

Hubungan Amalan Pengurusan Sumber Manusia Dengan Prestasi Operasi Organisasi: Satu Kajian Empirikal

Relationship between the Human Resource Management Practices and Organizations' Operational Performance: An Empirical Study

Tang Swee Mei smtang@uum.edu.my
Khulida Kirana Yahya
School of Business and Management
College of Business
Universiti Utara Malaysia

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan meninjau hubungan pengurusan sumber manusia (PSM) dengan prestasi operasi organisasi dalam kalangan organisasi pembuatan Malaysia. Sejumlah 137 buah organisasi terlibat dalam kajian ini. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan terdapatnya masalah multikolineariti dalam kalangan pemboleh ubah PSM. Kaedah analisis komponen utama digunakan bagi mengatasi masalah tersebut. Model regresi linear mudah selanjutnya dibentuk bagi menganalisis hubungan antara PSM dengan prestasi operasi organisasi. Hasil analisis regresi linear mudah menunjukkan model yang dibentuk mempunyai nilai F yang signifikan pada aras kebarangkalian 0.01. Selain itu, keputusan analisis regresi juga menunjukkan PSM secara kolektif dapat menyumbang 26.3% terhadap variasi dalam prestasi operasi organisasi.

Kata Kunci: pengurusan sumber manusia (PSM), prestasi operasi.

ABSTRACT

This study aims to explore the relationship of human resource management (HRM) and operational performance among Malaysian manufacturing organizations. A total of 137 organizations were involved in this study. Multiple regression analysis results showed that there was a multicollinearity problem among the HRM variables. The principle component analysis method was used to solve the problem. Further, simple linear regression model was developed to analyze the relationship between HRM with operational performance. Simple linear regression analysis results indicated that the model developed has a significant F value at the probability level of 0.01. In addition, the results also showed that HRM collectively accounted for 26.3% of the variance in operational performance.

Keywords: Human resource management, operational performance.

PENGENALAN

Matlamat pembangunan ekonomi Malaysia sejak awal tahun 1990-an adalah untuk menjadikan Malaysia sebuah negara maju menjelang tahun 2020. Berdasarkan perbandingan nilai peratusan sumbangan kepada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) mengikut industri dalam tempoh 25 tahun iaitu dari 1985 hingga 2010 (Malaysia, 1991, 2006, 2010), jelas kelihatan ekonomi Malaysia telah berkembang pesat dan mengalami perubahan struktur yang ketara. Sejajar dengan kemajuan ekonomi yang dicapai, sektor pembuatan bukan sahaja merupakan penyumbang terbesar (76.4%) kepada jumlah pendapatan eksport negara pada tahun 2011 iaitu sebanyak RM293.2 billion (Kementerian Kewangan Malaysia, 2011). Malah, jumlah peratusan guna tenaga bagi sektor pembuatan dianggarkan sekitar 28.9% menjelang hujung tahun 2011 (Kementerian Kewangan Malaysia, 2011). Sungguhpun begitu, kemampuan organisasi Malaysia untuk mengekalkan daya saing menjadi semakin kritikal dengan persekitaran perniagaan global yang semakin kompleks. Persaingan pasaran dijangka semakin sengit hasil kesan globalisasi serta kesan perubahan ekonomi serantau. Aliran pelaburan asing bagi sektor pembuatan juga mengalami penguncupan yang teruk berbanding dengan sektor perkhidmatan dan sektor lain berikutan kemerosotan keuntungan dan kemampuan kewangan syarikat yang semakin lemas kesan daripada krisis global ini (Kementerian Kewangan Malaysia, 2011). Selain itu, sektor pembuatan

di Malaysia juga berhadapan dengan masalah kos buruh tempatan yang semakin meningkat, di samping penawaran buruh tempatan yang terhad (Kementerian Kewangan Malaysia, 2010). Ini menyebabkan Malaysia bukan sahaja terpaksa bersaing dengan negara lain seperti Negeri China dan Vietnam dari segi penawaran buruh murah, tetapi juga terpaksa bersaing dari aspek penawaran buruh yang berkemahiran dan berkeupayaan bagi menarik pelaburan asing. Dalam konteks ini, bagaimana organisasi pembuatan dapat kekal berdaya saing menjadi isu yang kritikal.

