

Kesan Amalan Pengurusan Sumber Manusia terhadap Komitmen Organisasi dan Prestasi Organisasi: Kajian Empirikal dalam Kalangan Pekerja Majlis Sukan Negeri di Malaysia

(The Effects of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment and Organizational Performance: An Empirical Study among Employees of State Sports Councils in Malaysia)

Nur Syazwani Zulaikha Safwan
Mohamad Firdaus Ahmad
(Fakulti Sains Sukan dan Rekreasi, Universiti Teknologi MARA)
Muhammad Syukri Abdullah
(Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia)

ABSTRAK

Amalan Pengurusan Sumber Manusia (PSM) memainkan peranan penting dalam memperkukuh hubungan antara pekerja dan organisasi serta menyokong peningkatan prestasi dan keberkesanan operasi. Kajian ini bertujuan menilai hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi dengan meneliti peranan pengantara komitmen organisasi. Data diperoleh daripada 280 orang pekerja Majlis Sukan Negeri (MSN) di Malaysia melalui reka bentuk tinjauan keratan rentas dan dianalisis menggunakan Pemodelan Persamaan Berstruktur (SEM). Dapatan menunjukkan bahawa amalan PSM mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi dan prestasi organisasi. Komitmen organisasi juga mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi organisasi. Selain itu, analisis pengantara menunjukkan bahawa komitmen organisasi bertindak sebagai pengantara separa yang signifikan dalam hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi. Dapatan ini menunjukkan bahawa amalan PSM bukan sahaja berkait secara langsung dengan prestasi organisasi, malah turut berkait secara tidak langsung melalui peningkatan komitmen pekerja. Kajian ini menyediakan bukti empirikal tentang kepentingan sistem PSM yang berkesan dalam memperkukuh komitmen pekerja dan seterusnya meningkatkan prestasi organisasi dalam konteks sektor sukan awam.

Kata kunci: Amalan pengurusan sumber manusia; komitmen organisasi; prestasi organisasi; Majlis Sukan Negeri; sektor sukan awam

ABSTRACT

Human Resource Management (HRM) practices play an important role in strengthening the employee–organization relationship and supporting organizational effectiveness. This study examines the relationship between HRM practices and organizational performance by assessing the mediating role of organizational commitment. Data were collected from 280 employees of State Sports Councils in Malaysia using a cross-sectional survey design and analysed through Structural Equation Modelling (SEM). The findings indicate that HRM practices are significantly associated with organizational commitment and organizational performance. Organizational commitment is also significantly associated with organizational performance. Furthermore, the mediation analysis shows that organizational commitment partially and significantly mediates the relationship between HRM practices and organizational performance. These findings suggest that HRM practices are related to organizational performance both directly and indirectly through stronger employee commitment. The study provides empirical evidence on the importance of effective HRM systems in strengthening organizational commitment and enhancing organizational performance within the public sports sector.

Keywords: Human resource management practices; organizational commitment; organizational performance; State Sports Councils; public sports sector

PENGENALAN

Dalam era transformasi perkhidmatan awam, organisasi kerajaan berhadapan dengan tuntutan yang semakin tinggi untuk meningkatkan kecekapan, ketelusan, akauntabiliti dan kualiti penyampaian perkhidmatan. Perubahan persekitaran kerja dan keperluan untuk mengekalkan prestasi menjadikan pengurusan sumber manusia sebagai salah satu elemen penting dalam memastikan keberkesanan sesebuah organisasi. Dalam konteks ini, amalan Pengurusan Sumber Manusia (PSM) menjadi salah satu teras keberkesanan organisasi kerana amalan tersebut membentuk pengalaman kerja, motivasi dan penglibatan pekerja. Amalan seperti pengambilan yang telus, latihan yang berkualiti, penilaian prestasi yang adil serta penglibatan pekerja dalam pembuatan keputusan telah lama dianggap sebagai pemangkin kepada pencapaian organisasi

(Cherif 2020). Walau bagaimanapun, pelaksanaan PSM yang tidak konsisten atau terhad boleh menimbulkan ketidakpuasan dalam kalangan pekerja. Laporan berkaitan kesejahteraan pekerja turut menunjukkan peningkatan ketidakpuasan terhadap pengalaman pengurusan di tempat kerja, manakala Malaysia dilaporkan berdepan cabaran dari segi kebahagiaan pekerja (Tereng & Ahmad 2021). Isu ini turut relevan kepada organisasi sektor awam seperti Majlis Sukan Negeri (MSN), yang keberkesanan penyampaian perkhidmatannya banyak bergantung pada penglibatan dan komitmen pekerja. Ketidakpuasan kerja berpotensi mengurangkan kesediaan pekerja untuk menyumbang kepada pencapaian matlamat organisasi dan seterusnya menjejaskan prestasi keseluruhan organisasi.

Secara teorinya, amalan PSM yang berkesan dijangka menyumbang kepada prestasi organisasi yang lebih baik. Walaupun PSM menyediakan rangka kerja bagi pembangunan pekerja, keberkesanannya bergantung pada cara pekerja mentafsir dan mengalami amalan tersebut (Cheng et al. 2024). Ketidakselarasan antara matlamat organisasi dengan jangkaan pekerja boleh melemahkan keberkesanan strategi PSM walaupun pelaksanaannya dirancang dengan teliti. Holbeche (2022) menegaskan bahawa kegagalan organisasi menyelaraskan pendekatan PSM dengan keperluan sebenar pekerja boleh menurunkan motivasi dan mengurangkan keupayaan PSM untuk menyokong prestasi yang mampan. Cabaran ini lebih ketara dalam organisasi sektor awam yang beroperasi dalam kerangka pentadbiran yang ketat dan ruang fleksibiliti yang terhad. Dalam keadaan sedemikian, amalan PSM berisiko dilihat sebagai prosedur birokrasi semata-mata dan bukannya mekanisme yang menyokong kesejahteraan pekerja. Oleh itu, keberkesanan amalan PSM mungkin bergantung pada sejauh mana pekerja merasakan wujudnya keadilan, sokongan dan keterlibatan dalam pelaksanaannya. Keadaan ini menonjolkan keperluan untuk memahami bukan sahaja bagaimana amalan PSM dilaksanakan, tetapi juga bagaimana amalan tersebut berkait dengan sikap dan tingkah laku pekerja dalam konteks sebenar seperti MSN.

Salah satu faktor yang berpotensi menjelaskan hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi ialah komitmen organisasi. Pekerja yang mempunyai keterikatan emosi dan profesional yang kukuh terhadap organisasi lazimnya memberikan respons yang lebih positif terhadap inisiatif PSM. Beberapa kajian menunjukkan bahawa ganjaran yang adil, peluang perkembangan kerjaya yang jelas serta penglibatan pekerja dalam pembuatan keputusan dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi (Shoaib et al. 2021; Nguyen & Uong 2022). Pekerja yang komited juga cenderung lebih bermotivasi ketika menghadapi tekanan dan lebih proaktif dalam menyokong matlamat organisasi (Hamid 2025). Sebaliknya, tahap komitmen yang rendah boleh menghadkan manfaat amalan PSM walaupun organisasi telah melaburkan sumber yang besar. Situasi ini relevan dalam konteks Malaysia apabila laporan kesejahteraan pekerja pada tahun 2022 menunjukkan bahawa 58% pekerja mengalami keletihan melampau, yang antara lain dikaitkan dengan ketidakseimbangan kerja dan kehidupan (Employee Wellness Report 2022). Tanpa komitmen yang mencukupi, pekerja mungkin kurang terlibat dan tidak menyumbang secara optimum, sekali gus menjejaskan keberkesanan organisasi. Hal ini menunjukkan bahawa komitmen organisasi bukan sahaja merupakan hasil yang mungkin terbentuk daripada amalan PSM, tetapi juga mekanisme penting yang dapat menjelaskan bagaimana amalan tersebut berkait dengan prestasi organisasi.

Walaupun kajian terdahulu telah menunjukkan bahawa amalan PSM mempunyai hubungan dengan komitmen dan prestasi organisasi, kebanyakan kajian cenderung meneliti hubungan tersebut secara langsung (Ahmad et al. 2023). Secara konseptual, pekerja yang menerima amalan PSM secara positif, seperti ganjaran yang adil, peluang pembangunan, penilaian prestasi yang telus dan penglibatan dalam pembuatan keputusan, berpotensi membentuk tahap komitmen organisasi yang lebih tinggi (Okorie & de Guzman 2025). Komitmen tersebut seterusnya boleh mendorong pekerja untuk memberikan usaha yang lebih konsisten, menunjukkan tingkah laku kerja yang proaktif dan menyokong pencapaian matlamat organisasi. Oleh itu, komitmen organisasi berpotensi bertindak sebagai mekanisme pengantara yang menjelaskan bagaimana amalan PSM mempengaruhi prestasi organisasi. Namun, bukti empirikal yang menguji peranan mediasi ini masih terhad, khususnya dalam konteks organisasi sukan sektor awam seperti Majlis Sukan Negeri di Malaysia.

