

## **Hubungan Berstruktur Pengurusan Sumber Manusia, Budaya Organisasi dan Prestasi Organisasi**

Tang Swee Mei  
Khulida Kirana Yahya  
Lim Kong Teong  
College of Business  
Universiti Utara Malaysia  
E-mail: smtang@uum.edu.my

### **ABSTRAK**

Kajian ini menyelidik hubungan antara pengurusan sumber manusia (PSM) dan prestasi organisasi, dengan budaya organisasi sebagai pemboleh ubah pengantara. Amalan PSM termasuk pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan dan pembangunan, ganjaran berasaskan prestasi, pengurusan kerjaya, perkongsian maklumat, dan jaminan pekerjaan. Pemboleh ubah budaya organisasi meliputi penglibatan, koordinasi dan integrasi, komunikasi terbuka, kepercayaan, penambahbaikan, dan kerjasama. Sementara pemboleh ubah prestasi organisasi merangkumi kadar pertumbuhan jualan, margin keuntungan, hasil operasi, dan hasil sumber manusia. Kajian ini berasaskan reka bentuk tinjauan dan bersifat keratan rentas. Sebanyak 137 soal selidik dikutip daripada organisasi pembuatan di Malaysia dan digunakan dalam analisis statistik. Hasil kajian berkenaan hubungan berstruktur antara ketiga-tiga pemboleh ubah mengesahkan peranan budaya organisasi sebagai pengantara dalam hubungan antara PSM dengan prestasi organisasi. Kesimpulannya, hasil kajian ini dapat menyumbang dalam peningkatan pengetahuan dan kefahaman tentang hubungan antara PSM, budaya organisasi dan prestasi organisasi, dan dengan itu membolehkan pihak pengamal memperoleh pengetahuan yang lebih mendalam berhubung dengan impak PSM terhadap prestasi organisasi.

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

### **ABSTRACT**

*This study investigates the relationship between human resource management (HRM) practices and organizational performance, and the organizational culture as a mediator variable. HRM practices include employee hiring, performance appraisal, training and development, performance-based compensation, career management, information sharing, and job security. Organizational culture include participation, coordination and integration, open communication, trust, improvement, and cooperation. While organizational performance variables include rate of sales growth, profit margins, operational outcome, and human resource outcome. The study was based on a survey design and cross sectional. A total of 137 questionnaires were collected from Malaysian manufacturing organizations, and were used in subsequent statistical analyses. Structural equation modeling highlighted the role of organizational culture in mediating the relationship between HRM and organizational performance. In conclusion, this study provided insight and further understanding of the interrelationship between HRM, organizational culture and organizational performance, and hence allows practitioners to gain in depth knowledge about the impact of HRM on organizational performance.*

*Keywords: Human resource management, organizational culture, organizational performance.*

### **PENGENALAN**

Pengurusan sumber manusia (PSM) merupakan pendekatan khusus dalam mengurus pekerja, dan sumber manusia dilihat sebagai aset organisasi yang terpenting (Bohlander & Snell, 2010; Boxall & Macky, 2009; Dessler, 2010; Pfeffer, 1995). Kajian-kajian lepas (Datta, Guthrie, & Wright, 2005; Raduan Che Rose, Naresh Kumar, & Hazril Izwar Ibrahim, 2008) menunjukkan PSM menyumbang pada peningkatan prestasi organisasi. Namun, terdapat pandangan yang berbeza tentang cara bagaimana PSM dapat mempengaruhi prestasi organisasi. Kajian empirikal oleh Arthur (1994), Huselid (1995), serta Tan dan Azzat Mohd Nasurdin (2010) menunjukkan wujudnya hubungan langsung antara