Hasil perubahan global dari segi ekonomi dan persaingan pasaran, organisasi pembuatan harus mencari jalan bagi mengurus modal insannya dengan lebih berkesan bagi menghadapi masa hadapan yang semakin mencabar (Pfeffer, 1994; Rowley & Saaidah Abdul Rahman, 2007). Ini kerana modal insan yang tidak diurus dengan baik tidak akan dapat memberi sumbangan bererti kepada organisasi (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Pfeffer, 1994, 1995). Sorotan literatur menunjukkan pengurusan sumber manusia (PSM) merupakan antara faktor kritikal yang boleh menyumbang pada prestasi organisasi (Stavrou-Costea, 2005; Ulrich, 1997). Secara amnya, PSM merupakan pendekatan khusus dalam mengurus pekerja, ia melihat sumber manusia sebagai aset organisasi yang terpenting (Bohlander & Snell, 2010; Boxall & Macky, 2009; Dessler, 2010; Pfeffer, 1995). Walau bagaimanapun, sehingga kini dapatan kajian tentang sumbangan PSM terhadap prestasi organisasi bercampur-campur. Sebahagian besar kajian dalam bidang PSM menunjukkan wujud hubungan positif antara PSM dengan prestasi organisasi (Huselid, 1995; Intan Osman, Ho, & Galang, 2011; Lo & Abang Azlan Mohamad, 2009; Shih, Chiang, & Hsu, 2006; Tan & Azzat Mohd Nasurdin, 2010, 2011; Williams & Mohamed, 2010). Sementara itu, terdapat beberapa kajian empirikal yang memperolehi keputusan yang sebaliknya (Chan, Shaffer, & Snape, 2004; Chang & Huang, 2005).

Dalam konteks Malaysia, dapatan kajian oleh Rozhan Othman, Rohayu Abdul Ghani dan Rasidah Arshad (2001) menunjukkan terdapat peningkatan kesedaran pihak pengurusan organisasi pembuatan di Malaysia tentang peranan penting PSM dalam membantu organisasi mencapai matlamat perniagaannya, serta manfaat yang bakal diperoleh hasil pengurusan modal insan yang lebih berkesan. Walau bagaimanapun, dapatan kajian oleh Rowley dan Saaidah Abdul Rahman (2007), Chew (2005), serta Othman dan Teh (2003) pula mendapati penerimaan konsep PSM dalam kalangan organisasi pembuatan di Malaysia masih di tahap yang rendah dan agak ketinggalan. Selain itu, beberapa kajian lain di Malaysia secara keseluruhannya juga menunjukkan dapatan yang berbeza-beza dari segi jenis amalan PSM yang dapat mempengaruhi prestasi organisasi secara signifikan (Intan Osman et al., 2011; Lo & Abang Azlan Mohamad, 2009; Ng & Jasman Molukin, 2011; Tan & Azzat Mohd Nasurdin, 2010; Williams & Mohamed, 2010). Maka timbul persoalan tentang apakah jenis amalan PSM yang memberi sumbangan terhadap prestasi organisasi pembuatan di Malaysia? Persoalan ini telah menjadi titik tolak awal bagi menyelidik hubungan tersebut.

ULASAN KARYA

Hasil sorotan literatur menunjukkan terdapat pelbagai definisi PSM. Sebilangan sarjana mendefinisikan PSM sebagai aktiviti mengurus modal insan bagi mencapai matlamat organisasi (Wright, McMahan, & McWilliams, 1994). Sebahagian besar pula melihat PSM sebagai satu sistem yang terdiri dari satu set aktiviti, fungsi dan proses yang berbeza tetapi saling berkait untuk menarik, membangun, dan mengekalkan sumber manusia di organisasi (Delery & Doty, 1996; Ferris, Hochwater, Buckley, Harrel-Cook, & Frink, 1999; Lado & Wilson, 1994). Bukti kajian menunjukkan sistem PSM yang dibentuk hasil gabungan pelbagai amalan PSM mempunyai impak terhadap prestasi organisasi yang lebih besar berbanding dengan hasil tambah kesan amalan PSM secara individu (Becker & Huselid, 1998). Dengan kata lain, peningkatan prestasi organisasi memerlukan perubahan nyata pada sistem PSM yang melibatkan beberapa amalan PSM.