Bagi memahami hubungan ini dengan lebih mendalam, kajian ini meneliti bagaimana amalan PSM berkait dengan komitmen organisasi dan prestasi organisasi dalam kalangan pekerja MSN. Kajian empirikal yang mengintegrasikan ketiga-tiga konstruk ini dalam organisasi sukan sektor awam masih terhad, walaupun institusi seperti MSN memainkan peranan penting dalam pembangunan sukan, penyertaan masyarakat dan pencapaian atlet (Awais et al. 2017; Cherif 2020; Dhar et al. 2018; Foo et al. 2020; Nawal et al. 2021; Palanisamy et al. 2021). Penyelidikan terdahulu juga kurang memberi perhatian kepada persepsi pekerja sektor sukan terhadap amalan PSM dalam persekitaran yang menuntut prestasi tinggi tetapi berdepan kekangan sumber. Di Malaysia, organisasi sukan seperti MSN memainkan peranan dalam pembangunan ekonomi dan sosial melalui tanggungjawab terhadap pembangunan atlet dan peningkatan prestasi sukan (Mustaffa 2020; Jamaludin et al. 2019). Dengan memberi tumpuan kepada MSN, kajian ini berusaha mengisi jurang literatur tentang hubungan amalan PSM, komitmen organisasi dan prestasi organisasi dalam persekitaran kerja sektor awam yang berasaskan mandat pembangunan negara. Penggunaan reka bentuk kuantitatif dan Pemodelan Persamaan Berstruktur (SEM) membolehkan hubungan antara konstruk serta mekanisme pengantaraan diuji secara empirikal. Dapatan kajian diharapkan dapat membantu pembuat dasar dan pengamal sumber manusia merangka strategi PSM yang bukan sahaja memenuhi keperluan pentadbiran, tetapi juga memperkukuh komitmen jangka panjang dan prestasi pekerja dalam organisasi sukan sektor awam.

Berdasarkan jurang kajian tersebut, kajian ini memberi tumpuan khusus kepada MSN kerana organisasi ini beroperasi dalam persekitaran yang berbeza daripada banyak agensi awam lain, iaitu menggabungkan tuntutan prestasi

sukan berimpak tinggi dengan kekangan sumber, struktur birokrasi dan mandat pembangunan sukan negara (Nazarudin et al. 2021; Safwan et al. 2023). Ciri-ciri ini menjadikan MSN konteks yang relevan untuk meneliti sejauh mana amalan PSM berkait dengan komitmen dan prestasi organisasi. Sehubungan itu, objektif kajian ini adalah untuk: (1) menentukan hubungan antara amalan PSM dan komitmen organisasi; (2) menentukan hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi; (3) menentukan hubungan antara komitmen organisasi dan prestasi organisasi; dan (4) menentukan peranan pengantara komitmen organisasi dalam hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi dalam kalangan pekerja MSN.

ULASAN LITERATUR DAN PEMBANGUNAN HIPOTESIS

AMALAN PSM DAN KOMITMEN ORGANISASI

Sorotan literatur menunjukkan bahawa amalan Pengurusan Sumber Manusia (PSM) mempunyai hubungan yang konsisten dengan komitmen organisasi merentas pelbagai industri. Secara umum, dimensi utama amalan PSM, termasuk pengambilan pekerja, latihan dan pembangunan, penilaian prestasi, pampasan serta komunikasi organisasi, berupaya membentuk pengalaman kerja yang positif dan seterusnya meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi (Genari & Macke 2022; Nassar 2018; Oliveira & Honório 2020). Sebagai contoh, dalam industri perhotelan, pelaksanaan amalan PSM yang baik didapati meningkatkan komitmen pekerja, mengurangkan kecenderungan pusing ganti dan menyokong prestasi organisasi (Nassar 2018). Dalam konteks Malaysia, Kadiresan et al. (2015) turut melaporkan bahawa penilaian prestasi serta peluang latihan dan pembangunan merupakan antara amalan PSM yang berkait dengan komitmen organisasi yang lebih tinggi dan kecenderungan pusing ganti yang lebih rendah.

Organisasi yang mengamalkan PSM secara mampan juga dilaporkan dapat memperkukuh komitmen afektif dan normatif pekerja melalui usaha mengekalkan tenaga kerja profesional dan menyokong kesejahteraan mereka (Genari & Macke 2022; Saguna & Zakaria 2026). Dapatan ini selari dengan Shoaib et al. (2021) yang menunjukkan hubungan langsung yang signifikan antara amalan PSM dan komitmen organisasi dalam kalangan pekerja di Pakistan. Dalam sektor awam di Hanoi, Nguyen dan Uong (2022) turut menunjukkan bahawa amalan PSM yang dilaksanakan secara sistematik berkait dengan komitmen berterusan pekerja. Penempatan pekerja pada jawatan yang sesuai dengan kemahiran dan minat mereka boleh mengukuhkan komitmen kerana pekerja merasakan wujudnya keserasian antara diri, pekerjaan dan hala tuju kerjaya.

Dapatan Matlakala (2021) turut menunjukkan hubungan yang signifikan antara amalan PSM dan komitmen pekerja di Limpopo, Afrika Selatan. Uraon (2018) pula mendapati bahawa amalan PSM berkait dengan komitmen normatif, iaitu rasa tanggungjawab moral untuk kekal bersama organisasi. Dapatan tersebut disokong oleh Arshad et al. (2023) dan Suifan et al. (2018), yang menunjukkan bahawa sokongan daripada majikan dan rakan sekerja dapat memperkukuh keterikatan emosi pekerja terhadap organisasi dan pekerjaan mereka. Torlak et al. (2018) turut melaporkan hubungan yang signifikan antara amalan PSM dan komitmen normatif dalam kalangan pekerja di Iran. Bukti yang lebih terkini daripada sektor perkhidmatan perniagaan intensif pengetahuan di Poland juga menunjukkan bahawa amalan PSM mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi (Wojtczuk-Turek 2025). Secara keseluruhan, literatur menegaskan bahawa amalan PSM yang adil dan telus bukan sahaja meningkatkan persepsi terhadap keadilan organisasi, malah mendorong kesediaan pekerja untuk terus menyumbang dan kekal bersama organisasi. Berdasarkan hujah ini, hipotesis pertama ialah:

H₁ Amalan PSM mempunyai kesan yang signifikan dan langsung terhadap komitmen organisasi.

AMALAN PSM DAN PRESTASI ORGANISASI

Dalam persekitaran organisasi yang semakin mencabar, amalan Pengurusan Sumber Manusia (PSM) merupakan antara faktor yang berkait dengan prestasi organisasi. Kualiti amalan PSM yang dialami pekerja boleh mempengaruhi sejauh mana mereka melaksanakan tugas secara berkesan. Apabila pekerja merasakan bahawa organisasi menyediakan sokongan PSM yang berkesan, mereka cenderung memberikan usaha tambahan, menunjukkan komitmen yang lebih tinggi dan menyokong pencapaian visi serta misi organisasi. Sebaliknya, amalan PSM yang tidak konsisten atau kurang mengambil kira kebajikan pekerja boleh mengurangkan keterikatan emosi dan kesediaan mereka untuk menyumbang pada tahap optimum (Mazlan & Wahab, 2023). Foo et al. (2020) menegaskan peranan penting PSM terhadap keberkesanan operasi apabila kajian dalam industri perhotelan di Malaysia menunjukkan hubungan yang signifikan antara amalan PSM dan prestasi organisasi. Dapatan tersebut selari dengan kajian lain yang turut melaporkan hubungan positif antara kedua-dua konstruk (Ali et al. 2020; Arokiasamy et al. 2024; Shayegan et al. 2022). Chillakuri dan Vanka (2021) pula menjelaskan bahawa amalan PSM dapat memotivasikan pekerja melalui hala tuju kerjaya yang jelas, sokongan pencapaian matlamat serta pengurangan beban fizikal dan tekanan mental. Sokongan sedemikian berpotensi meningkatkan daya tahan pekerja dan menyumbang kepada prestasi yang lebih stabil.