PSM dengan prestasi organisasi. Sebilangan sarjana pula berpendapat hubungan PSM dan prestasi organisasi adalah jauh lebih kompleks (Boselie, Dietz, & Boon, 2005; Boxall & Macky, 2009), dan kesan PSM terhadap prestasi organisasi bersifat secara tidak langsung (Bowen & Ostroff, 2004; Evans & Davis, 2005; Ferris, Hochwater, Buckley, Harrel-Cook, & Frink, 1999; Schuler & Jackson, 2005). Bagi Schuler dan Jackson (2005), penerokaan yang lebih rapi terhadap mekanisme bagaimana PSM dapat mempengaruhi prestasi organisasi adalah perlu dalam usaha mengembangkan pengetahuan dalam bidang ini. Ini kerana kajian yang memberi tumpuan pada proses bagaimana amalan PSM mempengaruhi prestasi organisasi secara relatifnya agak kurang berbanding kajian yang menyelidik hubungan langsung antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut.

## ULASAN KARYA

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 et al., 1999; Lado & Wilson, 1994). Ulrich dan LaFasto (1995) pula mengkonseptualkan PSM sebagai mekanisme yang menyampaikan mesej tertentu bagi membentuk tingkah laku pekerja yang diinginkan oleh organisasi. Dengan lain kata, PSM adalah mengenai pengurusan pekerja dan sistem PSM bertindak sebagai penyampai mesej kepada pekerja tentang tingkah laku yang diharapkan, dihargai, dan yang akan diberi ganjaran oleh organisasi. Hasil daripada pelaksanaan PSM, pekerja cuba menafsir mesej tersebut dan membentuk pengertian terhadap persekitaran kerja mereka secara bersama (Rousseau, 1995; Ulrich & LaFasto, 1995). Ini seterusnya akan membentuk norma gelagat pekerja yang dikongsi secara bersama. Oleh demikian, norma dan gelagat pekerja terbentuk apabila pelaksanaan PSM dapat menyampaikan mesej secara berkesan (Ulrich & LaFasto, 1995).

Perkembangan semasa dalam literatur menunjukkan PSM memberi impak terhadap prestasi organisasi menerusi pengaruhnya terhadap sikap dan gelagat pekerja (Boselie et al., 2005; Fulmer, Gerhart, & Scott, 2003; Ho, 2010; Shih, Chiang, & Hsu, 2006; Sun, Aryee, & Law, 2007; Way & Johnson, 2005). PSM adalah berkenaan dengan mengurus sumber manusia dalam organisasi, dan tujuan utama dalam mengurus sumber manusia adalah bagi meningkatkan prestasi organisasi melalui sumber modal insan yang dimiliki oleh organisasi. Ini berasaskan andaian bahawa perubahan sikap dan gelagat pekerja hasil daripada pengalaman mereka dengan PSM yang dilaksanakan dalam organisasi dapat mempengaruhi prestasi organisasi. Di bawah teori berasaskan sumber, PSM dapat membentuk ciri dan gelagat pekerja yang unik, sukar ditiru dan tidak boleh ditukar ganti, justeru membekalkan asas kelebihan bersaing kepada organisasi (Bowen & Ostroff, 2004). Oleh kerana budaya organisasi berkait rapat dengan sumber manusia iaitu dari segi norma gelagat pekerja dalam organisasi (Schein, 2004), maka secara teoritisnya PSM dilihat dapat membantu dalam membentuk budaya organisasi (dari segi norma gelagat pekerja), dan selanjutnya memberi impak terhadap prestasi organisasi.

Sehingga kini, kajian empirikal yang memberi tumpuan pada hubungan antara ketiga-tiga pemboleh ubah iaitu PSM, budaya organisasi, dan prestasi organisasi agak kurang (Bowen & Ostroff, 2004; Lau & Ngo, 2004; Ogbonna & Whipp, 1999; Rogg, Schmidt, Shull, & Schmitt, 2001), walaupun beberapa pihak (Bowen & Ostroff, 2004; Den Hartog & Verburg, 2004; Denison, 1990; Ogbonna, 1992; Ogbonna & Whipp, 1999; Silverzweig & Allen, 1976) menyarankan peranan penting yang mungkin dimainkan oleh budaya organisasi dalam hubungan PSM dan prestasi organisasi. Peranan budaya organisasi khususnya dari segi norma gelagat pekerja sebagai pemboleh ubah pengantara dalam hubungan amalan PSM dan prestasi organisasi masih kurang diselidiki. Ditambah pula, kebanyakan kajian lebih terhad pada menyelidik PSM dan budaya organisasi sebagai faktor yang menyumbang pada prestasi organisasi. Kajian empirikal yang menumpu kepada hubungan antara ketiga pemboleh ubah iaitu PSM, budaya organisasi, dan prestasi organisasi agak kurang (Bowen & Ostroff, 2004; Lau & Ngo, 2004; Ogbonna & Whipp, 1999; Rogg et al., 2001). Ini menyebabkan pengetahuan dan pemahaman berkenaan peranan budaya sebagai pemboleh ubah pengantara dalam hubungan antara PSM dengan prestasi organisasi masih cetek. Oleh itu, kajian ini merupakan satu usaha untuk mengurangkan jurang penyelidikan berkenaan saling hubungan antara PSM, budaya organisasi dan prestasi organisasi.

## METODOLOGI

Kajian ini berbentuk kajian lapangan dan bersifat keratan rentas. 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.

Konstruk PSM diukur melalui pengoperasian dimensi pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan dan pembangunan, pemberian ganjaran, perkembangan kerjaya, perkongsian maklumat, serta jaminan pekerjaan. Sementara itu, budaya organisasi dioperasi melalui dimensi penglibatan, penambahbaikan, komunikasi terbuka, kepercayaan, koordinasi dan integrasi, serta kerjasama. Kedua-dua ukuran konstruk berdasarkan skala pemeringkatan selang lima mata, 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 purata kadar pertumbuhan jualan yang diadaptasi daripada penyelidikan lepas (Delaney & Huselid, 1996; Khatri, 2000; Terpstra & Rozell, 1993; Wright, McCormick, Sherman, & McMahan, 1999), prestasi operasi dan prestasi hasil manusia. Kedua-dua dimensi prestasi bukan kewangan diukur secara perbandingan prestasi iaitu responden dikehendaki menjawab soalan berdasarkan persepsi mereka tentang prestasi organisasi berbanding dengan purata prestasi pesaing yang berada dalam industri yang sama. Ukuran prestasi bukan kewangan menggunakan skala Likert 5 mata iaitu "1 = lemah", "2 = di bawah purata industri", "3 = purata", "4 = di atas purata industri", "5 = cemerlang" yang diadaptasi berdasarkan kajian lepas (Delaney & Huselid, 1996; Guest & Peccei, 2001; Sohel Ahmad & Schroeder, 2003). Hasil operasi merujuk kepada hasil aspek-aspek operasi pengeluaran organisasi. Ia merangkumi kualiti produk, produktiviti pekerja, kos pengeluaran, kecekapan penghantaran produk, dan keanjalan keluaran. Hasil sumber manusia berkait dengan hasil aspek-aspek keupayaan organisasi mengambil dan mengekalkan pekerja di organisasi, serta kepuasan dan komitmen pekerja secara keseluruhannya..

## HASIL KAJIAN

Daripada 500 soal selidik yang dikirim, sebanyak 139 (27.8%) soal selidik diperoleh. Namun begitu, dua daripada soal selidik yang diterima tidak diisi dengan lengkap dan terpaksa diletakkan. 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 pemilihan 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.

Analisis terhadap model berstruktur kajian dilaksanakan menerusi analisis LISREL dan kaedah penganggaran kebolehdajadian maksimum digunakan memandangkan ia dapat menjana keputusan yang munasabah dengan saiz sampel sekecil 50 (Arawati Agus, 2000; Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Rajah 1 memaparkan gambarajah lintasan bagi model hubungan berstruktur linear untuk kajian ini. Berdasarkan keputusan analisis LISREL, didapati kesan berstruktur antara PSM dengan budaya organisasi (.75,  $t=7.20$ ), PSM dengan prestasi organisasi (.28,  $t=2.08$ ), dan budaya organisasi dengan prestasi organisasi (.60,  $t=3.59$ ) adalah signifikan ( $p<.01$ ) dan hubungannya adalah positif.

Keputusan analisis juga menunjukkan nilai  $\chi^2$  bagi model kajian ini ialah 147.42 serta signifikan ( $p = .00$ ), dengan darjah kebebasan sebanyak 101. Namun, nisbah nilai  $\chi^2$  kepada darjah kebebasan model kajian ini adalah 1.46, dan kurang daripada 2.0, maka model kajian boleh dikatakan sesuai (Hair et al., 2010; Tabachnick & Fidell, 2007). Selain itu, beberapa ukuran kebagusuaian yang lain digunakan sebagai pelengkap kepada ujian kebagusuaian  $\chi^2$  (Bollen, 1989; Hair et al., 2010;

Jöreskog & Sörbom, 1993; Tabachnick & Fidell, 2007). Antaranya seperti *Nonnormal Fit Index* (NNFI), *Relative Noncentrality Index* (RNI), *Comparative Fit Index* (CFI), *Goodness of Fit Index* (GFI) dan *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA). Indeks-indeks kebugusuaian ini kurang sensitif terhadap saiz sampel kajian, dan dapat menjana keputusan yang munasabah bagi saiz sampel sekecil 100 (Byrne, 1998; Dillon & Goldstein, 1984; Hair et al., 2010; Jaccard & Wan, 1996; Marcoulides & Schumacker, 1996; Marsh, Balla, & McDonald, 1988; Schumacker & Lomax, 1996). Hasil analisis menunjukkan nilai NNFI, RNI, CFI, GFI dan RMSEA bagi model ini masing-masing ialah .96, .88, .97, .97 dan .058. Kesemua indeks kesesuaian ini menunjukkan model kajian adalah sesuai dengan data tercerap. Selain itu, anggaran parameter terpiawai bagi model perhubungan berstruktur linear serta statistik t masing-masing mempunyai tanda positif dan signifikan pada paras kebarangkalian .05.

Keputusan analisis menunjukkan prestasi organisasi dipengaruhi secara langsung oleh PSM dan juga budaya organisasi. Di samping itu, ia juga dipengaruhi secara tidak langsung oleh PSM dengan menerusi budaya organisasi sebagai pemboleh ubah pengantara. Hasil analisis LISREL (rujuk Jadual 3) mengesahkan hubungan sebab musabab antara tiga konstruk iaitu kesan secara langsung PSM terhadap budaya organisasi adalah tinggi iaitu bersamaan .75, dan kesan ini adalah signifikan secara statistik ( $t=7.20$ ). Budaya organisasi juga menunjukkan kesan secara langsung yang tinggi (.60) dan signifikan ( $t=3.59$ ) terhadap prestasi organisasi. Sementara, kesan secara langsung PSM terhadap prestasi organisasi adalah sederhana (.28) dan signifikan ( $t=2.08$ ). Selain itu, kesan secara tidak langsung PSM terhadap prestasi organisasi yang menerusi budaya organisasi bernilai .45 dan juga signifikan secara statistik ( $t=3.45$ ). Justeru, nilai kesan keseluruhan PSM terhadap prestasi organisasi boleh dihitung dengan menggabungkan kesan langsung serta kesan tidak langsung PSM terhadap prestasi organisasi, iaitu .73 (.28 + .45). Kesan keseluruhan ini adalah tinggi dan juga signifikan secara statistik ( $t = 4.93$ ).

Secara keseluruhan, keputusan analisis LISREL menunjukkan bahawa kesan secara langsung PSM terhadap prestasi organisasi adalah sederhana. Namun, pelaksanaan PSM didapati mempunyai kesan yang besar dalam usaha organisasi mencorakkan budaya organisasi yang diinginkan, dan seterusnya memberi sumbangan yang lebih besar kepada prestasi organisasi. Oleh itu, pelaksanaan PSM secara kolektif menjana kesan keseluruhan yang agak tinggi terhadap prestasi organisasi.

## PERBINCANGAN KAJIAN

Hasil analisis LISREL menyokong hubungan antara PSM dengan prestasi organisasi, di samping peranan penting yang dimainkan oleh budaya organisasi sebagai pengantara dalam hubungan PSM dengan prestasi organisasi. Sungguhpun kesan secara langsung PSM terhadap budaya organisasi didapati lebih tinggi berbanding dengan kesan secara langsung PSM terhadap prestasi organisasi. Namun, penelitian lanjut mendapati kesan keseluruhan PSM terhadap prestasi organisasi juga agak tinggi. Ini kerana kesan PSM terhadap budaya organisasi yang agak besar secara tidak langsung telah memberi impak terhadap prestasi organisasi. Dapatan ini mengukuhkan lagi kefahaman tentang peranan PSM dalam membentuk budaya organisasi, dan seterusnya budaya yang dibentuk memberi kesan terhadap kecemerlangan prestasi organisasi.

Selain itu, dapatan kajian ini juga menyokong hujah oleh Gardner dan rakan (2001) bahawa hubungan antara pemboleh ubah PSM dengan prestasi organisasi adalah hasil daripada kesinambungan impak secara bersiri. Hasil kajian ini menunjukkan PSM menyalurkan mesej penting tentang kehendak organisasi, impak terhadap pekerja bermula dengan kemahiran dan pengetahuan pekerja, seterusnya membentuk sikap dan norma gelagat yang dikongsi secara bersama yang mencorakkan budaya organisasi, akhirnya ia memberi impak terhadap prestasi organisasi.

Hasil penemuan kajian ini memenuhi jurang dalam pengetahuan empirikal dan teori dalam bidang ilmu PSM. Secara khususnya, kajian ini menyumbang kepada teori RBV bagi menjelaskan hubungan antara ketiga-tiga pemboleh ubah kajian iaitu PSM, budaya organisasi, dan prestasi organisasi. Berdasarkan teori RBV sumber manusia merupakan antara faktor yang memberi kelebihan bersaing kepada organisasi dan seterusnya meningkatkan prestasi organisasi. Dapatan kajian ini selari dengan teori RBV dengan membekalkan bukti empirikal bahawa 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 mendorong gelagat pekerja yang positif bagi menghasilkan budaya organisasi yang bernilai, sukar ditiru, tidak dapat ditukargantikan dengan sumber lain, serta sukar diperoleh oleh pesaingnya. Ini selanjutnya dapat membantu organisasi mencapai kelebihan bersaing dan seterusnya membolehkan organisasi mencapai prestasi perniagaan yang lebih baik.

Dengan kata lain, keputusan kajian ini sebagai bukti tambahan menyokong peranan PSM sebagai salah satu sumber organisasi yang boleh menyumbang pada kecemerlangan organisasi. Oleh itu, organisasi harus memberi tumpuan pada proses perolehan, pengambilan, pembangunan dan pengekalan sumber modal insan mereka melalui sistem PSM yang berkesan. Dapatan ini sejajar dengan pandangan Lado dan Wilson (1994) serta Prahalad dan Hamel (1990) bahawa keupayaan organisasi dalam menentu, membangun dan membentuk kecekapan organisasi merupakan faktor penting bagi menjamin kelebihan bersaing dan kecemerlangan sesebuah organisasi. Dalam hal ini, pengurusan dan pelaksanaan PSM yang berkesan adalah perlu, ini kerana bagi Becker dan Gerhart (1996), Boxall dan Purcell (2003), Pfeffer (1994), serta Ulrich dan Lake (1991), PSM dapat menyalurkan mesej penting dalam membentuk, membangun dan mengekalkan kecekapan pada sumber modal insan organisasi.

Selain itu, cabaran yang ditempuhi oleh firma pembuatan semakin meningkat dengan kos buruh tempatan yang semakin tinggi, ditambah dengan persaingan sengit dari negara serantau seperti China, peningkatan pengetahuan PSM oleh pihak pengurusan organisasi boleh merupakan cara yang memungkinkan peningkatan daya saing organisasi. Oleh itu, dapatan kajian ini akan menjadi perangsang kepada organisasi dalam meningkatkan tahap kesedaran pengurusan firma tentang peranan penting yang dimainkan oleh PSM. Seterusnya, ini dapat meningkatkan penghargaan pengurusan firma tentang sumbangan PSM terhadap pencapaian organisasi. Dengan kata lain, keputusan kajian ini adalah sejajar dengan teori berasaskan sumber, iaitu organisasi harus fokus pada perolehan, pengambilan, pembangunan dan pengekalan sumber modal insan mereka, dan bukan hanya memberi tumpuan pada kedudukan daya saing organisasi di pasaran semata-mata. Peralihan tumpuan kepada sumber dalaman organisasi oleh pihak pengurusan adalah perlu bagi menjamin kecemerlangan organisasi, memandangkan sumber modal insan sering dilihat sebagai asas membentuk organisasi yang strategik dan juga sebagai sumber utama bagi membolehkan organisasi mencapai kelebihan bersaing (Barney, 1991; Grant, 1991, 1998).

## RUMUSAN

Secara keseluruhannya, hasil analisis terhadap model berstruktur bukan sahaja mengukuhkan hubungan positif yang wujud antara konstruk PSM, budaya organisasi dan prestasi organisasi. Malah keputusan analisis LISREL juga membekalkan maklumat tambahan berkenaan kesan secara langsung konstruk PSM terhadap prestasi organisasi, serta kesan konstruk PSM terhadap prestasi organisasi yang berbentuk tidak langsung dengan menerusi budaya organisasi sebagai pemboleh ubah pengantara. Selain itu, dapatan ini mencadangkan bahawa budaya organisasi boleh diurus bagi membantu organisasi mencapai prestasi yang diinginkan. Oleh itu, pihak pengurusan organisasi perlu memahami cara bagaimana mengurus budaya, dan memberi penekanan secara menyeluruh terhadap norma-norma budaya yang bersifat kemanusiaan. Walau bagaimanapun, pengurusan organisasi harus sedar bahawa PSM yang konsisten adalah perlu bagi memastikan mesej yang disampaikan kepada pekerja adalah jelas, dan dapat menyalurkan petunjuk kepada pekerja tentang norma budaya organisasi yang ingin dibentuk oleh organisasi. Hasil daripada mesej yang konsisten dan jelas, pekerja cenderung mempunyai persepsi yang sama dan dapat dikongsi secara bersama dalam kalangan mereka. Persepsi yang dikongsi secara bersama seterusnya akan mempengaruhi gelagat pekerja yang kemudiannya mencorakkan jenis norma budaya organisasi yang unik, dan akhirnya dapat membantu meningkatkan kecemerlangan organisasi.

## RUJUKAN

- Arawati Agus. (2000). Reducing the effects of multicollinearity through principle component analysis: A study on TQM practices. *Malaysian Management Review*, 35(1), 43-50.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management Science*, 17(1), 99-120.
- Becker, B. E., & Gerhart, B. A. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Bohlander, G., & Snell, S. A. (2010). *Managing human resources* (15th ed.). Ohio: South-Western.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley & Sons.
- Boselie, J. P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.

- 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.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural equation modeling with Lisrel, Preliis, and Simplis: Basic concepts, applications, and programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- 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.
- Den Hartog, D. N., & Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55-78.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Dessler, G. (2010). *Human resource management* (12th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Dillon, W. R., & Goldstein, M. (1984). *Multivariate analysis: Methods and applications*. New York: John Wiley & Sons.
- 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.
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Scott, K. S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a "great place to work" and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4), 965-993.
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., & Wright, P. M. (2001). *Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: The impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. M. (1998). *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*. Malden: Blackwell.
- Guest, D. E., & Peccei, R. (2001). Partnership at work: Mutuality and the balance of advantage. *British Journal of Industrial Relations*, 39(2), 207-236.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Ho, H. (2010). Theorizing HRM and firm performance relationship from the human nature perspective. *International Journal of Arts and Sciences*, 3(7), 327-341.
- 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.
- Jaccard, J., & Wan, C. K. (1996). *Lisrel approaches to interaction effects in multiple regression*. California: Sage Publications, Inc.
- Jöreskog, K., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the simplis command language*. IL: Scientific Software International, Inc.
- Khatri, N. (2000). Managing human resource for competitive advantage: A study of companies in Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 336-365.
- 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.
- Lau, C. M., & Ngo, H. Y. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13(6), 685-703.
- Marcoulides, G. A., & Schurmacker, R. E. (1996). *Advanced structural equation modeling: Issues and techniques*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publisher.
- Marsh, H. W., Balla, J. R., & McDonald, R. P. (1988). Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological Bulletin*, 103(3), 391-410.

- Ogbonna, E. (1992). Organization culture and human resource management: dilemmas and contradictions. In P. Blyton & P. Turnbull (Eds.), *Reassessing human resource management* (pp. 74-96). London: SAGE Publications.
- Ogbonna, E., & Whipp, R. (1999). Strategy, culture and HRM: Evidence from the UK food retailing sector. *Human Resource Management Journal*, 9(4), 75-90.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 9(1), 55-72.
- 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.
- Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C., & Schmitt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27(4), 431-449.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco, C.A: Jossey-Bass.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2005). A quarter-century review of human resource management in the U.S.: The growth in importance of the international perspective. *Management Review*, 16(1), 11-35.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modeling*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- 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.
- Silverzweig, S., & Allen, R. F. (1976). Changing the corporate culture. *Sloan Management Review*, 17(3), 33-49.
- Sohel Ahmad, & Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21(1), 19-43.
- 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.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson Education, Inc.
- 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.
- Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46(1), 27-48.
- Ulrich, D., & LaFasto, F. (1995). Organizational culture and human resource management. In G. R. Ferris & S. D. Rosen & D. T. Barnum (Eds.), *Handbook of human resource management* (pp. 317-336). Massachusetts: Blackwell Publisher, Inc.
- Ulrich, D., & Lake, D. (1991). Organizational capability: Creating competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 5(1), 77-92.
- Way, S. A., & Johnson, D. E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 15(1), 1-19.
- Wright, P. M., McCormick, B., Sherman, W. S., & McMahan, G. C. (1999). The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance. *International Journal of Human Resource Management*, 10(4), 551-571.
- 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.

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)		
151 – 500	24	17.5
501 – 1000	15	11.0
Lebih daripada 1000		

JADUAL 2: Profil responden

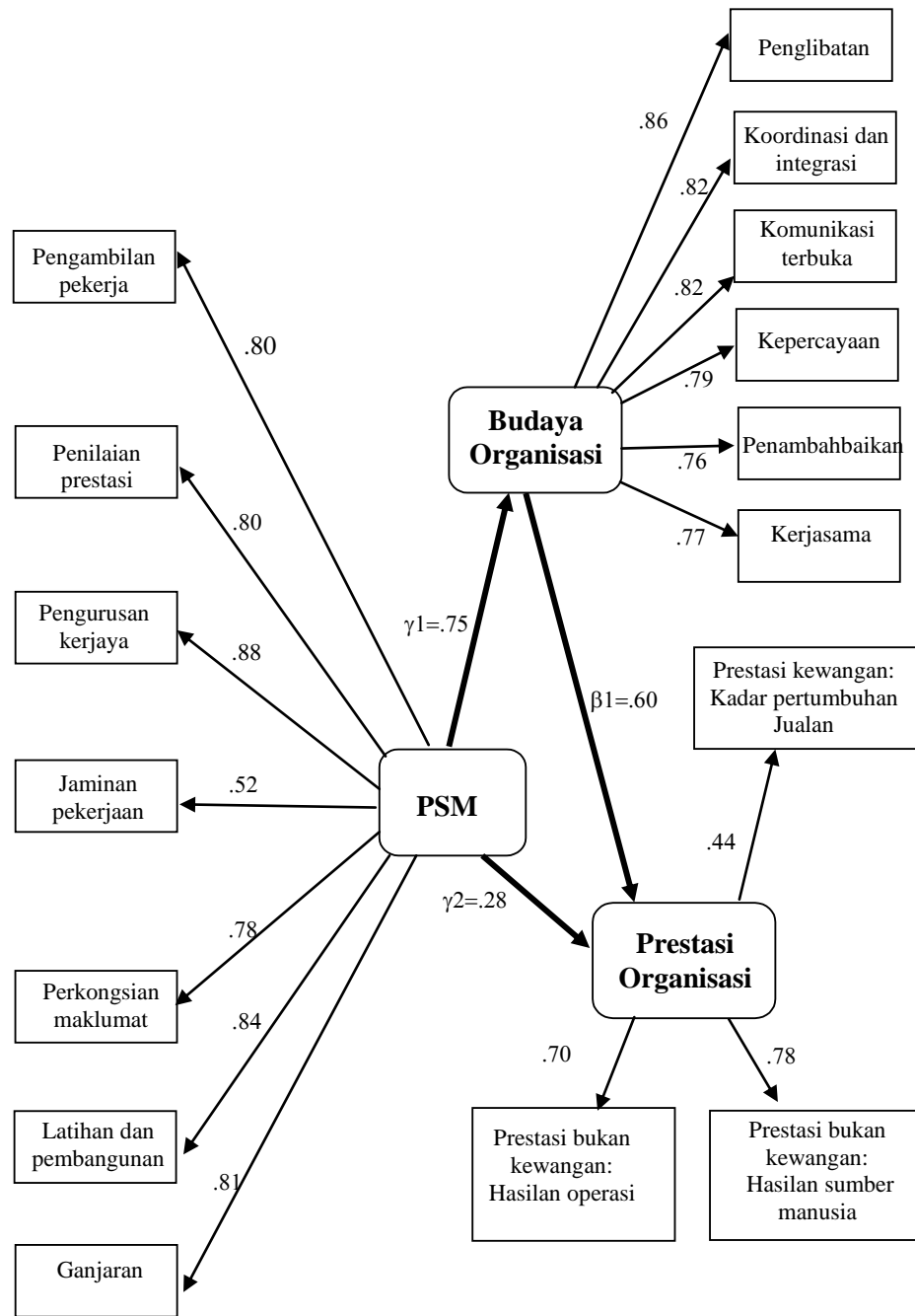
Maklumat Responden	Kekerapan	
	Bilangan kes	Peratus (%)
Jawatan (N=137)		
Pengurus Besar	7	5.1
Pengurus Sumber Manusia	69	50.4
Eksekutif Sumber Manusia	29	21.2
Pengurus Kanan	12	8.8
Penyelia	17	12.4
Lain-lain	3	2.2
Bilangan tahun berkhidmat (N=134)		
1 – 5 tahun	39	29.1
6 – 10 tahun	22	16.4
11 – 15 tahun	20	14.9
16 – 20 tahun	7	5.2
lebih daripada 20 tahun		
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: Kesan antara Konstruk PSM, Budaya Organisasi, dan Prestasi Organisasi

Lintasan	Kesan langsung	Kesan tidak langsung	Kesan keseluruhan
PSM → Budaya organisasi	.75 (t = 7.20*; SE = .10)	-	.75 (t = 7.20*; SE = .10)
PSM → Prestasi organisasi	.28 (t = 2.08*; SE = .13)	.45 (t = 3.45*; SE = 0.13)	.73 (t = 4.93*; SE = .15)
Budaya organisasi → Prestasi organisasi	.60 (t = 3.59*; SE = .17)	-	.60 (t = 3.59*; SE = .17)

Nota: t – statistik t; SE – ralat piawai; \* p < .05





RAJAH 1: Gambar Rajah Lintasan bagi Model LISREL