Sungguhpun amalan-amalan PSM yang diguna pakai berbeza-beza (Arthur, 1994; Pfeffer, 1998), namun pendekatan PSM berorientasikan komitmen merupakan antara pendekatan yang sering disyorkan bagi mengurus pekerja (Bohlander & Snell, 2010; Combs, Yong, Hall, & Ketchen, 2006; Dessler, 2010; Evans & Davis, 2005; Sun, Aryee, & Law, 2007). Pendekatan ini menekankan kesepadanan (*fit*) antara amalan PSM bagi membentuk sistem PSM yang berkesan dalam memilih, membangunkan, mengekalkan, dan mendorong pekerja bagi mencapai matlamat organisasi. Secara teoritisnya, pekerja yang dipilih secara teliti, dibangunkan dan didorong secara wajar akan mempamerkan kemahiran dan gelagat yang positif dalam pekerjaan, seterusnya menghasilkan prestasi organisasi yang lebih tinggi (Huselid, 1995). Sistem ini amat berbeza dengan pengurusan tradisional yang lebih mementingkan penyeliaan secara langsung oleh pengurusan atasan (Shih et al., 2006). Sistem ini mencadangkan cara pengurusan pekerja yang berkonsepkan kerjasama sesama pekerja serta antara pekerja dengan pihak pengurusan, menggalakkan penglibatan pekerja, di samping mendorong

pekerja bekerja keras serta berkongsi idea demi kebaikan bersama (Shih et al., 2006). Oleh itu, pengamalan sistem PSM berorientasikan komitmen menggambarkan hasrat organisasi untuk memupuk hubungan pekerjaan yang bersifat jangka panjang dan berasaskan komitmen. Antara amalan PSM yang sering dikaitkan dengan pembentukan sistem PSM berorientasikan komitmen adalah jaminan pekerjaan, latihan secara meluas, peluang pembangunan kerjaya dan laluan kerjaya yang luas, ganjaran yang berdaya saing dan berasaskan prestasi, menilai prestasi kumpulan, mengambil pekerja secara teliti, dan berkongsi maklumat. Walau bagaimanapun, kebanyakan bukti kajian lebih tertumpu pada negara barat (Becker & Huselid, 1998; Cappelli & Neumark, 2001; Guthrie, Flood, Liu, & MacCurtain, 2009; MacDuffie, 1995; Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996). Sebahagian besar penyelidik menyarankan perlunya lebih banyak penyelidikan lanjut bagi mengesahkan keberkesanan sistem PSM berorientasikan komitmen dalam konteks yang berbeza (Bowen & Ostroff, 2004; Boxall & Macky, 2009; Cappelli & Neumark, 2001).

Kajian ini merupakan satu usaha untuk mengaplikasikan teori berasaskan sumber bagi menjelaskan kesan amalan PSM secara kolektif dalam menjana prestasi organisasi yang cemerlang. Selain itu, kajian ini juga bertujuan menyelidik sejauh mana sistem PSM berorientasikan komitmen dapat mempengaruhi prestasi organisasi di Malaysia.

METODOLOGI

Kajian ini berbentuk kajian lapangan dan bersifat keratan rentas (*cross-sectional*). Unit analisis kajian ini adalah organisasi, dan data primer kajian diperoleh menerusi edaran borang soal selidik kepada pihak pengurusan (khususnya pengurus PSM atau pengurusan atasan yang berkenaan).

Populasi penyelidikan merangkumi semua organisasi pembuatan di Malaysia yang bersaiz besar dengan bilangan pekerja melebihi 150 orang, dan yang telah beroperasi sekurang-kurangnya lima tahun. Sampel sebanyak 500 buah kilang diperoleh menerusi kaedah persampelan rawak mudah berdasarkan senarai mengikut susunan abjad dalam Buku Panduan FMM 2008.

Secara amnya, alat kajian merangkumi soalan yang mengukur konstruk utama kajian, di samping soalan berkenaan maklumat umum organisasi serta responden yang menjawab soal selidik kajian. Konstruk PSM diukur melalui pengoperasian dimensi pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan dan pembangunan, pemberian ganjaran, perkembangan kerjaya, perkongsian maklumat, serta jaminan pekerjaan. Skala pemeringkatan selang lima mata digunakan, iaitu "1 = sangat tidak setuju" sehingga "5 = sangat setuju". Skor tahap amalan setiap dimensi bagi organisasi dikira berdasarkan nilai purata skor bagi set soalan yang mengukur dimensi tersebut. Prestasi organisasi pula diukur berdasarkan tanggapan pengurus sumber manusia organisasi tentang aspek-aspek berkait prestasi operasi organisasi. Prestasi operasi merujuk kepada aspek-aspek operasi pengeluaran organisasi. Pendekatan pengukuran secara perbandingan (*comparative performance*) diguna bagi mendapatkan ukuran prestasi tersebut.

HASIL KAJIAN

Daripada 500 soal selidik yang dikirim, sebanyak 139 (27.8%) soal selidik diperoleh. Namun begitu, dua daripada soal selidik yang dibalas tidak diisi dengan lengkap dan terpaksa diketepikan. Dengan itu, hanya 137 soal selidik diguna untuk tujuan analisis dan kadar respon adalah sebanyak 27.4%. Merujuk kepada Jadual 1, majoriti organisasi iaitu 56.2% adalah jenis pemilikan tempatan. Selain itu, 59.9% organisasi beroperasi sekurang-kurangnya 20 tahun, diikuti dengan 35.0% beroperasi antara 10 hingga 20 tahun, dan hanya 5.1% sahaja yang tempoh operasinya kurang daripada 10 tahun. Bagi saiz syarikat dari segi bilangan pekerja, kebanyakan organisasi iaitu sebanyak 71.5% mempunyai jumlah pekerja antara 150 hingga 500 orang, diikuti oleh 17.5% organisasi dengan jumlah pekerja antara 501 hingga 1000 orang.

Jadual 2 pula memaparkan profil responden yang menjawab soal selidik tinjauan ini. Majoriti responden adalah dari kalangan pengurus sumber manusia (50.4%), dan diikuti oleh eksekutif sumber manusia (21.2%). Selain itu, 65.7% berkhidmat di organisasi masing-masing lebih daripada lima tahun, dengan sejumlah 91.0% memiliki pengalaman kerja lebih daripada lima tahun. Ini bererti kebanyakan responden yang menjawab soal selidik mempunyai pengalaman dalam bidang PSM.

Jadual 3 memaparkan maklumat korelasi Pearson antara pemboleh ubah kajian. Berdasarkan jadual, dapat dilihat bahawa korelasi antara setiap pemboleh ubah PSM secara majoritinya menunjukkan hubungan linear positif yang signifikan ($r > 0.5$ dan $p < 0.01$), kecuali korelasi antara pemboleh ubah jaminan pekerjaan dengan pemboleh ubah PSM yang lain menunjukkan nilai koefisien

korelasi (r) di bawah 0.5. Selain itu, korelasi Pearson antara pemboleh ubah PSM dengan pemboleh ubah prestasi operasi menunjukkan korelasi positif yang signifikan ($p < 0.01$).

Keputusan analisis regresi pemboleh berubah tidak bersandar (amalan pengurusan sumber manusia) dengan pemboleh ubah prestasi operasi sebagai pemboleh ubah bersandar ditunjukkan dalam Jadual 4. Model regresi menunjukkan statistik F yang signifikan pada paras kebarangkalian 0.01 serta koefisien penentu (R^2) terlaras yang sederhana nilainya, iaitu 0.245. Ini menunjukkan sebanyak 24.5% varians dalam prestasi operasi dapat diterangkan oleh pemboleh ubah PSM. Penelitian terhadap model tersebut mendapati statistik t bagi kesemua koefisien regresi pemboleh ubah tak bersandar (amalan PSM) adalah tidak signifikan. Secara keseluruhan, analisis regresi berganda menunjukkan wujudnya hubungan yang signifikan antara pembolehubah bersandar dengan pembolehubah tak bersandar (amalan PSM). Namun demikian, hasil analisis menunjukkan kemungkinan wujudnya masalah multikekolineariti.

Penelitian terhadap model regresi menunjukkan model tersebut mempunyai statistik F yang signifikan secara statistik, serta nilai R^2 yang agak sederhana, namun semua koefisien regresi adalah tidak signifikan. Selain itu, terdapat koefisien regresi mempunyai tanda (positif/negatif) yang bercanggah dengan yang dijangkakan. Sebagai contoh, koefisien regresi bagi penilaian prestasi menunjukkan tanda negatif. Sebaliknya, keputusan analisis korelasi Pearson menunjukkan korelasi positif antara pemboleh ubah penilaian prestasi dengan pemboleh ubah bersandar prestasi operasi organisasi. Di samping itu, koefisien korelasi Pearson antara pemboleh ubah PSM juga agak tinggi iaitu di antara 0.368 dan 0.733, serta signifikan secara statistik ($p < 0.01$).

Oleh demikian, adalah wajar data diteliti bagi mengesan kehadiran hubungan linear antara pembolehubah tak bersandar. Menurut Allison (1999), sekiranya nilai toleransi (*tolerance*) bagi setiap pemboleh ubah tak bersandar berada di bawah 0.40 atau nilai *variance inflation factor* (VIF) melebihi 2.50, maka sudah memadai bagi penyelidik mengesyaki kehadiran masalah multikekolineariti yang serius. Jadual 5 merupakan hasil pengesanan multikekolineariti bagi pemboleh ubah PSM. Didapati kebanyakan pemboleh ubah tak bersandar PSM mempunyai nilai toleransi yang kurang daripada 0.40 dan nilai VIF yang melebihi 2.50.

Bagi menangani masalah multikekolineariti di dalam kajian ini, kaedah multivariat iaitu analisis komponen utama (*principal component analysis*) digunakan. Kaedah ini dapat menjana model yang menunjuk kesan keseluruhan pemboleh ubah tak bersandar. Hasil analisis menunjukkan komponen utama yang pertama dapat menyumbang sebanyak 66.1% daripada jumlah varians pada set data asal. Berdasarkan pemberat yang diperolehi, skor PSM dibentuk menerusi persamaan berikut, iaitu:

$$\text{PSM} = 0.385(\text{pengambilan}) + 0.389(\text{penilaian prestasi}) + 0.411(\text{pengurusan kerjaya}) + 0.276(\text{jaminan pekerjaan}) + 0.378(\text{kongsi maklumat}) + 0.401(\text{latihan}) + 0.390(\text{ganjaran})$$

Skor PSM yang diperolehi daripada analisis ini digunakan dalam analisis selanjutnya menerusi analisis regresi mudah. Keputusan analisis regresi antara skor PSM (secara kolektif) dengan pemboleh ubah bersandar (prestasi operasi organisasi) seperti yang tertera dalam Jadual 6. Hasil analisis menunjukkan statistik F bagi model regresi tersebut adalah signifikan ($p < 0.01$), dan PSM (secara kolektif) dapat menerangkan peratusan varians yang signifikan dalam setiap pemboleh ubah prestasi operasi organisasi ($R^2 = 0.263$). Keputusan ini mencadangkan PSM secara kolektif boleh menyumbang kepada prestasi operasi organisasi.

PERBINCANGAN KAJIAN

Hasil analisis korelasi Pearson menunjukkan korelasi positif yang signifikan secara statistik antara semua amalan PSM dengan prestasi operasi organisasi dengan koefisien korelasi dalam julat 0.368 hingga 0.481. Selain itu, analisis regresi juga menunjukkan bahawa PSM (secara kolektif) dapat menerangkan peratusan varians yang signifikan secara statistik dalam pemboleh ubah prestasi operasi organisasi. Sumbangan PSM (secara kolektif) kepada prestasi operasi (26.3%) boleh dianggap agak tinggi. Dengan kata lain, lebih tinggi tahap amalan PSM dalam organisasi, dapat dijangka lebih tinggi prestasi operasi organisasi berkenaan. Hasil penemuan penyelidikan ini adalah konsisten dengan hasil beberapa kajian seperti Huselid (2005), Intan Othman dan rakan-rakan (2011), Raduan Che Rose, Naresh Kumar, dan Hazril Izwar Ibrahim (2008), serta Sun dan rakan-rakan (2007) tentang peranan PSM dalam meningkatkan prestasi organisasi. Hasil penyelidikan membekalkan bukti empirikal yang menyokong jangkaan bahawa kesemua amalan PSM mempunyai hubungan positif dengan pemboleh ubah prestasi operasi organisasi. Keputusan kajian ini sebagai bukti tambahan bagi menyokong pandangan dan hujah Boxall dan Purcell (2003), Lado dan Wilson (1994), serta Prahalad dan Hamel

(1990) bahawa kelebihan bersaing sesebuah organisasi tidak bergantung semata-mata pada sumber manusia yang dimiliki oleh organisasi, tetapi amalan PSM yang sebenarnya memainkan peranan penting dalam mendorong pekerja memberi sumbangan kepada kecemerlangan organisasi.

Penemuan kajian ini juga membekalkan bukti empirikal yang menyokong konsep sistem PSM iaitu amalan PSM harus dilaksana secara holistik. Kajian ini mendapati wujud korelasi positif yang signifikan antara amalan PSM ($0.368 \leq r \leq 0.733$), ini bererti amalan PSM saling bersandar antara satu sama lain. Keputusan ini sejajar dengan hasil penemuan beberapa penyelidik (Combs et al., 2006; Ichniowski, Shaw, & Prennushi, 1997), yang mencadangkan amalan PSM perlu dilaksanakan secara holistik dan bukannya satu demi satu. Hasil analisis penyelidikan ini mencadangkan tujuh amalan secara bersama menyokong sistem PSM. Di samping keputusan analisis korelasi, keputusan analisis komponen utama yang dilaksanakan terhadap tujuh amalan PSM juga membekalkan bukti tambahan bagi menyokong idea tersebut. Nilai pemberat bagi setiap pemboleh ubah dalam gabungan linear yang pertama adalah hampir sama dan bertanda positif. Ini mencadangkan tujuh pemboleh ubah tersebut mempunyai kepentingan yang hampir sama. Selain itu, komponen utama yang pertama (komponen tunggal) dapat menerangkan hampir 66.1% daripada jumlah varians yang terkandung dalam set pemboleh ubah asal. Hasil penemuan penyelidikan ini mungkin dapat memberi kefahaman tentang keperluan melaksanakan PSM secara kolektif.

Berdasarkan kepada penemuan penyelidikan, nyata bahawa amalan PSM yang melibatkan aspek-aspek pengambilan pekerja secara teliti, penilaian prestasi, pengurusan kerjaya, jaminan pekerjaan, perkongsian maklumat, pemberian latihan secara meluas kepada pekerja, dan ganjaran yang menarik boleh memanfaatkan organisasi. Ketujuh-tujuh aspek PSM adalah saling bergantung dan perlu dilaksanakan secara serentak dengan diberikan penekanan yang sama. Pelaksanaan amalan PSM secara kolektif didapati mempunyai impak positif yang signifikan terhadap prestasi organisasi. Ini seterusnya dapat meningkatkan lagi daya saing sesebuah organisasi. Oleh demikian, kumpulan pengurusan dan pembuat dasar seharusnya memberi perhatian yang sewajarnya terhadap aspek PSM. Seperti yang syorkan oleh sebahagian besar ilmuwan bahawa aspek PSM seharusnya diberi penekanan di peringkat perancangan strategi.

RUMUSAN

Secara keseluruhannya, hasil kajian menunjukkan PSM harus dilaksana secara holistik. Dapatan kajian ini selari dengan teori berasaskan sumber dengan membekalkan bukti empirikal bahawa amalan PSM (pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan dan pembangunan, ganjaran berasaskan prestasi, pengurusan kerjaya, perkongsian maklumat, dan jaminan pekerjaan) secara kolektif dapat mewujudkan kelebihan bersaing pada sumber manusianya dengan meningkatkan pengetahuan, kemahiran, motivasi pekerja, serta mendorong gelagat pekerja yang positif bagi menghasilkan prestasi organisasi yang lebih baik. Oleh itu, usaha perlu diambil untuk memastikan amalan PSM yang dilaksanakan di dalam organisasi difahami secara menyeluruh dan diamal secara meluas. Usaha ini penting bagi meningkatkan tahap amalan setiap amalan PSM, dan membolehkan organisasi meningkatkan prestasi masing-masing.

RUJUKAN

- Allison, P. D. (1999). *Multiple regression: A primer*. CA: Pine Forge Press, A Sage Publications Company.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In F. G.R. (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 16, pp. 53-101). Stamford, CT: JAI Press.
- Bohlander, G., & Snell, S. A. (2010). *Managing human resources* (15th ed.). Ohio: South-Western.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do 'high-performance work practices improve establishment-level outcomes? *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4), 737-775.
- Chan, L. L. M., Shaffer, M. A., & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: The impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35.
- Chang, J. A., & Huang, T. C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International Journal of Manpower*, 26(5), 434-449.
- Chew, Y. T. (2005). Achieving organizational prosperity through employee motivation and retention: A comparative study of strategic HRM practices in Malaysia institutions. *Research and Practice in Human Resource Management*, 13(2), 87-104.
- Combs, J., Yong, M. L., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Dessler, G. (2010). *Human resource management* (12th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31(5), 758-775.
- Ferris, G. R., Hochwater, W. A., Buckley, M. R., Harrel-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25(3), 385-414.
- Guthrie, J. P., Flood, P. C., Liu, W. C., & MacCurtain, S. (2009). High performance work systems in Ireland: Human resource and organizational outcome. *International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 112-125.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Ichniowski, C., Shaw, B. M., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- Intan Osman, Ho, T. C. F., & Galang, M. C. (2011). The relationship between human resource practices and firm performance: An empirical assessment of firms in Malaysia. *Business Strategy Series*, 12(1), 41-48.
- Kementerian Kewangan Malaysia. (2010). *Laporan Ekonomi Malaysia 2010/2011*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasioanl Malaysia Berhad.
- Kementerian Kewangan Malaysia. (2011). *Laporan Ekonomi Malaysia 2011/2012*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasioanl Malaysia Berhad.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy Of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Lo, M. C., & Abang Azlan Mohamad. (2009). The relationship between human resource management and firm performance in Malaysia. *International Journal of Economics and Finance*, 1(1), 103-109.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organisational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- Malaysia. (1991). *Rancangan Malaysia Keenam 1991-1995*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional.
- Malaysia. (2006). *Rancangan Malaysia Kesembilan 2006-2010*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional.
- Malaysia. (2010). *Rancangan Malaysia Kesepuluh 2011-2015*. Putrajaya: Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri.
- Ng, K. S., & Jasman Molukin. (2011). *HRM best practices and firm business performance: A Malaysian case during the 2008-2009 financial crisis*. Paper presented at the 2nd International Conference on Business and Economic Research.
- Othman, R., & Teh, C. (2003). On developing the informed work place: HRM issues in Malaysia. *Human Resource Management Review*, 13, 393-406.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantega through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 9(1), 55-72.

- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Raduan Che Rose, Naresh Kumar, & Hazril Izwar Ibrahim. (2008, October, 2008). *Relationship between strategic human resource management and organizational performance: Evidence from selected Malaysian firms*. Paper presented at the European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences.
- Rowley, C., & Saaidah Abdul Rahman. (2007). Management of human resources in Malaysia: Locally-owned companies and multinational companies. *Management Review*, 18(4).
- Rozhan Othman, Rohayu Abdul Ghani, & Rasidah Arshad. (2001). Great expectations: CEO's perception of the performance gap of the HRM function in the Malaysian manufacturing sector. *Personnel Review*, 30(1), 61-80.
- Shih, H.-A., Chiang, Y.-H., & Hsu, C.-C. (2006). Can high performance work systems really lead to better performance? *International Journal of Manpower*, 27(8), 741-763.
- Stavrou-Costea, E. (2005). The challenges of human resource management towards organizational effectiveness. *Journal of European Industrial Training*, 29(2/3), 112-182.
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Tan, C. L., & Aizzat Mohd Nasurdin. (2010). Human resource management practices and organizational innovation: An empirical study in Malaysia. *Journal of Applied Business Research*, 26(4), 105-115.
- Tan, C. L., & Aizzat Mohd Nasurdin. (2011). Human resource management practices and organizational innovation: Assessing the mediating role of knowledge management effectiveness. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(2), 155-167.
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36(3), 303-320.
- Williams, J. G., & Mohamed, R. B. (2010). A comparative study of the effects of 'best practice' HRM on worker outcomes in Malaysia and England local government. *International Journal of Human Resource Management*, 21(5), 653-675.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.

JADUAL 1: Maklumat organisasi

Maklumat organisasi	Kekerapan	
	Bilangan	Peratus (%)
Jenis pemilikan (N=137)		
Syarikat pemilikan tempatan	77	56.2
Syarikat pemilikan tempatan-asing	28	20.4
Syarikat pemilikan asing	32	23.4
Bilangan tahun beroperasi (N= 137)		
Kurang daripada 10 tahun	7	5.1
10 – 20 tahun	48	35.0
20 tahun atau lebih	82	59.9
Bilangan pekerja dalam organisasi (N=137)	98	71.5
151 – 500	24	17.5
501 – 1000	15	11.0
Lebih daripada 1000		

JADUAL 2: Profil responden

Maklumat Responden	Kekerapan	
	Bilangan kes	Peratus (%)
Jawatan (N=137)		
Pengurus Besar	7	5.1
Pengurus Sumber Manusia	69	50.4
Eksekutif Sumber Manusia	29	21.2
Pengurus Kanan	12	8.8
Penyelia	17	12.4
Lain-lain	3	2.2
Bilangan tahun berkhidmat (N=134)		
1 – 5 tahun	46	34.3
6 – 10 tahun	39	29.1
11 – 15 tahun	22	16.4
16 – 20 tahun	20	14.9
lebih daripada 20 tahun	7	5.2
Pengalaman bekerja (N=134)		
1 – 5 tahun	12	9.0
6 – 10 tahun	26	19.4
11 – 15 tahun	22	16.4
16 – 20 tahun	41	30.6
lebih daripada 20 tahun	33	24.6

JADUAL 3: Korelasi Pearson antara pemboleh ubah kajian

	1	2	3	4	5	6	7
1 Pengambilan pekerja	1.00						
2 Penilaian prestasi	.717**	1.000					
3 Pengurusan kerjaya	.702**	.733**	1.000				
4 Jaminan pekerjaan	.396**	.388**	.422**	1.000			
5 Kongsi maklumat	.594**	.581**	.682**	.368**	1.000		
6 Latihan	.653**	.642**	.712**	.433**	.724**	1.000	
7 Ganjaran	.589**	.631**	.715**	.534**	.627**	.668**	1.00
8 Prestasi operasi	.393**	.383**	.447**	.360**	.417**	.398**	.468**

Nota: **korelasi adalah signifikan pada paras kebarangkalian 0.01

JADUAL 4: Analisis regresi berganda antara PSM dengan Prestasi operasi

Pemboleh ubah tak bersandar (PSM)	Beta terpiawai Pemboleh ubah bersandar (Prestasi operasi)
Pengambilan pekerja	.081
Penilaian prestasi	-.009
Pengurusan kerjaya	.121
Jaminan pekerjaan	.164
kongsi maklumat	.142
Latihan	-.030
Ganjaran	.191
R ²	.285
R ² terlaras	.245
Signifikan bagi F	.000

* p<0.05

JADUAL 5: Nilai toleransi dan VIF bagi pemboleh ubah PSM

Pemboleh ubah tak bersandar (PSM)	Pemboleh ubah bersandar (Prestasi organisasi)	
	VIF	Toleransi
Pengambilan pekerja	2.550	.392
Penilaian prestasi	2.741	.365
Pengurusan kerjaya	3.390	.295
Jaminan pekerjaan	1.421	.704
Kongsi maklumat	2.462	.406
Latihan	2.968	.337
Ganjaran	2.611	.383

JADUAL 6 : Regresi mudah antara skor PSM dengan pemboleh ubah prestasi operasi organisasi

Pemboleh ubah tak bersandar	Pemboleh ubah bersandar (Prestasi operasi) Beta terpiawai
PSM ^a	.513**
R ²	.263
Signifikan bagi F	.000

Nota: ^a skor komponen utama yang diperolehi dari analisis komponen utama; **p<0.01