Dalam sektor awam, Tensay dan Singh (2020) menunjukkan bahawa amalan PSM mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi organisasi dalam kalangan pekerja perkhidmatan awam di Ethiopia. Mereka menegaskan

bahawa keberkesanan penyampaian perkhidmatan asas kepada rakyat sebagai mandat utama sektor awam memerlukan amalan PSM yang mampu menyokong kualiti perkhidmatan dan kepuasan pelanggan. Selari dengan dapatan tersebut, Kitchot et al. (2021) turut melaporkan hubungan langsung antara amalan PSM dan prestasi firma dalam kalangan organisasi di Thailand serta menekankan peranan PSM sebagai rakan strategik dalam membangunkan keupayaan dalaman bagi melaksanakan rancangan organisasi.

Bukti daripada sektor pembuatan turut menyokong hubungan tersebut. Jashari dan Kutllovci (2020) mendapati bahawa amalan pengambilan dan pemilihan memainkan peranan penting dalam prestasi organisasi di Kosovo, khususnya melalui keupayaan organisasi untuk mendapatkan pekerja yang sesuai dan berkemahiran. Dalam konteks organisasi sukan, Al Balushi et al. (2023) melaporkan hubungan yang signifikan antara amalan PSM dan prestasi organisasi sukan di Oman. Alsakarneh et al. (2024) pula mendapati bahawa amalan PSM seperti penilaian prestasi mempunyai hubungan positif dengan prestasi organisasi, dengan penglibatan pekerja bertindak sebagai pengantara dalam kalangan pekerja projek pelancongan di Jordan. Walaupun konteks dan mekanisme pengantaraan berbeza, kedua-dua kajian tersebut mengukuhkan hujah bahawa hubungan antara amalan PSM dan prestasi boleh disalurkan melalui sikap serta tingkah laku pekerja. Secara keseluruhannya, literatur menunjukkan bahawa amalan PSM menyumbang kepada pembangunan sikap, kemahiran dan tingkah laku kerja yang akhirnya dapat menyokong prestasi organisasi melalui tenaga kerja yang lebih bermotivasi, kompeten dan selari dengan hala tuju strategik organisasi. Oleh itu, hipotesis kedua ialah:

H₂ Amalan PSM mempunyai kesan yang signifikan dan langsung terhadap prestasi organisasi.

KOMITMEN ORGANISASI DAN PRESTASI ORGANISASI

Secara umum, pekerja yang mempunyai motivasi dan keterikatan yang tinggi terhadap organisasi cenderung untuk kekal serta menyumbang pada tahap prestasi yang lebih baik, khususnya apabila organisasi menyediakan peluang pembangunan kemahiran dan pengetahuan. Komitmen yang lebih tinggi dapat membentuk kesungguhan dan konsistensi dalam pelaksanaan tugas, yang seterusnya berpotensi menyumbang kepada prestasi organisasi. Kajian Hidayati et al. (2019) terhadap guru di Indonesia menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara komitmen pekerja dan prestasi organisasi. Dapatan tersebut turut disokong oleh Muslimat et al. (2020), yang melaporkan bahawa komitmen organisasi yang tinggi berkait dengan usaha pekerja untuk melaksanakan tugas dengan lebih baik dalam konteks perusahaan kecil dan sederhana di Indonesia. Selain itu, Abid dan Ahmed (2020) mendapati bahawa komitmen pekerja mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan prestasi organisasi dalam sektor telekomunikasi di Pakistan, manakala Đorđević et al. (2020) melaporkan hubungan positif antara komitmen afektif dan prestasi organisasi dalam kalangan pekerja di Serbia.

Penglibatan pekerja yang tinggi dan keyakinan terhadap keupayaan menyelesaikan tugas juga boleh menjadi pemacu prestasi organisasi (Hamid 2025). Penyelidik lain turut mendapati terdapat hubungan positif antara komitmen afektif dengan prestasi organisasi dalam industri perhotelan di Selatan Nigeria (Baritule & Enwin 2021). Program yang dirancang oleh organisasi, seperti program latihan, dapat meningkatkan komitmen dalam kalangan pekerja. Komitmen yang kukuh juga menjadikan pekerja lebih berdedikasi, bermotivasi dan konsisten dalam menyokong matlamat organisasi, di samping berkait dengan produktiviti dan kestabilan organisasi yang lebih baik (Abd Razak et al. 2025). Secara kolektif, dapatan terdahulu menunjukkan bahawa komitmen organisasi merupakan faktor penting yang berkait dengan pencapaian prestasi organisasi. Berdasarkan bukti tersebut, hipotesis ketiga ialah:

H₃ Komitmen organisasi mempunyai kesan yang signifikan dan langsung terhadap prestasi organisasi.

AMALAN PSM, KOMITMEN ORGANISASI DAN PRESTASI ORGANISASI

Amalan PSM berperanan penting dalam membentuk komitmen organisasi dan menyokong prestasi organisasi merentas sektor awam dan swasta. Hubungan ini selari dengan teori dan dapatan terdahulu yang menunjukkan bahawa komitmen organisasi boleh bertindak sebagai pemboleh ubah pengantara antara amalan PSM dan prestasi organisasi. Sebagai contoh, Nawal et al. (2021) mendapati bahawa amalan PSM mempunyai hubungan dengan prestasi organisasi melalui komitmen organisasi dalam sebuah institusi pendidikan tinggi swasta di Pakistan. Dapatan tersebut menunjukkan bahawa apabila amalan PSM dilaksanakan secara telus dan konsisten, pekerja lebih cenderung menunjukkan komitmen yang tinggi, yang seterusnya berkait dengan prestasi organisasi yang lebih baik.

Dalam konteks perbankan Islam di Bangladesh, Dhar et al. (2018) turut mendapati bahawa komitmen organisasi berperanan sebagai pengantara dalam hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi. Dapatan ini menunjukkan bahawa keberkesanan amalan PSM bukan sahaja berkait dengan pelaksanaannya, tetapi juga dengan sejauh mana amalan tersebut membentuk rasa tanggungjawab dan keterikatan pekerja terhadap organisasi. Kajian dalam sektor awam di Afrika juga menunjukkan bahawa prestasi organisasi yang tinggi dapat disokong oleh budaya kerja yang berasaskan komitmen yang kukuh dan konsisten (Yeneneh 2021). Dalam konteks tersebut, komitmen organisasi bukan sekadar respons terhadap amalan PSM, tetapi merupakan mekanisme penting yang dapat membantu menjelaskan bagaimana amalan PSM berkait dengan prestasi organisasi.

Walau bagaimanapun, terdapat juga dapatan yang berbeza. Khan dan Iqbal (2020), misalnya, melaporkan corak pengantaraan yang negatif dalam hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi dalam sektor awam di Pakistan. Dapatan tersebut mencadangkan bahawa apabila pekerja tidak berpuas hati atau amalan PSM gagal memenuhi jangkaan mereka, tahap komitmen yang rendah boleh menghadkan manfaat PSM terhadap prestasi. Perbezaan dapatan ini menunjukkan bahawa mekanisme pengantaraan komitmen organisasi mungkin bergantung pada konteks, kualiti pelaksanaan PSM dan pengalaman sebenar pekerja.

Secara keseluruhannya, kajian terdahulu menunjukkan bahawa amalan PSM yang berkesan dapat membentuk komitmen pekerja melalui peningkatan keupayaan, kesediaan dan motivasi untuk melaksanakan tugas (Khar et al. 2026; Pasumarti et al. 2024). Komitmen yang kukuh seterusnya berpotensi menyokong prestasi organisasi yang lebih baik dan membantu organisasi mengekalkan tenaga kerja berkualiti. Oleh itu, literatur menyediakan asas yang munasabah untuk menguji komitmen organisasi sebagai mekanisme pengantara dalam hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi. Berdasarkan hujah tersebut, hipotesis keempat ialah:

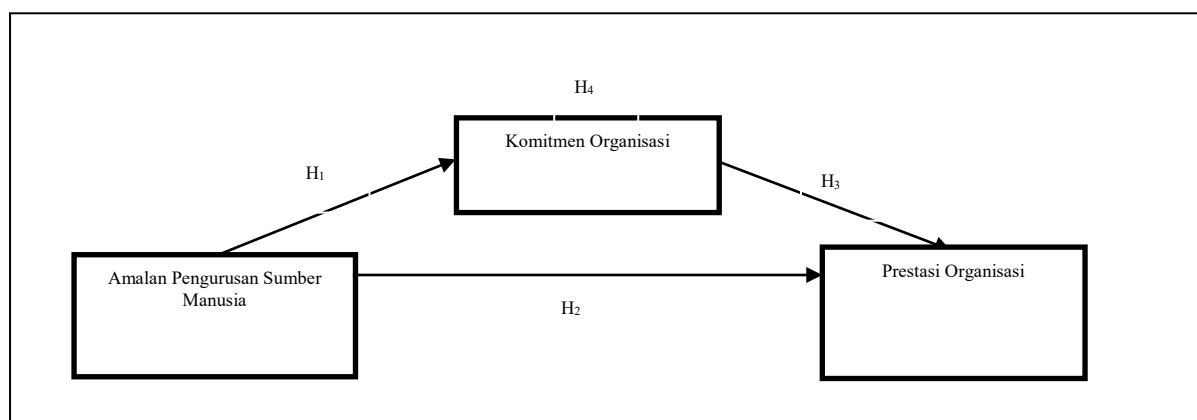
H₄ Komitmen organisasi menjadi pengantara hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi.

TEORI PERTUKARAN SOSIAL

Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory, SET) melihat hubungan pekerjaan sebagai proses pertukaran timbal balik yang berlaku secara berterusan antara pekerja dan organisasi (Blau 1964; Cropanzano et al. 2017). Dalam hubungan ini, organisasi menyediakan sumber, sokongan dan peluang pembangunan, manakala pekerja membalas layanan tersebut melalui sikap dan tingkah laku yang menyokong organisasi (Musleh & Cross 2025). Apabila pekerja merasakan bahawa organisasi melaksanakan amalan PSM secara adil, konsisten dan menyokong seperti pengambilan yang telus, latihan yang relevan, ganjaran yang setimpal dan penilaian prestasi yang boleh dipercayai, mereka cenderung menafsirkan tindakan tersebut sebagai isyarat bahawa organisasi menghargai sumbangan mereka (Johar et al. 2023; Gould-Williams & Davies 2005). Persepsi positif ini boleh membangkitkan rasa tanggungjawab untuk membalas sokongan organisasi melalui komitmen yang lebih tinggi, usaha kerja yang lebih besar dan kecenderungan yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi. Dalam kerangka ini, komitmen organisasi menjadi mekanisme psikologi yang menghubungkan pengalaman pekerja terhadap amalan PSM dengan penilaian terhadap prestasi organisasi.

Apabila diaplikasikan dalam konteks MSN, SET menunjukkan bahawa persepsi pekerja terhadap keadilan, konsistensi dan sokongan dalam amalan PSM berpotensi membentuk sikap mereka terhadap organisasi. Jika pekerja melihat bahawa organisasi menyediakan latihan yang bermakna, melaksanakan penilaian prestasi secara adil, menawarkan ganjaran yang setimpal serta mengamalkan komunikasi yang jelas dan inklusif, mereka dijangka berasa lebih dihargai dan terikat secara psikologi dengan organisasi (Bordia et al. 2017). Keterikatan ini seterusnya dapat memperkukuh komitmen terhadap MSN dan berkait dengan penilaian prestasi organisasi yang lebih baik. Secara keseluruhannya, SET menyediakan asas teoritikal untuk menjelaskan bagaimana amalan PSM yang berkualiti boleh mencetuskan tindak balas psikologi dan tingkah laku positif pekerja, yang seterusnya menyokong prestasi organisasi dalam sektor sukan awam.

PEMBENTUKAN KERANGKA KAJIAN



Berdasarkan Teori Pertukaran Sosial oleh Blau (1964), hubungan antara pekerja dan organisasi berasaskan prinsip timbal balik. Pekerja cenderung memberikan sokongan, kesetiaan dan komitmen yang lebih tinggi apabila mereka merasakan bahawa organisasi menyediakan amalan PSM yang adil, menyokong dan konsisten. Teori ini menjelaskan bahawa pengalaman positif terhadap latihan, penilaian prestasi, ganjaran dan peluang pembangunan kerjaya boleh mendorong pekerja membalas sokongan organisasi melalui penglibatan aktif, usaha yang lebih tinggi dan kesediaan menyokong

matlamat organisasi. Dalam kajian ini, komitmen organisasi diletakkan sebagai mekanisme pengantara yang menghubungkan amalan PSM dengan prestasi organisasi. Kedudukan ini amat relevan dalam konteks MSN kerana keberkesanan organisasi bergantung pada profesionalisme, motivasi dan keterlibatan pekerja dalam melaksanakan program pembangunan sukan serta penyampaian perkhidmatan kepada masyarakat. Berdasarkan hujah teoritikal dan bukti empirikal yang dibincangkan, Rajah 1 memperlihatkan kerangka kajian yang menerangkan hubungan antara amalan PSM, komitmen organisasi dan prestasi organisasi.

METODOLOGI KAJIAN

REKA BENTUK KAJIAN

Reka bentuk tinjauan keratan rentas digunakan bagi menilai hubungan antara persepsi pekerja terhadap amalan Pengurusan Sumber Manusia (PSM) dan komitmen organisasi dengan prestasi organisasi dalam konteks Majlis Sukan Negeri (MSN) di Malaysia. Pemilihan kaedah ini bersesuaian untuk mengenal pasti corak hubungan antara pemboleh ubah tanpa memerlukan pemerhatian jangka panjang, di samping memastikan proses pengumpulan data lebih efisien dari segi masa dan sumber (Figueiredo et al. 2025). Kajian ini dijalankan dalam konteks organisasi sektor awam di Malaysia, iaitu MSN. Soal selidik yang digunakan merupakan adaptasi daripada instrumen yang telah disahkan dalam kajian-kajian lepas. Perisian AMOS 26 melalui pendekatan Pemodelan Persamaan Berstruktur (SEM) digunakan untuk menganalisis model pengukuran dan analisis model struktur. Analisis model pengukuran digunakan untuk menilai kesahan konvergen, kesahan diskriminan dan kebolehpercayaan bagi setiap konstruk yang digunakan dalam kajian. Seterusnya, analisis model struktur dijalankan untuk menilai hubungan antara pemboleh ubah dan menguji hipotesis kajian secara empirikal (Zainudin 2014).

PENGUKURAN

Persepsi terhadap amalan Pengurusan Sumber Manusia (PSM) diukur menggunakan skala 26 item yang diadaptasi daripada Beijer (2014). Skala ini merangkumi lima domain, iaitu pengambilan dan pemilihan, latihan dan pembangunan, penilaian prestasi, sistem ganjaran, serta penyertaan dan komunikasi pekerja. Komitmen organisasi pula diukur menggunakan skala 22 item berdasarkan model tiga komponen oleh Meyer et al. (1993), yang merangkumi komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif. Prestasi organisasi diukur menggunakan skala 11 item yang diadaptasi daripada Yeneneh (2021). Kesemua item dinilai menggunakan skala Likert lima mata, daripada 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Ringkasan konstruk dan item soal selidik ditunjukkan dalam Jadual 1.

JADUAL 1. Konstruk dan item soalan

Konstruk	Item soalan
Amalan Pengurusan Sumber Manusia	1. Dalam organisasi ini, usaha yang baik telah diambil untuk memilih individu yang bersesuaian untuk sesuatu jawatan. 2. Usaha menyeluruh telah dilaksanakan dalam organisasi ini untuk memilih pekerja baharu. 3. Pertimbangan yang wajar dilaksanakan dalam proses menyusun pekerja dalam organisasi ini. 4. Peruntukan yang tinggi telah dilaburkan bagi memilih pekerja baharu dalam organisasi ini. 5. Proses kenaikan pangkat yang saksama digunakan dalam organisasi ini. 6. Pekerja yang berada dalam organisasi ini mempunyai laluan kerjaya yang jelas. 7. Pekerja yang berada dalam organisasi ini mempunyai masa depan yang tidak luas bersama organisasi ini. 8. Pekerja dalam organisasi ini disediakan peluang yang mencukupi untuk latihan dan pembangunan kerja. 9. Latihan kepada pekerja dalam organisasi ini tidak diberi keutamaan. 10. Banyak peruntukan telah dibelanjakan dalam organisasi ini untuk melatih pekerja. 11. Program latihan yang menyeluruh ditawarkan kepada pekerja dalam organisasi ini. 12. Pekerja dibayar dengan nilai yang sesuai berbanding dengan pekerja lain dalam organisasi ini. 13. Pekerja dalam organisasi ini diberi ganjaran (pengiktirafan) secara adil berdasarkan pertimbangan terhadap usaha yang diberikan oleh mereka. 14. Gaji yang diberikan dalam organisasi ini adalah setimpal. 15. Gaji yang diberikan adalah setimpal jika dibandingkan dengan gaji yang ditawarkan untuk pekerjaan yang sama di tempat lain. 16. Perbezaan bayaran gaji antara pekerja dalam organisasi ini mewakili perbezaan sumbangan masing-masing. 17. Kenaikan gaji pekerja dalam organisasi ini berdasarkan prestasi kerja. 18. Pelbagai usaha telah diberikan untuk menilai prestasi pekerja dalam organisasi ini. 19. Pekerja dalam organisasi ini mendapat maklum balas yang membina dengan kerap mengenai pencapaian mereka apabila melaksanakan tugas. 20. Penilaian prestasi pekerja dalam organisasi ini adalah tepat dan adil. 21. Penilaian prestasi dalam organisasi ini adalah berdasarkan hasil objektif yang dapat diukur. 22. Pihak pengurusan mengamalkan komunikasi secara terbuka dengan pekerja dalam organisasi ini. 23. Pekerja sentiasa dimaklumkan oleh pihak pengurusan berkenaan organisasi dan prestasinya. 24. Pekerja dalam organisasi ini diberi peluang untuk mencadangkan penambahbaikan dalam sesuatu perkara yang dilaksanakan. 25. Pekerja dalam organisasi ini sering diminta oleh pihak pengurusan untuk turut serta bagi membuat sesuatu keputusan. 26. Dalam organisasi ini, tindakan susulan kerap diambil terhadap cadangan yang diberikan oleh pekerja.
Komitmen Organisasi	1. Saya berasa semangat kekitaan yang kuat terhadap organisasi ini. 2. Saya berasa keterikatan emosi terhadap organisasi ini. 3. Saya gembira untuk bekerja dalam organisasi ini sehingga bersara. 4. Bekerja dalam organisasi ini merupakan kepentingan peribadi yang hebat untuk diri sendiri. 5. Saya bangga untuk memberitahu orang lain bahawa saya bekerja dalam organisasi ini. 6. Saya selesa untuk berbincang dengan orang luar mengenai organisasi ini.

	7. Saya benar-benar merasakan bahawa banyak masalah yang dihadapi oleh organisasi merupakan masalah saya juga.
	8. Saya tidak merasakan seperti sebahagian daripada keluarga dalam organisasi ini.
	9. Organisasi ini tidak layak untuk mendapatkan kesetiaan daripada saya.
	10. Terdapat banyak perkara yang akan menggugat hidup saya sekiranya saya membuat keputusan untuk meninggalkan organisasi ketika ini.
	11. Sangat sukar untuk saya meninggalkan organisasi ketika ini walaupun saya mahu melakukannya.
	12. Keinginan saya ketika ini adalah untuk terus kekal dalam organisasi.
	13. Salah satu sebab untuk saya terus bekerja dalam organisasi ini adalah kerana jika saya meninggalkan organisasi ini akan mengakibatkan banyak perkara yang perlu dipertimbangkan seperti manfaat yang ada dalam organisasi lain tidak sama dengan manfaat yang diterima dalam organisasi ini.
	14. Salah satu kesan serius jika saya meninggalkan organisasi ini ialah kekurangan alternatif yang ada.
	15. Tidak akan melibatkan kos yang banyak sekiranya saya meninggalkan organisasi ketika ini.
	16. Saya tidak bimbang mengenai apa yang bakal terjadi sekiranya saya meninggalkan organisasi tanpa mempunyai pekerjaan yang lain.
	17. Menjadi kesalahan untuk saya meninggalkan organisasi ketika ini kerana mempunyai tanggungjawab terhadap mereka yang lain.
	18. Kesetiaan diri saya wajar diberikan kepada organisasi ini.
	19. Saya akan rasa bersalah sekiranya meninggalkan organisasi ketika ini.
	20. Saya harus berterima kasih kepada organisasi ini atas banyak kelebihan yang telah diberikan.
	21. Saya tidak merasakan apa-apa keperluan untuk terus kekal dalam organisasi ini.
	22. Walaupun saya mempunyai peluang, saya berasa tidak tepat untuk saya meninggalkan organisasi ketika ini.
Prestasi Organisasi	1. Organisasi ini mempunyai prestasi yang lebih baik sejak 3 tahun lalu. 2. Organisasi ini menyediakan perkhidmatan yang berkualiti kepada pelanggannya. 3. Terdapat pembangunan perkhidmatan baharu yang disediakan dalam organisasi. 4. Organisasi mempunyai keupayaan untuk menarik minat pekerja yang sedia ada. 5. Organisasi mempunyai keupayaan untuk mengekalkan pekerja yang sedia ada. 6. Bilangan aduan pelanggan yang diterima telah berkurangan dengan ketara. 7. Reputasi organisasi ini di mata pelanggan telah bertambah baik. 8. Ketidakhadiran dalam organisasi ini berbanding dengan organisasi lain adalah rendah. 9. Terdapat kepuasan pelanggan terhadap organisasi ini. 10. Terdapat hubungan yang baik antara pihak pengurusan dengan pekerja dalam organisasi. 11. Secara amnya, terdapat hubungan yang baik dalam kalangan pekerja.

POPULASI DAN SAMPEL

Populasi sasaran kajian ini terdiri daripada keseluruhan pekerja yang berkhidmat di Majlis Sukan Negeri seluruh Malaysia, tanpa mengira jawatan atau kategori pekerjaan. Jumlah keseluruhan populasi ialah 774 orang. Berdasarkan Jadual Krejcie dan Morgan (1970), sekurang-kurangnya 260 responden diperlukan bagi populasi seramai 774 orang. Sebanyak 774 soal selidik telah diedarkan kepada pekerja MSN di seluruh Malaysia. Daripada jumlah tersebut, sebanyak 280 soal selidik lengkap telah diterima dan digunakan untuk analisis, menghasilkan kadar respons sebanyak 36.18%. Jumlah respons yang diperoleh melebihi saiz sampel minimum yang diperlukan. Bagi melaksanakan persampelan rawak berstrata, pekerja terlebih dahulu distratakan mengikut negeri dan responden kemudiannya dipilih secara rawak bagi memastikan keterwakilan. Kajian ini turut telah memperoleh kelulusan etika penyelidikan daripada UiTM *Research Ethics Committee* (REC/04/2023 PG/MR/132) sebelum sebarang pengumpulan data dijalankan.

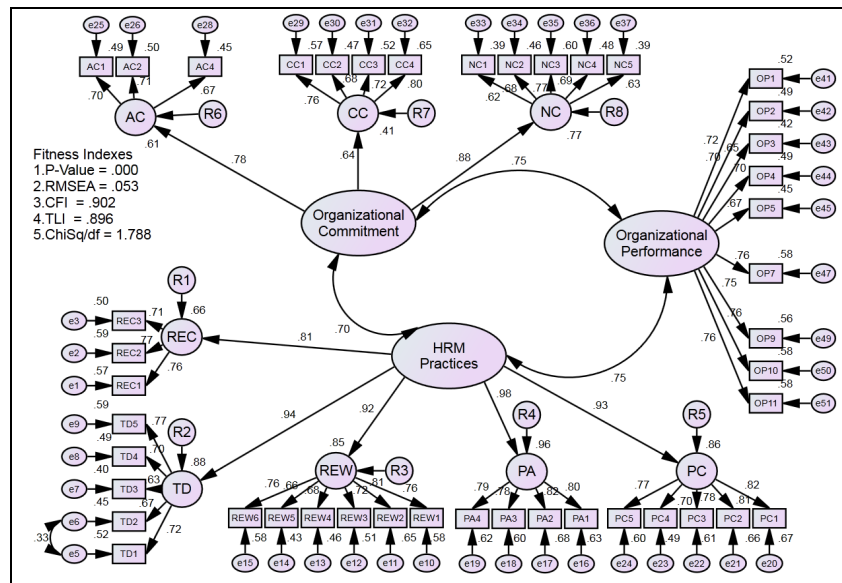
DAPATAN KAJIAN

CIRI-CIRI RESPONDEN

JADUAL 2. Ciri-ciri responden			
		Kekerapan	Peratus (%)
Jantina	Lelaki	156	55.7
	Perempuan	124	44.3
	Jumlah	280	100.0
Majlis Sukan Negeri	Kelantan	14	5.0
	W. Persekutuan	21	7.5
	Perlis	11	3.9
	Pahang	21	7.5
	Kedah	24	8.6
	N. Sembilan	11	3.9
	Melaka	9	3.2
	Johor	57	20.4
	Perak	17	6.1
	P. Pinang	22	7.9
	Sarawak	27	9.6
	Terengganu	46	16.4
	Jumlah	280	100.0

Jadual 2 memaparkan ciri-ciri responden kajian. Daripada 280 orang pekerja yang terlibat, 156 orang ialah lelaki (55.7%) dan 124 orang ialah perempuan (44.3%). Taburan ini menunjukkan penyertaan responden lelaki sedikit lebih tinggi berbanding responden perempuan. Jadual 2 turut memaparkan taburan responden mengikut Majlis Sukan Negeri bagi memberikan gambaran sampel yang lebih menyeluruh dan mencerminkan penggunaan pensampelan rawak berstrata dalam kajian ini.

KESAHAN DAN KEBOLEHPERCAYAAN KONSTRUK



RAJAH 2. Keputusan akhir analisis faktor pengesahan gabungan (pooled-CFA)

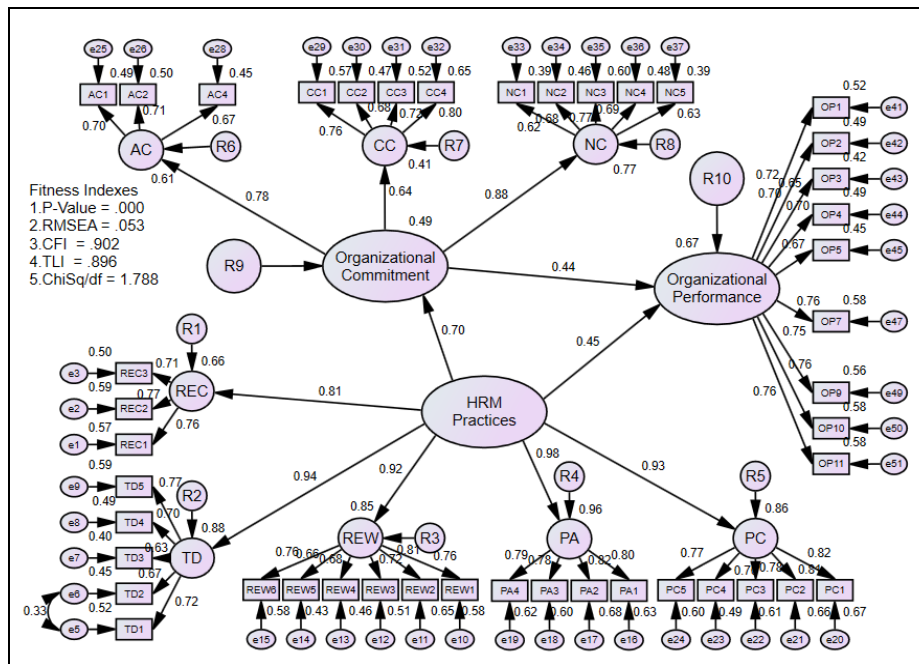
Berdasarkan Rajah 2, kesesuaian model pengukuran ditentukan berdasarkan indeks kesepadanan model seperti yang dicadangkan oleh Awang (2015) dan Awang et al. (2018). Dapatan menunjukkan bahawa nilai RMSEA, CFI dan Chisq/df bagi pooled-CFA telah mencapai tahap penerimaan yang ditetapkan. Secara keseluruhan, nilai RMSEA ialah 0.053, iaitu kurang daripada 0.08, nilai CFI ialah 0.902, iaitu melebihi 0.90, manakala nilai Chisq/df ialah 1.788, iaitu kurang daripada 5.0. Nilai korelasi antara setiap konstruk juga didapati kurang daripada 0.85, yang menunjukkan bahawa isu multikolineariti tidak wujud dalam model pengukuran.

Setelah kesepadanan model pengukuran berjaya dicapai, penilaian terhadap kebolehpercayaan dan kesahan konstruk seterusnya dijalankan bagi memastikan setiap konstruk memenuhi kriteria pengukuran yang ditetapkan sebelum analisis model struktural dilaksanakan. Berdasarkan Lampiran A, analisis faktor pengesahan (Confirmatory Factor Analysis, CFA) menunjukkan bahawa semua item yang dikekalkan mempunyai nilai muatan faktor melebihi 0.60, selaras dengan cadangan Rahlin et al. (2019). Nilai kebolehpercayaan komposit (Composite Reliability, CR) bagi konstruk amalan PSM ialah 0.964 dengan Purata Varians Terekstrak (Average Variance Extracted, AVE) sebanyak 0.844. Konstruk komitmen organisasi mencatatkan CR sebanyak 0.814 dan AVE sebanyak 0.597, manakala konstruk prestasi organisasi mencatatkan CR sebanyak 0.906 dan AVE sebanyak 0.603. Kesemua nilai CR dan AVE melebihi nilai minimum yang disarankan iaitu 0.60 bagi CR dan 0.45 bagi AVE (Awang et al. 2023). Oleh itu, keputusan ini mengesahkan bahawa kesahan konvergen bagi konstruk dalam kajian ini dicapai. Nilai alpha Cronbach bagi konstruk amalan PSM ialah 0.845, berbanding nilai CR sebanyak 0.964. Perbezaan antara kedua-dua indeks boleh berlaku kerana alpha Cronbach mengandaikan kesetaraan muatan item, manakala CR mengambil kira muatan faktor bagi setiap item dalam model pengukuran SEM (Hair et al. 2019). Oleh itu, nilai CR yang tinggi mengesahkan bahawa konstruk amalan PSM mempunyai kebolehpercayaan dalaman yang kukuh.

JADUAL 3. Dapatan analisis kesahan diskriminan

Konstruk	Amalan PSM	Komitmen Organisasi	Prestasi Organisasi
Amalan PSM	0.919		
Komitmen Organisasi	0.701	0.773	
Prestasi Organisasi	0.753	0.751	0.777

Merujuk kepada Jadual 3, nilai korelasi antara konstruk adalah lebih rendah daripada nilai punca kuasa dua AVE yang ditunjukkan pada diagonal bagi setiap konstruk. Semua nilai korelasi antara konstruk adalah di bawah 0.85, selaras dengan nilai ambang yang digunakan dalam kajian ini (Zainudin 2014).



RAJAH 3. Hasil analisis struktural amalan pengurusan sumber manusia, komitmen dan prestasi organisasi

Setelah model pengukuran memenuhi kriteria kesepadanan, kebolehpercayaan dan kesahan yang ditetapkan, analisis diteruskan dengan pembentukan model struktural menggunakan SEM. Rajah 3 memaparkan model struktur kajian yang menggambarkan hubungan langsung dan tidak langsung antara amalan PSM, komitmen organisasi dan prestasi organisasi beserta pekali laluan yang dianggarkan.

JADUAL 4. Hasil penilaian hipotesis

			Estimate (β)	S.E.	C.R.	p	Keputusan
Komitmen Organisasi	<---	Amalan PSM	0.638	0.093	6.851	0.000	H ₁ diterima
Prestasi Organisasi	<---	Amalan PSM	0.450	0.085	5.311	0.000	H ₂ diterima
Prestasi Organisasi	<---	Komitmen Organisasi	0.486	0.106	4.57	0.000	H ₃ diterima

Berdasarkan analisis SEM, keputusan dalam Jadual 4 menunjukkan bahawa hubungan antara amalan PSM dan komitmen organisasi adalah signifikan ($\beta = 0.638$, CR = 6.851), sekali gus menyokong H₁. Dapatan ini menunjukkan bahawa persepsi yang lebih positif terhadap amalan PSM berkait dengan tahap komitmen organisasi yang lebih tinggi. Amalan PSM juga mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi organisasi ($\beta = 0.450$, CR = 5.311), sekali gus menyokong H₂. Seterusnya, komitmen organisasi didapati mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan prestasi organisasi ($\beta = 0.486$, CR = 4.570), yang menyokong H₃. Secara keseluruhan, keputusan ini menunjukkan bahawa amalan PSM dan komitmen organisasi merupakan konstruk yang penting dalam menjelaskan variasi prestasi organisasi dalam sampel kajian.

JADUAL 5. Hasil bootstrapping bagi pengujian pengantaraan

Model	Beta	p	95% CI BC		Keputusan
			Batas Bawah (LB)	Batas Atas (UB)	
Kesan Langsung: Amalan PSM → Prestasi Organisasi	0.446	0.005	0.156	0.661	Signifikan
Kesan Tidak Langsung: Amalan PSM → Komitmen Organisasi → Prestasi Organisasi	0.307	0.002	0.103	0.572	Signifikan

Setelah hubungan langsung antara konstruk dikenal pasti, analisis bootstrapping seterusnya dijalankan bagi menilai kesan tidak langsung amalan PSM terhadap prestasi organisasi melalui komitmen organisasi. Prosedur ini digunakan untuk menentukan sama ada komitmen organisasi berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi. Kajian ini telah menggunakan Preacher dan Hayes (2008) iaitu kaedah bootstrapping untuk menentukan kewujudan mediator. Keputusan ujian bootstrapping pada Jadual 5 menunjukkan bahawa kesan tidak langsung 95% Boot Selang Keyakinan (*Boot Confidence Interval*): [LB = 0.103, UB = 0.572] tidak termasuk sifar (kedua-dua batas atas (UB) dan batas bawah (LB) berada di dalam kawasan positif). Selari dengan kaedah konvensional di atas, jenis pengantaraan yang wujud adalah mediator separa (*partial mediator*) kerana keputusan bagi kesan langsung adalah signifikan pada nilai $p = 0.005$ dan keputusan bagi kesan tidak langsung juga signifikan pada nilai $p = 0.002$. Oleh

itu, hipotesis H₄ disokong kerana komitmen organisasi adalah mediator (*mediates*) bagi hubungan di antara amalan PSM dengan prestasi organisasi.

PERBINCANGAN

Kajian ini menyumbang bukti empirikal tentang hubungan antara amalan PSM, komitmen organisasi dan prestasi organisasi dalam konteks Majlis Sukan Negeri di Malaysia, iaitu organisasi sektor awam yang masih kurang diberi perhatian dalam literatur. Keputusan model struktur menunjukkan bahawa amalan PSM mempunyai hubungan langsung yang signifikan dengan komitmen organisasi ($\beta = 0.638$, $CR = 6.851$), sekali gus menyokong H₁ dan selari dengan prinsip Teori Pertukaran Sosial (Blau 1964). Dapatan ini menunjukkan bahawa apabila pekerja menilai amalan PSM sebagai adil dan menyokong, mereka cenderung membentuk hubungan psikologi yang lebih positif dengan organisasi. Penjelasan ini konsisten dengan Beijer (2014) dan Meyer et al. (1993), serta disokong oleh Coffie et al. (2018) dan Othman et al. (2010), yang menunjukkan bahawa amalan PSM yang mengambil kira kepentingan pekerja berkaitan dengan sikap organisasi yang lebih positif. Batool et al. (2023) turut menegaskan bahawa amalan PSM yang beretika dapat menyokong persekitaran kerja yang stabil dan rasa selamat dalam kalangan pekerja. Dalam konteks MSN yang mempunyai struktur pentadbiran formal, keadilan dan ketelusan amalan PSM berpotensi menjadi isyarat penting tentang kepercayaan serta profesionalisme organisasi, seterusnya memperkukuh keterikatan pekerja.

Hubungan langsung antara amalan PSM dengan prestasi organisasi ($\beta = 0.450$, $CR = 5.311$) turut signifikan dan menyokong H₂. Dapatan ini menunjukkan bahawa amalan PSM bukan sahaja berkaitan dengan prestasi melalui komitmen, tetapi turut mempunyai hubungan langsung dengan prestasi organisasi melalui penyediaan struktur, sumber dan sokongan kerja. Dapatan tersebut konsisten dengan Ali et al. (2020), yang menunjukkan kepentingan amalan PSM terhadap keberkesanan organisasi dalam sektor awam Pakistan. Lai et al. (2017) dan Shayegan et al. (2022) turut melaporkan hubungan yang signifikan antara amalan PSM dan prestasi organisasi dalam konteks yang berbeza. Paderna et al. (2020) pula menunjukkan bahawa sokongan melalui latihan, ganjaran dan pembangunan pekerja boleh meningkatkan kecenderungan pekerja untuk menghasilkan prestasi yang lebih baik. Secara keseluruhannya, hasil ini menyokong pandangan bahawa sistem PSM yang bersepadu berkaitan dengan hasil kognitif, emosi dan tingkah laku yang menyumbang kepada prestasi organisasi.

Seterusnya, hubungan positif yang signifikan antara komitmen organisasi dan prestasi organisasi ($\beta = 0.486$, $CR = 4.570$) menyokong H₃ dan menunjukkan bahawa komitmen merupakan peramal penting kepada prestasi organisasi. Dapatan ini selari dengan Adhim dan Riani (2024), yang menunjukkan bahawa komitmen afektif berkaitan dengan tingkah laku kewarganegaraan organisasi, khususnya dalam konteks organisasi awam. Dari perspektif Teori Pertukaran Sosial, komitmen boleh difahami sebagai mekanisme psikologi yang membantu menyelaraskan motivasi dan tingkah laku pekerja dengan matlamat organisasi. Sumlin et al. (2021) turut mendapati bahawa pekerja yang komited menunjukkan sikap kerja yang lebih positif, manakala Murray dan Holmes (2021) mengaitkan pemeraksanaan serta komitmen dengan kelestarian tenaga kerja. Dapatan kajian ini dengan demikian mengukuhkan bukti bahawa komitmen organisasi berkaitan dengan sikap dan tingkah laku pekerja yang menyokong pencapaian matlamat institusi.

Tambahan pula, komitmen organisasi berperanan sebagai mediator (*mediates*) bagi hubungan di antara amalan PSM dengan prestasi organisasi menyokong H₄. Pelaksanaan amalan PSM yang adil, termasuk pengambilan dan pemilihan, latihan dan pembangunan, ganjaran, penilaian prestasi, serta penyertaan dan komunikasi, dapat meningkatkan rasa setia, kepuasan dan kesungguhan pekerja terhadap organisasi. Keadaan ini seterusnya mendorong pekerja untuk terlibat secara aktif dalam aktiviti organisasi dan menyumbang kepada peningkatan keberkesanan prestasi organisasi (Imamoglu et al., 2019). Pelaksanaan amalan PSM yang berkesan dalam MSN dapat meningkatkan komitmen organisasi, seterusnya membantu organisasi mencapai matlamat yang ditetapkan. Pekerja yang mempunyai komitmen tinggi cenderung lebih berpuas hati dengan kerja, kurang berhasrat meninggalkan organisasi, dan lebih bersedia menyumbang kepada peningkatan prestasi organisasi. Oleh itu, kejayaan majikan dalam mengintegrasikan amalan PSM secara berkesan menjadi faktor penting dalam memperkukuh komitmen pekerja dan meningkatkan prestasi organisasi.

Konteks MSN memberikan nilai tambah kepada interpretasi dapatan kerana organisasi sukan awam beroperasi dalam persekitaran yang menuntut kejelasan peranan, ketelusan prosedur dan komunikasi yang berkesan. Dalam struktur pentadbiran yang formal dan berhierarki, pekerja bergantung pada integriti sistem penilaian prestasi, peluang pembangunan dan keberkesanan komunikasi sebagai petunjuk terhadap keadilan serta profesionalisme organisasi. Oleh itu, amalan PSM yang menekankan keterbukaan maklumat, kejelasan piawaian prestasi dan penyertaan pekerja berpotensi memperkukuh rasa dihargai serta kesediaan pekerja untuk menyokong matlamat MSN.

Interpretasi dapatan juga perlu mengambil kira ciri khusus sektor sukan. Berbanding sesetengah agensi awam yang lebih berorientasikan prosedur, MSN beroperasi dalam persekitaran berprestasi tinggi yang melibatkan kemahiran teknikal, pembangunan bakat atlet dan penyampaian program secara berterusan. Dalam konteks ini, latihan yang relevan boleh membantu pekerja meningkatkan keupayaan untuk menyampaikan program sukan, manakala sistem ganjaran dan pengiktirafan yang adil boleh menyokong pengekalan kepakaran dalam keadaan sumber yang terhad. Perspektif ini membantu menjelaskan perbezaan dengan Khan dan Iqbal (2020), yang melaporkan corak pengantaraan negatif dalam konteks lain. Perbezaan tersebut mencadangkan bahawa peranan komitmen mungkin bergantung pada kualiti pelaksanaan PSM dan pengalaman sebenar pekerja dalam organisasi.

IMPLIKASI

Dari sudut teori, kajian ini memperluas perbincangan dalam bidang pengurusan sumber manusia strategik dan Teori Pertukaran Sosial dengan menunjukkan bahawa, dalam konteks organisasi sukan sektor awam, persepsi pekerja terhadap amalan PSM yang merangkumi pengambilan dan pemilihan, latihan dan pembangunan, penilaian prestasi, ganjaran, serta penyertaan dan komunikasi mempunyai hubungan dengan komitmen organisasi dan prestasi organisasi. Dapatan ini menyokong pandangan bahawa sistem PSM yang berkualiti berkait dengan hasil psikologi dan prestasi pekerja secara serentak. Lebih penting, analisis pengantaraan menunjukkan bahawa sebahagian daripada hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi berlaku melalui komitmen organisasi. Penemuan ini memberikan sokongan empirikal kepada mekanisme timbal balik yang diketengahkan dalam Teori Pertukaran Sosial, iaitu pekerja cenderung membalas layanan organisasi yang dianggap positif melalui komitmen dan sumbangan kerja yang lebih tinggi.

Dari sudut praktikal, dapatan kajian memberikan panduan kepada pengurusan Majlis Sukan Negeri di Malaysia dan organisasi sukan awam yang lain. Amalan PSM wajar dilihat bukan hanya sebagai proses pentadbiran, tetapi sebagai mekanisme strategik yang membentuk hubungan antara pekerja dan organisasi. Pelaksanaan PSM yang adil, konsisten dan menyokong seperti penilaian prestasi yang telus, peluang latihan yang relevan, ganjaran yang setimpal serta komunikasi dua hala berpotensi meningkatkan rasa dihargai, kepercayaan dan keterikatan pekerja terhadap organisasi. Persekitaran kerja sedemikian juga dapat menyokong motivasi, pengekalan pekerja dan keupayaan organisasi untuk mencapai prestasi yang lebih baik.

Secara khusus, lima tindakan boleh dipertimbangkan oleh kepimpinan MSN: (1) memastikan amalan PSM diselaraskan dengan matlamat strategik organisasi; (2) menyediakan latihan berasaskan kompetensi yang dipetakan kepada keperluan pembangunan sukan; (3) memastikan struktur ganjaran dan pengiktirafan setimpal dengan sumbangan pekerja; (4) mewujudkan saluran komunikasi dua hala dan peluang penyertaan pekerja dalam pembuatan keputusan; dan (5) memantau tahap komitmen pekerja secara berkala sebagai salah satu petunjuk awal kepada keadaan organisasi. Langkah-langkah ini dapat membantu menempatkan PSM sebagai fungsi strategik yang menyokong prestasi organisasi.

Secara keseluruhannya, implikasi teori dan praktikal kajian ini menekankan keperluan organisasi khususnya dalam sektor sukan awam untuk memberi keutamaan kepada strategi amalan PSM yang meningkatkan komitmen pekerja. Usaha ini bukan sahaja menyokong pencapaian matlamat jangka pendek organisasi tetapi juga memastikan kejayaan dan kelestarian organisasi dalam jangka masa panjang. Walau bagaimanapun, interpretasi terhadap dapatan kajian ini perlu mengambil kira beberapa batasan metodologi dan konteks. Penggunaan reka bentuk keratan rentas mengehadkan keupayaan kajian untuk menilai perubahan pemboleh ubah dari semasa ke semasa serta membuat inferens kausal terhadap hubungan antara amalan PSM, komitmen organisasi dan prestasi organisasi. Di samping itu, kaedah tinjauan berasaskan soal selidik bergantung pada penilaian sendiri responden berpotensi dipengaruhi oleh bias persepsi dan kecenderungan respons. Dari segi generalisasi, dapatan kajian ini terhad kepada konteks pekerja Majlis Sukan Negeri di Malaysia dan tidak dapat digeneralisasikan secara langsung kepada sektor lain yang mempunyai struktur, fungsi dan persekitaran pengurusan yang berbeza.

KESIMPULAN

Kesimpulannya, kajian ini menunjukkan bahawa komitmen organisasi bertindak sebagai pengantara separa dalam hubungan antara amalan PSM dan prestasi organisasi dalam kalangan pekerja Majlis Sukan Negeri di Malaysia. Dapatan menunjukkan bahawa amalan PSM mempunyai hubungan langsung dengan prestasi organisasi dan hubungan tidak langsung melalui komitmen pekerja. Amalan PSM yang merangkumi pengambilan dan pemilihan, latihan dan pembangunan, penilaian prestasi, ganjaran, serta penyertaan dan komunikasi berpotensi memperkukuh komitmen pekerja dan seterusnya menyokong pencapaian matlamat organisasi. Penemuan ini selari dengan literatur terdahulu yang menekankan komitmen organisasi sebagai salah satu mekanisme penting yang menghubungkan pengalaman pekerja dengan hasil organisasi.

Sumbangan utama kajian ini terletak pada pengujian empirikal peranan pengantara komitmen organisasi dalam konteks MSN, iaitu sektor sukan awam yang masih kurang dikaji. Walau bagaimanapun, beberapa batasan perlu dipertimbangkan. Pertama, kajian menggunakan reka bentuk keratan rentas dan data soal selidik sendiri, yang mengehadkan keupayaan untuk membuat kesimpulan sebab-akibat serta menggambarkan pengalaman pekerja secara mendalam. Kedua, kajian memfokuskan kepada satu jenis organisasi sukan sektor awam, sekali gus mengehadkan kebolehgeneralisasian dapatan kepada konteks organisasi lain. Ketiga, konstruk dianalisis secara agregat tanpa menilai secara terperinci dimensi khusus amalan PSM atau komponen komitmen organisasi. Kajian masa hadapan disarankan menggunakan reka bentuk longitudinal atau kaedah campuran, melibatkan perbandingan merentas organisasi, serta menilai dimensi khusus PSM dan komitmen bagi memberikan pemahaman yang lebih terperinci tentang dinamika hubungan antara konstruk dari semasa ke semasa.

Secara keseluruhannya, kajian ini menegaskan kepentingan amalan PSM dalam membentuk komitmen pekerja dan menyokong prestasi organisasi. Pemahaman terhadap hubungan ini dapat membantu organisasi memberi tumpuan

kepada strategi pembangunan dan pengkalan tenaga kerja yang komited bagi menyokong prestasi serta kelestarian organisasi dalam jangka panjang.

PENGHARGAAN

Penulis merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada Majlis Sukan Negara, Majlis Sukan Negeri di Malaysia dan Universiti Teknologi MARA (UiTM) atas sokongan dan kemudahan yang diberikan sepanjang pelaksanaan kajian ini. Penghargaan turut ditujukan kepada semua responden yang telah meluangkan masa dan memberikan kerjasama dalam menjayakan penyelidikan ini.

RUJUKAN

- Abd Razak, M.R., Khalid, K., Che'Rus, R., Hanif, M.H.M. & Ali, E. 2025. Meningkatkan komitmen organisasi melalui keadilan organisasi dan kepuasan kerja: Strategi untuk pengurusan organisasi yang berkesan. *Jurnal Pengurusan* 74: 1-15.
- Abid, M.F. & Ahmed, I. 2020. Impact of employee empowerment on organizational performance with mediating role of organizational commitment. An empirical study of telecommunication sector of Pakistan. *Foundation University Journal of Business & Economics* 5(2): 65–80.
- Adhim, A.R. & Riani, A.L. 2024. Mediating role of affective commitment in the relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior. *International Journal of Economics, Business and Management Research* 8(09): 410-422.
- Ahmad, M.F., Salamuddin, N., Surat, S., Safwan, N.S.Z., Latif, R.A., Basar, A. & Azemi, M.A. 2023. Linking human resources management practices and organizational commitment: The mediating role of employability. *Journal of Law and Sustainable Development* 11(2).
- Ali, A., Awan, P.D.M.Z. & Javed, D.A. 2020. Exploring organizational trust as mediator in the relationship between HRM practices and organizational performance. *Research Journal of Social Sciences and Economics Review (RJSSER)* 1(2): 85–92.
- Ababah, R.A.A.M. & Eneizan, B. 2024. The effectiveness of human resource management practices on increasing organizational performance and the mediating effect of employee engagement. *Uncertain Supply Chain Management* 12(2): 1141-1154.
- Al Balushi, I.A.A., Muslim, N.A. & Khudari, M. 2023. The effect of human resources practices on sport organization's performance in Oman: The mediating role of leadership style. *International Journal of Professional Business Review* 8(7).
- Arokiasamy, L., Fujikawa, T., Piaralal, S.K. & Arumugam, T. 2024. Role of HRM practices in organization performance: A survey approach. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development (IJSKD)* 16(1): 1-32.
- Arshad, R., Tajuddin, N., Azman, A.M. & Rashidin, R. 2023. Hubungan kepimpinan kebaktian dan prestasi kerja dalam perkhidmatan awam: Efikasi sendiri, keadilan dan komitmen sebagai pengantara. *Jurnal Pengurusan* 68: 1-13.
- Awais, M., Shahzadi, I., Afzal, M.M. & Khalid, U. 2017. The impact of human resource management practices on organizational performance. *International Journal of Engineering and Information Systems* 1: 165–178.
- Awang, Z. 2015. SEM made simple: A gentle approach to learning structural equation modelling. *Bandar Baru Bangi, MPWS Rich Resources*.
- Awang, Z., Hui, L.S. & Zainudin, N.F.S. 2018. Pendekatan Mudah SEM- Structural Equation Modelling. *MPWS Rich Resources*.
- Awang, Z., Afthanorhan, W.M.A.W, Lim, SH. and Zainudin, NFS. 2023. SEM MADE SIMPLE 2.0- A gentle approach of structural equation modelling. *Bandar Baru Bangi, MPWS Rich Resources*.
- Baritule, N.C. & Enwin, V.J. 2021. Employee commitment and organizational performance. *The International Journal of Business & Management* 9(6): 114–126.
- Batool, M., Nadim, M., Saeed, A.F., Wadood, F., Quresh, M. & Pucelj, M. 2023. