dan operasi (Alkhalid dan Alsmadi, 2006). Ini kerana gabungan tersebut menjadi sebahagian daripada visi perniagaan (Curkovic, Vickery, dan Droge, 2000).

Dalam kajian ini pengukuran prestasi syarikat akan mengadaptasi pembolehubah-pembolehubah yang telah dibangunkan pengkaji lepas (Kaplan dan Norton, 2004; Zakaria dan Che Razak, 2011; dan Habidin, 2012) dengan mengambil kira dua aspek iaitu kewangan dan kepuasan pelanggan.

1.9.4 Latihan Formal

Latihan merujuk kepada amalan yang digunakan untuk membangunkan, merealisasikan kepakaran dan meningkatkan prestasi individu, pasukan, proses kerja dan sistem syarikat (Osman-Gani dan Jacobs, 2004; Bryan Wang, 2011). Dalam konteks kajian ini latihan secara formal menjadi fokus kerana pelaksanaan amalan pengurusan kejut memerlukan pemahaman yang khusus (Malin dan Par, 2012)

1.10 Rumusan

Secara keseluruhannya, bab ini membincangkan tentang keperluan dan kepentingan amalan pengurusan kejut sebagai satu inisiatif penambahbaikan dalam sistem pengurusan syarikat dan latihan bertindak sebagai factor mediator yang membantu pelaksanaan amalan pengurusan kejut. Justeru itu pengkaji mempunyai matlamat untuk mengenalpasti pengimplementasian amalan pengurusan kejut yang berlaku di dalam syarikat kajian dan hubungannya dengan prestasi syarikat sebagai salah satu cara kelangsungan syarikat dalam pasaran. Diharapkan pelaksanaan kajian ini dapat menjawab segala objektif dan persoalan kajian serta memberi jawapan kepada hipotesis yang dibina.

RUJUKAN

- Abdul Hamid, R. (2011). Factors Influencing The Success Of *Lean* Services Implementation : Conceptual Framework. *2nd International Conference On Business And Economic Research (2nd Icer 2011) Proceeding* (Pp. 1496–1509).
- Abdi, F., Khalili Shavarini, S., & Seyed Hoseini, S.M. (2006). Lean: How to use *Lean* approach in service industries? *Journal of Services Research*, 6, 191–206.
- Abdulmalek, F.A. & Rajgopal, J., (2007). “Analyzing the benefits of *Lean* manufacturing and value stream mapping via simulation: a process sector case study”, *International Journal of Production Economics* 107, pp. 223-236.
- Achanga, P., Shehab, E., Roy, R., & Nelder, G. (2006). Critical success factors for *lean* implementation within SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(4), 460–471. doi:10.1108/17410380610662889
- Ahmad Mahdzan Ayob. (2002). *Kaedah Penyelidikan Sosio Ekonomi*. (Edisi Kedua). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka
- Ahmad, O., & Schroeder, R.G. (2003). The impact of human resource management practice on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21(1), 19-43.
- Afonso, H. & Cabrita, M. R. (2015). Developing a lean supply chain performance framework in a SME: a perspective based on the balanced scorecard. *World Conference: TRIZ FUTURE, TF 2011-2014. Procedia Engineering* 131 (2015) :270-279.
- Agus, A., & Hajinoor, M. S. (2012). Lean production supply chain management as driver towards enhancing product quality and business performance: Case study of manufacturing companies in Malaysia. *International Journal of Quality dan Reliability Management*, 29(1), 92–121. doi:10.1108/02656711211190891

- Agus, A., Krishnan, S.K., & Kadir, A. (2000). The structure impact of total quality management on financial performance relative to competitors through customer satisfaction: a study of Malaysia manufacturing companies. *Total Quality Management*, 4(4/6), 808-819.
- Aherne, J. (2007). Think *Lean*. *Nursing Management*, 13(10), 13–15
- Ahmad, H. N. & Seet, P.- S. (2009). "Dissecting Behaviours Associated with Business Failure: A Qualitative Study of SME Owners in Malaysia and Australia," *Asian Social Science*, 5(9), 98 – 104
- Ahuja, G. (2000). The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. *Strategic Management Journal*, 21(3), 317-343.
- Alkhalaf, K., & Alsmadi, M. (2006). The effect of TQM on the balanced performance. *Jordan Journal of Business Administration*, 2(3), 429–439.
- Allway, M. & Corbett, S. (2002). Shifting to *lean* service: Stealing a page from manufacturers' playbooks. *Journal of Organizational Excellence*, 21, 45-54.
- Alsmadi, M., & Khan, Z. (2010). *Lean sigma as the new wave of business excellence: Literature review and a framework*. In IEEE (Eds.), *Proceeding of the second international conference on engineering systems management dan applications* (pp. 54–61). Sharjah: American University of Sharjah.
- Alsmadi, M., Almani, A., & Jerisat, R. (2012). Total Quality Management dan Business Excellence A comparative analysis of *lean* practices and performance in the UK manufacturing and service sector firms. *Total Quality Management*, 23(June 2013), 37–41.
- Andres-Lopez, E., Gonzalez-Requena, I., & Sanz-Lobera, A. (2015). Lean Service: Reassessment of Lean Manufacturing for Service Activities. The Manufacturing Engineering Society International Conference, MESIC 2015. *Procedia Engineering 132 (2015)*. 23-30.
- Anninos, L. (2007). The archetype of excellence in universities and TQM. In S.M. Dahlgaard-Park (Ed.), *Our dreams of excellence-learning from the past and architecturing the future*. *Journal of Management History*, 13(4), 307–321.
- Anthony, J. & Kumar, M. 2005. Six sigma in small and medium sized UK manufacturing enterprises. *International Journal of Quality and Reliability Management* 22 (8):860-874

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing advantage: why high performance work system pay off*. Ithaca, Cornell University Press, New York.
- Arfmann, D., Federico, & Topolansky Barbe, G., (2014). The Value of Lean Service Sector: A Critique of Theory & Practice. *International Journal of Business and Social Science* 5(2).
- Arias Aranda, D. (2002). Relationship between operations strategy and size in engineering consulting firms. *International Journal of Service Industry Management*, 13(3), 263-285.
- Arias Aranda, D. (2003). Service operation strategy, flexibility and performance in engineering consulting firms. *International Journal of Operations and Production Management*, 23(11), 1401-1421.
- Atkinson, P., 2004. Creating and implementing Lean strategies. *Management Services*, 48 (2), 18–33
- Azizi H., Khairun Nisa M. A., Abdul Shukor S. (2014), Struktur Organisasi, Kompetensi Operasi Dan Prestasi PKS Di Utara Malaysia. <http://www.cbmrsm.com/uploads/1/9/8/7/19870781/ent8.pdf>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.
- Barrutia, J.M., Echebarria, C.(2011). Explaining and measuring the embrace of Local Agenda 21 by local governments. *Environ. Plann. A* 43, 451–469.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). *The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations*. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No.6, pp.1173-1182.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B. (2001a). Is the resource based view a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26: 41-56.
- Barney, J.B. (2001b). Resource based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource based view. *Journal of Management*, 27, 643-650.

- Behrouzi, F. & Wong, K.Y. (2011). An investigation and identification of lean supply chain performance measures in the automotive SMEs. *Scientific Research and Essays*. 6:5239-5252.
- Benner, M.J., & Veloso, (2008). ISO 9000 practices and financial performance: a technology coherence perspective, *Journal of Operations Management* 26 (5), 611–629.
- Bijttebier, P., Delva, D., Vanoost, S., Bobbaers, H., Lauwers, P., & Vertommen, H. (2000). Reliability and Validity of the Critical Care Family Needs Inventory in a Dutch-Speaking Belgian Sample. *The Journal of Critical Care*, 29(4), 278–86. doi:10.1067/mhl.2000.107918
- Birdi, K., Clegg, C., Petterson, M., Robinson, A., Stride, C.B., Wall, T.D., & Wood, S.J. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity – a longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61(3), 467-501.
- Bhasin, S., & Burcher, P. (2006). *Lean* viewed as a philosophy. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(1), 56–72. doi:10.1108/17410380610639506
- Bhatia, N. & Drew, J. (2007). Applying *Lean* production to the public sector. The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey dan Co.
- Bonaccorsi, A., Carmignani, G. & Zammori, F. (2011). Service Value Stream Management (SVSM): Developing Lean Thinking in the Service Industry. *Journal of Service Science and Management*. 4: 428-439.
- Bonavia, T. & Marin, J.A. (2006). An empirical study of *Lean* production in the ceramic tile industry in Spain. *International Journal of Operation dan Production Management* 26 (5): 505-531.
- Bortolotti, T., Danese, P., Flynn, B. B. & Romano, P. (2015). Leveraging fitness and lean bundles to build the cumulative performance sand cone model. *International Journal Prodcution Economics* 162: 227-241.
- Bortolotti, T., Romano, P., Martinez-Jurado, J. P. & Moyano-Fuentes, J. (2016). Towards a theory for lean implementation in supply networks. *International Journal Production Economics*. 175: 182-196.
- Boshoff, C., & Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions on service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 63-90.

- Bouley, D.A. (2008). An exploration of the relationship among organizational size, flexible work practice, training and organizational performance using the 2020 National organizational survey. *Unpublished Ph.D dissertation Graduate School of The Ohio State University.*
- Bovee, C. Thill J. Mescon. M (2007). *Excellent in business.* New York: Pearson Prentice Hall.
- Bowen, D. E. & Youngdahl, W. E. (1998). "Lean" service: In defense of a production-line approach. *International Journal of Service Industry Management*, 9, 207-225.
- Boyd, L. & Gupta, M. (2004), "Constraints management: what is the theory?", *International Journal of Operations dan Production Management*, Vol. 24 No. 4, pp. 350-71.
- Boyer, K. K., & Lewis, M. W. (2002). Competitive priorities: Investigating the need for trade-off in operations strategy. *Production and Operations Management*, 11(1), 9-20.
- Boyer, K.K., Swink, M., & Rosenzweig, Z.D. (2005). Operations strategy research in the POMS journal, *Journal of Production and Operation Management*, 14(4), 442-449.
- Boyne, G.A. (2002). Concepts and indicators of Local Authority performance. An evaluation of the statutory frameworks in England and Wales. *Public Money and Management*, April-Jun.
- Brah, S.A, Tee, S.L.S., & Rao, B.M., (2002). Relationship between TQM and performance of Singapore companies. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19(4), 356-379.
- Brislin, R.W. (1970). Back translation for cross-culture research. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Browning , T.R. & Heath, R.D. (2009). Reconceptualizing the effects of lean production costs with evidence from the F-22 program. *Journal Operation Management*. 27(1): 23-44.
- BryanWang. (2011). *The Relationships among Organizational Characteristics , Lean Practices , HRD Practices , and the Institutionalization of Lean Practices in Small and Medium-sized Manufacturers DISSERTATION Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degr.* The Ohio State University.Unpublished.

- Bryman, A., & Creamer, D. (1990), *Quantitative data analysis for social scientist*. London, Routledge
- Buzby, C., Gerstenfield, A., Voss, L., & Zeng, A. (2002). Using *lean* principles to streamline the quotation process: A case study. *Industrial Management and Data Systems*, 102(8/9), 513–520.
- Callen, J.L., Fader, C., & Krinsky, I. (2000). Just-In-Time: A Cross-Sectional Plant Analysis. *International Journal of Production Economics*, 63(3), 277-301.
- Cagnazzo, L., Taticchi, P. & Brun, A. (2010). The role of performance measurement systems to support quality improvement initiatives at supply chain level. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59, 163-185.
- Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). The relationship between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic management Journal*, 25, 1257-1278.
- Cua, K.O., McKone, K.E., & Schoreder, R.G. (2001). Relationship between implementation of TQM, JIT and TPM and manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 19, 675-694.
- Challis, D.J., Samson, D., & Lawson, B. (2005). Impact of technological, organization and human resource investment on employee and manufacturing performance: Australia and New Zealand evidence. *International Journal of Production Research*, 43(11), 81-107.
- Chavez, R., Yu, W., Jacobs, M., Fynes, B., Wiengarten, F. & Lecuna, A. (2015). Internal lean practices and performance: The role of technological turbulence. *International Journal Production Economics*. 160: 157-171
- Chaneski, W. (2005). Company applies *Lean* techniques in the office. *Modern Machine Shop*, 78(6), 44–46.
- Chen, C.J., & Huang, J.W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance – the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114.
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In *Modern Methods for Business Research* (pp. 295–336). New Jersey: Laurence Erlbaum Associates.

- Chin, W. W. (2010). How to Write Up and Report PLS Analyses. In V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares Concept, Methods and Applications* (pp. 655–690). Springer Berlin Heidelberg.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects : Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study. *Information Systems Research*, 14(2), 189–217.
- Chua Y. P. (2011). *Kaedah Penyelidikan*. Edisi Ke-2. Shah Alam: McGraw-Hill Education.
- Chua Y. P. (2012). *Asas statistik penyelidikan*. Edisi Ke-2. Shah Alam: McGraw-Hill Education.
- Chua Y. P. (2013). *Asas statistik penyelidikan: Analisis data skala Likert*. Edisi Ke-2. Shah Alam: McGraw-Hill Education.
- Chua Y. P. (2014). *Statistik penyelidikan lanjutan: Ujian univariat dan multivariat*. Edisi Ke-2. Shah Alam: McGraw-Hill Education.
- Chung, R.G., & Lo, C.L. (2007). The relationship between leadership behaviour and organizational performance in Non-Profit Organization, using social welfare charity foundation as an example. *Journal of American Academy of Business*, 12(1), 83.
- Churchill, G.A.Jr. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16 (February).
- Coleman, S. (2008). Six Sigma: An opportunity for statistics and for statisticians. *Significance*, 5, 94-96.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, New Jersey: Laurence Erlbaum Associates.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S.G., & Aiken, L.S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*, (2nd ed). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Collins, J. (2005). *Good to great and social sectors*. Boulder, Co: Jim Collins.
- Collins, K., & Muthusamy, S. (2007). Applying the Toyota production system to a healthcare organization: A case study on a rural community healthcare provider. *The Quality Management Journal*, 14(4), 41–52.

- Comm, C. L., & Mathaisel, D. F. X. (2005). An exploratory study of best *Lean* sustainability practices in higher education. *Quality Assurance in Education*, 13, 227-240.
- Cook, L. S. & Verma, R. (2002). Exploring the linkages between quality system, service quality, and performance excellence: Service providers' perspectives. *Quality Management Journal*, 9, 44-56.
- Cook, L.S., Bowen, D.E., Chase, R.B., Dasu, S., Stewart, D.M., & Tansik, D.A. (2002). Human issue in service design. *Journal of Operations Management*, 20(2), 159-174.
- Cordero, R., Walsh, S.T., & Kirchhoff, B.A. (2009). Organization technologies, AMT and competent workers: Exploring relationships with manufacturing performance, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(3), 298 – 313.
- Corvellec, M. (2006). *Stories of achievement: narrative features of organizational performance*. Lund University Press. Sweden.
- Cummings, T. G, & Worley, C. G.(2005). *Organizational Development and Change* (8th ed.). Cincinnati, OH: Southwestern College Publishing.
- Curkovic, S.S., Vickery, C., & Dro'ge (2000). Quality-related action programs: Their impact on quality performance and firm performance. *Decision Sciences*, 31(4), 885–905.
- Che Ros, R., Kumar, N., & Ibrahim, H.I. (2008). The effect of manufacturing strategy on organizational performance. *Performance Improvement*, 47(1), 8.
- Christiansen, T., Berry, W. L., Bruun, P., & Ward, P. (2003). A mapping of competitive priorities, manufacturing practices, and operational performance in groups of Danish manufacturing companies. *International Journal of Operations and Production Management*, 23(10), 1163-1183.
- Clardy, A. (2008). The strategic role of human resource development in managing core competencies. *Human Resource Development International*, 11, 183-197.
- Dahlgaard-Park, S.M (2000). *From ancient philosophies to TQM and modern management theories*. Thesis No FF-a 31, Linköping University, Sweden
- Dahlgaard, J.J., & Dahlgaard-Park, S.M. (2006). *Lean* production, six sigma quality, TQM and company culture. *TQM Magazine*, 18(3), 263–281
- Dahlgaard, J.J., & Ostergaard, P. (2000). TQM and *Lean* thinking in higher education. *Sinergie, Rapporti di Ricerca*, (9), 23–40.

- Dahlgaard, J.J., Petersen, J., & Dahlgaard-Park, S.M. (2011). Quality and *lean* health care: A system for assessing and improving the health care organisations. *Total Quality Management and Business Excellence*, 22(6), 673–689.
- Damrath, F. (2012). Increasing competitiveness of service companies: developing conceptual models for implementing Lean Management in service companies.
- D'Aleo, N., Stebbins, P., Lowe, R., Lees, D. & Ham, D. (2007). Managing workplace stress: Psychosocial hazard risk profiles in public and private sector Australia. *Australian Journal of Rehabilitation Counseling*, 13, 68-87.
- D'Souza, D.E., & Williams, F.P. (2000). Appropriateness of the stakeholder approach measuring manufacturing performance. *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 227-246.
- Dean, A.M., & Rainnie, A. (2009). Frontline employees views on organizational factors that affect the delivery of service quality in call centers. *Journal of Services Marketing*, 23(5), 326-337.
- De Souza, L. B. (2009). Trends and approaches in *lean* healthcare. *Leadership in Health Services*, 22, 121-139.
- Dickson, E. W., Singh, S., Cheung, D. S., Wyatt, C. C., & Nugent, A. S. (2009). Application of *lean* manufacturing techniques in the emergency department. *The Journal of Emergency Medicine*, 37, 177-182.
- Dobrzykowski, D. D., Kathleen, L. M. & Mark, V. A. (2016). Examining pathways to safety and financial performance in hospitals: A study of lean in professional service operations. *Journal of Operations Management*. 1-13
- Doolen, T.L. & Hacker, M.E. (2005). A review of lean assessment in organizations: An Exploratory Study of *lean* Practices by Electronics Manufacturers. *Journal of Manufacturing System* 24(1):55-67.
- Duarte, P. A. O., & Raposo, M. L. B. (2010). A PLS Model to Study Brand Preference: An Application to the Mobile Phone Market. In V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares Concept, Methods and Applications* (pp. 449–485). Springer Berlin Heidelberg.
- Eckes, G. (2000), *The Six Sigma Revolution*, Wiley, New York, NY.
- Ehrlich, B. (2006). Service with a smile: *lean* solutions extend beyond the factory floor. *Industrial Engineer*, 38(8), 40–44.
- Eisenhardt, K.M., & Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.

- Eker, M., & Pala, F. (2008). The effect of competition, just in time and total quality management on the use of multiple performance measures: an empirical study. *Journal of Economic and Social Research*, 10(1), 35-72
- Ellinger, A.D., Ellinger, A.E., & Keller, S.B., (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction and warehouse employee performance: a dyadic perspective in distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435-458.
- Ellinger, A.E., Elmadag, A.B., & Ellinger, A.D. (2007). An examination of organizations frontline service employee development practices, *Human Resource Development Quarterly*, 18(3), 293-314.
- Ellinger, A.E., Ketchen, Jr. D.J., Hult, G.T., Elmadag, A.B., & Richey, Jr.R.G. (2008). Market orientation, employee development practices and performance in logistics service provider firms. *Industrial Marketing Management*, 37, 353-366.
- Elliott, A. C., & Woodward, W. A. (2007). *Statistical Analysis Quick Reference Guidebook with SPSS Examples*. Thousand Oaks, California: Sage Publication Ltd.
- Emiliani, M.L. (2005). Using Kaizen to improve the graduate business school degree program. *Quality Assurance in Education*, 13(1), 37–52.
- Erwin, R., Andreas, D., Philipp, H. & Dominik, T. M. (2016). Lean Hospitality- Application of Lean Management methods in the hotel sector. 48th CIRP Conference on Manufacturing Systems - CIRP CMS 2015. *Procedia CIRP* 41: 614-619
- Eswaramoorthi, M., Kathiresan, G., & Prasad, P. (2011). A survey on *Lean* practices in Indian machine tool industries. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 52, 1091–1101.
- Evans, J.R. (2007). Impacts of information management on business performance. *Benchmarking: An International Journal*, 14(4), 517-533.
- Fahy, J. (2001). The resource based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial Training*, 24/2(3/4), 94-104.
- Falk, F. R., & Miller, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. Akron, Ohio: The University of Akron Press.

- Feng, J., Prajogo, D.L., Tan, K.C., & Sohal, A.S. (2006). The impact of TQM practices on performance: a comparative study between Australia and Singaporean organizations. *European Journal of Innovation Management*, 9(3), 269-278.
- Feng, M., Terziovski, M., & Samson, D. (2008). Relationship of ISO 9001:2000 quality system certification with operational and business performance. A survey in Australia and New Zealand based manufacturing and service companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(1), 22-37.
- Fine, T., & Snyder, L. (1999). What is the difference between performance measurement and benchmarking? *Public Management*, 81(1), 24-25.
- Fillingham, D. (2007). Can *Lean* laves lives? *Leadership in Health Services*, 20(4), 231–241
- Fliendner, Gene & Mathieson, Kieran (2009). " Learning Lean: A Survey of Industry *Lean* Needs" *Journal of Education for Business*, Washington: Mar/Apr 2009, Vol. 84, Iss. 4; p. 194 (6 pages)
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Flynn, E. J. (1999). World class manufacturing: An investigation of Hayes and Wheelwright's foundation. *Journal of Operations Management*, 17, 249-269.
- Flynn, B., Sakakibara, S., Schroeder, R., Bates, K., & Flynn, J. (1990). Empirical research methods in operation management. *Journal of Operations Management*, 9(2), 250-284.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variable and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Fullerton, R.R., McWatters, C.S., & Fawson, C. (2003). An examination of the relationship between JIT and financial performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 383-404.
- Fullerton, R.R., Kennedy, F.A. & Widener, S.K. (2014). Lean Manufacturing and firm performance: the incremental contribution of lean management accounting practices. *Journal Operations Management*. 32: 414-428.
- Furterer, S., & Elshennawy, A. (2005). Implementation of TQM and *Lean* Six Sigma tools in local government: A framework and a case study. *Total Quality Management dan Business Excellence*, 16(10), 1179–1191.

- Frazier, P. A., Barron, K. E., & Tix, A. P. (2004), *Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. Journal of Counseling Psychology*, Vol.51, No. 1, 115-134.
- Friedrich, M. & Horst, M. (2015). Service Value Stream Mapping in Industrial Product-Service System Performance Management. 7th Industrial Product-Service Systems Conference-PSS, industry transformation for sustainability and business. *Procedia CIRP* 30: 457-461.
- Gareth, D.F. & Lee, J. (2011). Lean Construction Submittal Process-A case study. *Quality Engineering*. 23:84-93
- Geisser, S. (1974). A Predictive Approach to the Random Effect Model. *Biometrika*, 61(1), 101. doi:10.2307/2334290
- George, M. L. (2003). *Lean Six Sigma for service: How to use lean speed and Six Sigma quality to improve services and transactions*. McGraw-Hill: USA.
- George, D., & Malley, P. (2001). *SPSS for windows step by step (3rd Ed)*. Allyn & Bacon
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Boston: Pearson.
- Gilley, J., Egglund, S., & Gilley, A. M. (2002). *Principles of human resource development*. MA: Addison-Wesley.
- Goldstein, S. M., Ward, P. T., Leong, G. K., & Butler, T. W. (2002). The effect of location, strategy and operations technology on hospital performance. *Journal of Operations Management*, 20, 63-75.
- Goldstein, S.M. (2003). Employee development: An examination of service strategy in high contact service environment. *Production and Operations Management*, 12(2), 186-203.
- Goll, I, Johnson, N.B., & Rasheed, A.A. (2006). Knowledge capability, strategic change and firm performance. The moderating role of the environment. *Management Decision*, 45(2), 161-179.
- Gomes, C.F., Yasin, M.M., & Lisboa, J.V. (2007). The effectiveness of hospitality service operations: measurement and implementation concerns. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(7), 560-573.
- Gotz, O., Liehr-Gobbers, K., & Krafft, M. (2010). Evaluation of Structural Equation Models Using the Partial Least Squares (PLS) Approach. In V. E. Vinzi, W.

- W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares Concept, Methods and Applications* (pp. 691–711). Springer Berlin Heidelberg.
- Greenwood, T., Bradford, M., & Green, B. (2002). Becoming a *lean* enterprise: A tale of two firms. *Strategic Finance*, 84(5), 32–39.
- Gumbus, A., & Lyons, B. (2002). The balance scorecard at Philips electronics. *Strategic Finance, Montvale*, 84(5), 45-49.
- Gunasekaran, A. & Kobu, B. (2007). Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: a review of recent literature (1995-2004) for research and applications. *International Journal of Production Research*. 2007; 45:2819-2840.
- Gupta, M.C. & Boyd, L.H. (2008), “Theory of constraints: a theory for operations management”, *International Journal of Operations dan Production Management*, Vol. 28 No. 10, pp. 991-1012.
- Guisinger, A., & Ghorashi, B. (2004). Agile manufacturing practices in the speciality chemical industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(6), 364-350.
- Glynn, W.J., de Burca, S., Brannick, T., Fynes, B., & Ennis, S. (2003). Listening practices and performance in service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 14(3), 310-330.
- Habidin, N. F. (2013). Critical success factors of *lean* Six Sigma for the Malaysian automotive industry. *International Journal of Lean Six Sigma*, 4(1), 60–82. doi:10.1108/20401461311310526
- Habidin, N. F. (2012). *Structural Analysis and Tool for Lean Six Sigma, Strategic Control Systems and Organizational Performance DISSERTATION Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degr.* Universiti Teknologi Malaysia. Unpublished.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis A Global Perspective* (Seventh Ed.). Prentice Hall.
- Hair, J. F. J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer On Partial Least Squares Structure Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications Inc.
- Hair, J. F. J., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M. (2007). *Research Methods For Business*. West Sussex: Johd Wiley & Sons Ltd.

- Hair, J. F. J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling : Rigorous Applications , Better Results and Higher Acceptance. *Long Range Planning*, 46, 1–12. doi:10.1016/j.lrp.2013.01.001
- Hair, J. F. J., Wolfinbarger Celsi, M., Ortinau, D. J., & Bush, R. P. (2013). *Essentials Of Marketing Research* (Third Edit.). New York: McGraw-Hill.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. doi:10.2753/MTP1069-6679190202
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. a. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433. doi:10.1007/s11747-011-0261-6
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis, Sixth Edition*. Prentice Hall. New Jersey.
- Hair, J. F., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1998). *Multivariate data analysis with readings*. (4th ed.), Pretice Hall, Englewood Cliffs: New Jersey.
- Haksever, C., Render, B., Russel, R.S., & Murdick, R.G., (2000). *Service Management and Operation*, 2nd Ed, Prentice Hall International UK. London.
- Harel, G., & Tzafrir. S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm, *Human Resource Management*, 38(3): 185-200.
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2010). Quantifying and Testing Indirect Effects in Simple Mediation Models When the Constituent Paths Are Nonlinear. *Multivariate Behavioral Research*, 45, 627–660. doi:10.1080/00273171.2010.498290
- Hefferman, M.M., & Flood, P.C. (2000). An exploration of the relationship between managerial competencies organizational, characteristic and performance in an Irish organizations. *Journal of European Industrial Traning*, 128-136.
- Heizer, J., & Render, B. (2008). *Operation Management*, 9th Ed, Prentice Hall
- Henseler, J., & Chin, W. W. (2010). A Comparison of Approaches for the Analysis of Interaction Effects Between Latent Variables Using Partial Least Squares Path Modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 17(1), 82–109. doi:10.1080/10705510903439003

- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advance in International Marketing*, 20, 277–319. doi:10.1108/S1474-7979(2009)0000020014
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit Indices for Partial Least Squares Path Modeling. *Computational Statistics*, 28, 565–580. doi:10.1007/s00180-012-0317-1
- Herron, C. & Braiden, P.M. 2007. Defining the foundation of *lean* manufacturing in the context of its origin. Agile manufacturing, ICAM.
- Hines, P. & Taylor, D. (2000), Going *Lean*, *Lean Enterprise Research Centre*, Cardiff, pp. 3-43.
- Hines, P., & Lethbridge, S. (2008). New development: Creating a *lean* university. Public Money dan Management, February.
- Hines, P., Holweg, M. & Rich, N. (2004). Learning to evolve. A review of contemporary *lean* thinking. *International Journal of Operations dan Production Management*, 24, 994-1011.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2001). *Strategic management: competitiveness and globalization (concepts and cases) (4ed)*. Singapore. South Western College Publishing.
- Hutchins, K. (2006). United Airlines says goodbye to “the Big B”. *Ground Support Magazine*, 14(3), 14–17
- Ishak Y., Khairunnisa M., Zaimah D., Mohd Shukri H. N, (2011) *Faktor Keusahawanan dan Prestasi Kejayaan Usahawan Melayu di Pulau Langkawi, Kedah*, Persidangan Kebangsaan Ekonomi Malaysia ke VI (PERKEM VI), Prosiding PERKEM VI, Jilid 2 (2011) 196 – 207 ISSN: 2231-962X
- Ittner, C.D., & Larcker, D.F. (1998). Are non financial measure leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36, 1-35.
- Ittner, C.D., & Larcker, D.F. (2003). Coming up short- on non financial performance measurement. *Harvard Business Review*, Nov 88-95.
- Jabatan Perangkaan Negara (2013), *Perusahaan Kecil dan Sederhana 2005-2012 Akaun Negara*. <https://www.statistics.gov.my>
- Jacobs, R. L. (2002). Institutionalizing organizational change through cascade training. *Journal of European Industrial Training*, 26, 177-182.

- Jacobs, R.L. (2006). Perspectives on adult education, human resource development and the emergence of workforce development. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 20(1), 21-31.
- Jacobs, R.L., & Washington, C. (2003). Employee development and organizational performance: a review of literature and directions for future research. *Human Resource Development International*, 6(3), 343-354.
- Jan Stentoft Arlbjörn & Per Vagn Freytag. (2013). Evidence of *Lean*: a review of international peer-reviewed journal articles. *European Business Review*, 25(2), 174–205. doi:10.1108/09555341311302675
- Jayaram, J. & Xu, K. (2016). Determinants of quality and efficiency performance in service operations. *International Journal of Operations & Production Management*. 36 (3): 265-285.
- Jayaram, J., Ahire, S.L. & Dreyfus, P. (2010). Contingency relationships of firm size, TQM duration, unionization and industry context on TQM implementation - a focus on total effects. *Journal of Operations Management*. 28 (4): 345-356.
- Jones, D., & Mitchell, A. (2006). *lean thinking for the NHS*. London: NHS Confederation.
- Joshua C. R. J., Shahrul K. & Ishak A. A. (2014). Implementing the Lean Six Sigma Framework in a Small Medium Enterprise (SME) – A Case Study in a Printing Company. *Proceedings of the 2014 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Bali, Indonesia, January 7 – 9, 2014*
- Judd, C. M., & Kenny, D. A. (1981). Process analysis: Estimating mediation in evaluation research. *Evaluation Research*, 5, 602-619.
- Julien, D. M., & Tjahjono, B. (2009). *Lean thinking implementation at a safari park*. *Business Process Management Journal*, 15(3), 321–335. doi:10.1108/14637150910960585
- Jusoh, R., Ibrahim, D. N. & Zainuddin, Y. (2008). “The performance consequence of multiple performance measures usage: evidence from the Malaysian manufacturers”, *International Journal of Productivity and Performance Management* 57, pp. 119-136.
- Kandampully, J. & Suhartanto, D. (2003). The role of customer satisfaction and image in gaining customer loyalty in the hotel industry. *Journal of Hospitality dan Lesiure Marketing*, Vol 10 (1,2), pg 3-25

- Kanji, G.K. & Asher, M. (1996), *100 Methods for Total Quality Management*, Sage, London.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Press: Boston
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press: Boston
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage*, Harvard Business School Press: Boston
- Karim, A. & Arif-Uz-Zaman, K. (2013). A methodology for effective implementation of lean strategies and its performance evaluation in manufacturing organizations. *Business Process Management*, 19 (1), 169-196.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21, 405-435.
- Keen, M. (2011). Office Skills, Management Services. Vol. 55 No.1 pp.20-22.
- Ketokivi, M. and Schroeder, R. (2004). Manufacturing practices, strategic fit and performance: A routine-based view, *International Journal of Operations & Production Management*, 24(2), 171 - 191
- Kevin, J. Duggan (2009), "Supporting *lean* leads to operational excellence"
<http://www.plantservices.com>
- King, A.W. (2007). Disentangling interfirm and intrafirm casual ambiguity: a conceptual model of casual ambiguity and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 32(1), 156-178.
- Khalique, M., Hassan Md. Isa, A., Abdul Nassir Shaari, J., & Ageel, A. (2011). Challenges Faced By The Small Dan Medium Enterprises (Smes) In Malaysia : An Intellectual Capital Perspective. *International Journal of Current Research*, 3(2010), 398–401.
- Khairul Anuar Mohd Ali. (2002). *Hubungan amalan pengurusan kualiti cemerlang dengan kepuasan pelanggan dalaman dan prestasi organisasi Pihak Berkuasa Tempatan di Semenanjung Malaysia*. (Ph.D Tesis tidak diterbitkan). Universiti Utara Malaysia, Malaysia.

- Khairunnisa Mardzuki, Zaimah Darawi, Mohd Radzuan Rahid (2013), *Transformasi Dan Prestasi Perniagaan Usahawan Melayu Di Johor*, Proceeding PERKEM VII, volume 1 (2012) 696-708, ISSN: 2231-962X
- Kock, N. (2014). Advanced Mediating Effects Tests, Multi-Group Analyses, and Measurement Model Assessments in PLS-Based SEM. *International Journal of E-Collaboration*, 10(1), 1–13. doi:10.4018/ijec.2014010101
- Kollberg, B., Dahlgaard, J. J., & Brehmer, P.-O. (2007). Measuring *Lean* initiatives in health care services: issues and findings. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(1), 7–24. doi:10.1108/17410400710717064
- Kotha, S., & Swamidass, P.M. (2000). Strategy, advance manufacturing technology and performance: empirical evidence from U.S manufacturing firms. *Journal of Operations Management*, 18(3), 257-277.
- Kosuge, R., Holm, M., Modig, N. & Ahlstrom, P. (2009). Adoption of the *lean* concept at a Toyota car dealer: Identifying the key factors. Proceedings of 2009 European Operation Management Association (Euroma).
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management* (12th edition). Pearson Prentice Hall, USA.
- Kumar, V., Smart, P., Maddern, H., & Maull, R.S. (2008). Alternative perspectives on service quality and customer satisfaction: The role of BPM. *International Journal of Service Industry Management*, 19(2), 176–187.
- Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing, research and development and operation capabilities on firm performance. *Journal of Marketing*, Vol. 17(July), 1-11.
- Kreimeier, D., Morlock, F., Prinz, C., Kruckhans, B., Bakir, D. C. & Meier, H. (2014). Holistic learning factories - A concept to train lean management, resource efficiency as well as management and organization improvement skills. *Variety Management in Manufacturing*. Proceedings of the 47th CIRP Conference on Manufacturing Systems. *Procedia CIRP* 17(2014): 184-188.
- Kyle, B.S. (2012). Four decades of lean: a systematic literature review. *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 3 No. 2, 2012 pp. 112-132. DOI 10.1108/20401461211243702

- LaGanga, L.R. (2011), “*Lean* service operations: reflections and new directions for capacity expansion in outpatient clinics”, *Journal of Operations Management*, Vol. 29 No. 5, pp. 422-33.
- Laman Web Rasmi SME Corp. Malaysia, <http://www.smecorp.gov.my> , Garis Panduan Bagi Definisi Baharu PKS disediakan oleh SME corp. Malaysia Sekretariat bagi Majlis Pembangunan Perniagaan Kecil dan Sederhana Kebangsaan, Oktober 2013
- Laporan Bank Negara Malaysia. (2008). <https://www.bnm.com>
- Lee. Y.K., Nam. F.H., Park. D.H., & Lee. K.A.(2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees?. *Journal of Services Marketing*, 20(4), 251–264.
- Letzler, E.A., & Kopelman, R.E. (2008). An integrated model of organization performance. *Advance In Management*, 1(4) July.
- Liebowitz, J. (2009). *Knowledge management handbook*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Liker, J. K., (2004), ‘The Toyota Way 14 Management Principles from the World Greatest Manufacturer’, Mc Graw Hill, ISBN 0-07139231-9.
- Lipley, N. (2008). *Lean* times ahead. *Nursing Management*, 15(1), 1–3.
- Lodge, A. & Bamford, D. (2007). Health service improvement through diagnostic waiting list management. *Leadership in Health Services*, 20, 254-265.
- Lyte, R.S., & Timmerman J.E. (2006). Service orientation and performance: an organizational perspective. *Journal of Service Marketing*, 20(2), 136-147.
- Mackinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence Limits for the Indirect Effect : Distribution of the Product and Resampling Methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99–128. doi:10.1207/s15327906mbr3901
- Mavondo, F., & Farrell, M. (2003). Cultural Orientation: Its relationship with market orientation, innovation and organisational performance. *Management Decision* 41(3), 241-249.
- Maleyeff, J. (2006). Exploration of internal service system using *lean* principles. *Management Decision*, 44, 674- 689.
- Martinez-Jurado, P., Moyano-Fuentes, J. & Jerez-Gomez, P. (2014). Human resource management in *Lean* Production adoption and implementation processes:

- Success factors in the aeronautics industry. *Business Research Quarterly*. 17: 47-68.
- Meier, H. & Forrester, P. (2001), "A model for evaluating the degree of *Leanness* of manufacturing firms". *Integrated Manufacturing Systems* 13:104-109.
- Meyer, A., Chase, R., Roth, A., Voss, C., Sperl, K. U., Menor, L., & Blackmon, K. (1999). Service competitiveness An international benchmarking comparison of service practice and performance in Germany, UK and USA. *International Journal of Service Industry Management*, 10(4), 369-379.
- Mills, J., Platts, K., & Bourne, M. (2003). Competence and resource architectures. *International Journal of Operations and Production Management*, 23(9), 977-994.
- Miller, S.R., & Ross, A.D. (2003). An exploratory analysis of resource utilization across organizational units: understanding the resource based view. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(9), 1062-1083.
- Mohammed, J., Bhatti, M. K., & Jariko, G. A. (2012). Importance of Human Resource Investment for Organizations and Economy: A Critical Analysis. *Journal of Managerial Sciences, Volume VII*, 127–133.
- Mohd Noor H. Y., Mohd Rafi Y. (2010). *Memula dan Mengurus Perniagaan Perusahaan Mikro, Kecil, dan Sederhana (Perniagaan Kecil dan Sederhana)*, Cetakan Pertama 2010, Penerbit Universiti Malaysia Kelantan
- Mohd Rafi, Y. (2013). *SPSS for Business and Social Science Students*. Kota Bharu: Eduserve Resources.
- Mohd Rizal Razalli. (2008). *The consequences of service operation practice and service responsiveness on hotel performance. Examining hotel in Malaysia*. Unpublished Ph.D thesis Universiti Sains Malaysia.
- Mohd Rose, A. N., Mohd Deros, B., & Abdul Rahman, M. N. (2009). A Review on Lean Manufacturing practices in Small and Medium Enterprise. Seminar 3 - AMReG 09, 29 Julai 2009, Kajang, Selangor, Malaysia. *AMReG 09*.
- Morgan, N.A., Kaleka, A., & Katsikeas, C.S. (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68 (Jan), 90-108.
- Murphy, G.B, Trailer, J.M., & Hill, R.C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36(1), 15-23.

- Mwita, J.I. (2000). Performance management model. *The International Journal of Public Sector Management*, 13(1), 19-37.
- Nahm, A. Y., Vonderembse, M. A., & Koufteros, X. A. (2004). The impact of organizational culture on time-based manufacturing and performance. *Decision Science*, 35(4), 579-607.
- Narasimhan, R., Swink, M., & Kim, S. W. (2005). An exploratory study of manufacturing practice and performance interrelationship. Implications for capabilities progression. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(10), 1013-1033.
- Näslund, D. (2013). *Lean* and six sigma – critical success factors revisited. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 5(1), 86–100. doi:10.1108/17566691311316266
- Nasution, H. N., & Mavondo, F. T., (2008) Customer value in the hospitality industry: What managers believe they deliver and what customer experience. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27, pg 204-213.
- Nazlina, Z., Siti Rohaida, M. Z. & Aizzat, M. N. (2011). Investigating the role of human resource management practices on the performance of SME: A conceptual framework. *Journal of Global Management*. 3 (2)
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution. Why now and what next? *International Journal of Operations and Production Management*, 19(2), 205-228.
- Netland, T. H., Schloetzer, J. D. & Ferdows, K. (2015). Implementing corporate lean programs: The effect of management control practices. *Journal of Operations Management*. 36(2015): 90-102.
- Newton, G. (2007). A *lean*, mean operation. *Ground Support Worldwide*, 15(5), 14–16.
- Nikandrou, I., Panayotopoulou, L., & Apospori, E. (2008). The impact of individual and organizational characteristics on work-family conflict and career outcomes, *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 576 – 598.
- Noe, R. M. (2005). *Employee Training and Development* (3rd ed.). Boston, MA.: McGraw-Hill/Irwin.
- Nordin, N., Md Deros, B., & Abdul Wahab, D. (2011). *Lean* Manufacturing Implementation in Malaysian Automotive Industry: An Exploratory Study. *Operations And Supply Chain Management*, 4(1), 21–30.

- Ohno, T. (1978). *Toyota production system. Beyond large-scale production*. New York, NY: Productivity Press.
- Ohno, T. (1988), *The Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, Productivity Press, Portland, OR.
- Omar, S. S., Arokiasamy, L., & Ismail, M. (2009). The Background and Challenges Faced by the Small Medium Enterprises . A Human Resource Development Perspective. *International Journal of Business and Management*, 4(10), 95–102.
- Osman-Gani, A. M., & Jacobs, R. L. (2004). Institutionalization of Organizational Change: A Study of HRD Interventions in Singaporean, US, Japanese, and German Companies. Proceedings of AHRD International Conference, Austin, TX, (Mar,2004)
- Othman, T. (2014). *Tulis Tesis Cepat: Teknik Efektif dan Efisien!*. Bangi: MPWS Rich Resources.
- Othman, T. (2015). *SPSS Analisis data kuantitatif untuk penyelidik muda*. Bangi: MPWS Rich Resources.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Ozcelik, H., Langton, N., & Aldrich, H. (2008). Doing well and doing good, the relationship between leadership practices that facilitate a positive emotional climate and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 186-203.
- Pallant, J. (2010). *SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using SPSS*. *Journal Advanced Nursing* (Vol. 3rd, p.352)
- Papadopoulos, T., Radnor, Z., & Merali, Y. (2011). The role of actor associations in understanding the implementation of *lean* thinking in healthcare. *International Journal of Operations dan Production Management*, 31(2), 167–191. doi:10.1108/01443571111104755
- Pavnaskar, S.J., Gershenson, J.K. & Jambekar, A.B. (2003). Classification scheme for *lean* manufacturing tools. *International Journal Production Research* 41(13): 3075–3090.
- Pedersen, E.R.G. & Huniche, M. (2011), “Determinants of *lean* success and failure in the Danish public sector: a negotiated order perspective”, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 24 No. 5, pp. 403-20.

- Pelan Induk PKS 2012-2020. (2012), Memangkin Pertumbuhan dan Pendapatan, Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan, SME Corporation Malaysia. <https://www.smecorp.gov.my>
- Percival, J., & Cozzarin, B. (2010). Selecting manufacturing business practices for maximum competitive advantage. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(1), 100-121.
- Prajogo, D., & Sohal, A.S., (2006). The integration of TQM practices and technology RandD management in determining quality and innovation performance. *Omega*, 34(3), 296.
- Prajogo, D.I., Laosirihongthong, T., Sohal, A., & Boon-itt, S. (2007). Manufacturing strategies and innovation performance in newly industries countries.
- Prajogo, D.I., McDermott, P., Goh, M., (2008). Impact of value chain activities on quality and innovation. *International Journal Operation Production Management* 28, 615-635.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods, Instrument, & Computera*, 36(4), 717–731.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. doi:10.3758/BRM.40.3.879
- Piercy, N., & Rich, N. (2009). *Lean* transformation in the pure service environment: the case of the call service centre. *International Journal of Operations dan Production Management*, 29(1), 54–76. doi:10.1108/01443570910925361
- Pilkington, A. & Meredith, J. (2009). The evolution of the intellectual structure of operations management-1980-2006: a citation/co-citation analysis. *Journal Operation Management* 27:185-202.
- Porter, M.E. (1991). Towards a dynamics theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(8), 95-117 (Winter).
- Portal Rasmi SME Corp. Malaysia. (2016). <http://www.smecorp.gov.my>
- Portal Rasmi Kerajaan Malaysia. (2016). <http://www.gov.my>
- Portal Kementerian Kewangan Malaysia. (2016). <http://www.treasury.gov.my>
- Powell, D., Resta, B. & Gaiardelli, P. (2012). Towards a framework for lean product-service systems in: Proceedings of the fourth Production & Operations Management World Conferenc/19th International Annual EurOMA

- Conference Serving the World EurOMA (European Operations Management Association) (1-5 July 2012, Amsterdam, The Netherlands).
- Philips, P.A. (1999). Hotel performance and competitive advantage: a contingency approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7), 359-365.
- Radnor, Z., & McGuire, M. (2004) Performance management in the public sector: fact or fiction. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(3), 245-260.
- Radnor, Z., Walley, P., Stephens, A. & Bucci, G. (2006). Evaluation of the lean approach to business management and its use in the public sector. Scottish Executive Social Research, 1-137.
- Radnor, Z. & Walley, P. (2008). Learning to walk before we try to run: Adapting *Lean* for the public sector. *Public Money dan Management* February: 13-20.
- Ramayah, T., Lee, J. W. C., & In, J. B. C. (2011). Network Collaboration and Performance in the Tourism Sector. *Service Business*, 5(4), 411–428. doi:10.1007/s11628-011-0120-z
- Ramayah, T., Lee, J. W. C., Mohamad, O., Wai, J., & Lee, C. (2010). Green product purchase intention: Some insights from a developing country. *Resources, Conservation and Recycling*, 54(12), 1419–1427. doi:10.1016/j.resconrec.2010.06.007
- Ramayah, T., Mohd Aizzat, N., Mohd Nasser, N., & Quah, B. S. (2004). The Relationships Between Belief, Attitude, Subjective Norm, and Behavior Towards Infant Food Formula Selection The Views of the Malaysian Mothers. *Gajah Mada International Journal of Business*, 6(3), 405–418.
- Ramayah, T., Yeap, J. A. ., & Ignatius, J. (2013). An Empirical Inquiry on Knowledge Sharing Among Academicians in Higher Learning Institutions. *Minerva*, 51(2), 131–154. doi:10.1007/s11024-013-9229-7
- Rathje, M.S., Boyle, T.A., & Deflorin, P. (2001). *Lean*, take two! Reflections from the second attempt at *lean* implementation. *Business horizons* 52(1):79-88.
- Reinhardt, K. (2007). Kaizen: A change for the better. *Ground Support Worldwide*, 15(8), 14–17.
- Remon, F. A. & Sherif, M. H. (2013). Applying lean thinking in construction and performance improvement. *Alexandria Engineering Journal*. 52: 679-695.

- Ricardo, R., & Wade, D. (2001). *Corporate performance: how to build a better organization through measurement driven strategies alignment*, - Butterworth, Heinemann.
- Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance, *The International Journal of Human Resource Management*, 12(2). 299 – 310.
- Rosenzweig, E. D., Roth, A. V., & Dean, J. W. Jr. (2003). The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: an explanatory study of consumer products manufacturer. *Journal of Operations Management*, 21, 437-456.
- Rosenzweig, E.D., & Roth, A.V. (2004). Towards a theory of competitive progression: evidence from high tech manufacturing. *Production and Operations Management*, 13(4), 354-368.
- Rowold, J. (2008). Multiple effects of human resource development interventions. *Journal of European Industrial Training*, 32(1), 32-44.
- Ruiz, D. M., Gremler, D. D., Washburn, J. H., & Cepeda, G. C. (2010). Reframing Customer Value in a Service-Based Paradigm: An Evaluation of a Formative Measure in a Multi-industry, Cross-cultural Context. In V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares Concept, Methods and Applications* (pp. 535–566). Springer Berlin Heidelberg.
- Safizadeh, M.H. Ritzman, L., & Mallick, D. (2003). Alternative paradigms in manufacturing strategy. *Production and Operations Management*, 9(2), 111-127.
- Safizadeh, M.H., Field, J.M., Ritzman, L.P. (2008). Sourcing practices and boundaries of the firm in the financial services industry. *Strategic Management Journal* 29, 79-91.
- Sakakibara, S., Flynn, B.B., Schroeder, R.G., & Morris, W.T. (1997). The impact of just in time manufacturing and its infrastructure on manufacturing performance. *Management Science*, 43(9), 177-194.
- Samson, D., & Ford, S. (2000). Manufacturing practices and performance: comparison between Australia and New Zealand. *International Journal of Production Economics*, 65(3), 1246-1257.
- Sampson, M. (2004). Nonprofit, payload process improvement through lean management. Dissertation: University of Colorado.

- Schneider, B., White, S.S., & Paul, M.C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150-163.
- Schroeder, R.G., Bates, K.A., & Junttila, M.A. (2002). A resource based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. *Strategic Management Journal*, 23(2), 105.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach. (4th ed)*. John Wiley and Sons, Inc. New York.
- Selya, A. S., Rose, J. S., Dierker, L. C., Hedeker, D., & Mermelstein, R. J. (2012). A Practical Guide to Calculating Cohen's f^2 , A Measure of Local Effect Size, from PROC MIXED. *Method Article*, 3, 1–6. doi:10.3389/fpsyg.2012.00111
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A., & Ireland, R.D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273-292.
- Shah, R., Chandrasekaran, A., & Linderman, K. (2008). In pursuit of implementation patterns: the context of *Lean* and Six Sigma. *International Journal of Production Research*, 46(23), 6679–6699. doi:10.1080/00207540802230504
- Shah, Rachna, & Ward, P. T. (2003). *Lean* manufacturing : context , practice bundles , and performance. *Journal of Operations Management*, 21, 129–149.
- Shah, Rachna, & Ward, P. T. (2007). Defining and developing measures of *lean* production. *Journal of Operations Management*, 25(4), 785–805. doi:10.1016/j.jom.2007.01.019
- Singhapakdi, A., Marta, J. K., Rallapalli, K. C., & Rao, C. P. (2000). Toward an understanding of religiosity and marketing ethics: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 305-319.
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A., Ireland, R.D., Gilbert, B.A.(2011). Resource orchestration to create competitive advantage: breadth, depth and life cycle effects. *Journal of Management*. 37, 1390-1412.
- Siti Sarah, O. & Lawrence, A. (2009). The Background and Challenges Faced by the Small Medium Enterprises: A Human Resource Development Perspective. *International Conference on Human Capital Development (ICONHCD, 2009)*. ISBN 978-967-5080-51-7
- Slack, N. (2005). Operation strategy: Will it ever realize its potential?. *Gestao Producao*, 12(3), 323-332.

- Slack, N., Chambers, S., & Johnson, R. (2006). *Operations management* (5th ed.). Harrow: Prentice- Hall.
- SME & Entrepreneurship Magazine Online (2012). Main Challenges Facing SMEs, 'SME 100, Are you fast enough?', Malaysi's Fast Moving Companies. pg. 91-96. <http://smemagazine.asia/smeceoforum/SME%20100.pdf>
- Smits D. (2012). Value Stream Mapping for SMEs: a case study. Academic Master Thesis Royal Institute of Technology. Amsterdam, June 15th, 2012
- Suhaila N., Suhaily M. S., Muhammad F. M. S. (2014). Faktor-Faktor Penyumbang Kepada Kejayaan Dan Kegagalan Perusahaan Kecil Dan Sederhana (PKS) Bumiputera Di Malaysia. *E-proceedings of the Conference on Management and Muamalah (CoMM 2014), 26-27 May 2014 Synergizing Knowledge on Management and Muamalah (E-ISBN: 978-983-3048-92-2)*
- Sobel, E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effect in Structural Equation Model. *Sociological Methodology*, 13, 290–312.
- Spear, S.J. (2005). Fixing health care from inside, today. *Harvard Business Review*, 83(8), 78–91.
- Stone, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodology)*, 36(2), 111–147.
- Stewart, J. & Beaver, G. (2004), Researching and practising HRD in small organisations. In J. Stewart & G. Beaver (Eds.) *HRD in small organisations: research and practice* (pp.1-4) New York, NY: Routledge.
- Sum, C. C., Kow, L. S. J., & Chen, C. S. (2004). A taxonomy of operations strategies of high performing small and medium enterprises in Singapore. In
- Sun, W., Chou, C.-P., Stacy, A. W., & Ma, H. (2007). SAS and SPSS Macros to Calculate Standardized Cronbach's Alpha Using the Upper Bound of the Phi Coefficient for Dichotomous Items. *Behavior Research Methods*, 39(1), 71–81.
- Suárez-barraza, M. F., Smith, T., & Dahlgaard-park, S. M. (2012). Total Quality Management dan Business Excellence *Lean Service* : A literature analysis and classification. *Total Quality Management*, Vol.23, No(June 2013), 37–41. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2011.637777>
- Swank, C.K. (2003). The *lean* service machine. *Harvard Business Review*, 81(10), 123–130.

- Swanson, R. A., & Holton, E. F., III. (2001). *Foundations of human resource development*. San Francisco: Barrett-Koehler.
- Swink, M., Narasimham, R., & Kim, S.W. (2005). Manufacturing practices and strategy integration: effects on cost efficiency, flexibility and market based performance. *Decisions Science*, 36(3), 427-457.
- Tapanya, S. (2004). *Examining the Factors which Influence Performance Measurement and Management in the Thai Banking Industry: An Application of the Balanced Scorecard Framework*. (Unpublished Doctor of Philosophy). Murdoch University, Australia.
- Taylor, P., Bortolotti, T., & Romano, P. (2012). Production Planning dan Control : The Management of Operations “ *Lean* first , then automate ”: a framework for process improvement in pure service companies . A case study. *Production Planning dan Control* (Vol. 23, No.7, pp. 37–41) doi:<http://dx.doi.org/10.1080/09537287.2011.640040>
- Taylor, A., Taylor, M., 2009. Operations management research: contemporary themes, trends and potential future directions. *International Journal Operation Production Management* 29:1316-1340.
- Tena, A.B.E., Llusar, J.C.B., and Puig, V.R. (2001). Measuring the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage. A resource base view. *Total Quality Management*, 12(7/8), 932-938.
- Ting, O. K. (2004) ‘SMEs in Malaysia: Pivot Points for Change’ (cited 25 December 2009) Available from: <http://www/mca.org.my>.
- Valle, I. D. D., Castillo, M. A. S. & Rodriguez-Duarte, A. (2009). ‘The effects of training on performance in service companies: A data panel study’, *International Journal of Manpower*, vol. 30, no. 4, pp. 393-407.
- VanLooy, B., Gemmel, P., & Van Dierdonck, R. (2003). *Services management: An integrated approach* (2nd ed.). Harrow: FT Prentice-Hall.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 1(4), 801–814.
- Wael H. (2012). *The implementation of lean system in UK services industries*. Brunel Business School - Doctoral Symposium. Brunel University London.

- Wael H. & Mausori, S. A. (2014). The lean-performance relationship in services: a theoretical model. *International Journal of Operations & Production Management*. 34 (6): 750-785.
- Wold, H. (1985). *Systems analysis by partial least squares. Measuring the unmeasurable*.
- Woods, M., & Grubnic, S. (2008). Linking comprehensive performance assessment to balance scorecard: evidence from Hertfordshire Country Council. *Financial Accountability and Management*, 24(3), 343.
- Wu, S.J. (2007). *Exploring the direct versus indirect linkages among operation practices, operation capabilities and operation performance. Does competitive context moderate the key relationships?* (Unpublished PhD Dissertation). Michigan State University.
- White, R.E., Pearson, J.N. & Wilson, J.R. (1999). JIT Manufacturing: A survey of implementations in small and large U.S. manufacturers. *Management Science*.
- Wicker, A. L. (2004). *The language of lean: systems action research concerning Design engineers' use of lean metaphors*. Dissertation: University of Phoenix
- Wilson, D.D., & Collier, D.A. (2000). An empirical investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award causal model. *Decision Sciences*, 31(2), 361-390
- Womack, J.P., Jones, D.T., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York: Harper Perennial
- Womack, J.P., & Jones, D.T. (1996). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Free Press.
- Womack, J. & Jones, D. T. (2003), *Lean Thinking*, Simon dan Schuster, London.
- Womack, J.P. & Jones, D.T. (2005), "Lean consumption", *Harvard Business Review*, Vol. 83 No. 3, pp. 58-68.
- Yee, W.Y. (2006) *An empirical study of the Service-Profit Chain*. (Unpublished Ph.D dissertation). Hong Kong Polytechnic University: Hong Kong.
- Yeh-Yun Lin, C. (2002). Empowerment in service industry: an empirical study in Taiwan. *The Journal of Psychology* 13(6), 555-560.
- Yeoh, P.L., & Roth, K. (1999). An empirical analysis of sustainable advantage in the U.S pharmaceutical industry: impact of firm resources and capabilities. *Strategic Management Journal*, 20, 637-653.

- Yu Cheng, W., Kuan Yew, W., & Anwar, A. (2009). A Study on *Lean Manufacturing Implementation in the Malaysian Electrical and Electronics Industry*. *European Journal of Scientific Research*, 38(4), 521–535.
- Yusuf, Y., Gunasekaran, A., & Dan, G. (2007). Implementation of TQM in China and organization performance: An empirical investigation. *Total Quality Management dan Business Excellence*, 18(5), 509–530.
- Yusof, N, A., & Shafiei, M, W. M. (2010). The organizational performance of housing developers in Peninsular Malaysia. *International Journal of Housing Markets and Analysis*, 3(2), 146-162.
- Zakaria, N. (2011). Investigating The Role Of Human Resource Management Practices On The Performance Of Sme : A Conceptual Framework. *Journal Of Global Management*, 3(1).
- Zakaria, M. N. & Che Razak, R. (2011). Amalan Sistem Penyampaian Perkhidmatan dan Prestasi Pihak Berkuasa Tempatan. *International Conference on Management. (ICM, 2011) Proceeding*.
- Zakaria, M. N., Al-Mamun, A., Che Nawati, N. & Md. Nasir, N. (2015). Service Operations Practice and Performance of Local Authorities in Malaysia. *Proceedings of the Asia Pasific Conference on Business and Social Sciences*. ISBN 978-0-9925622-2-9.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm (3rd ed.)*. Boston: McGraw Hill Irwin.
- Zhen, M. & Williamson, P.J. (2003). Hidden dragons. *Business Harvard Review* 10:92-99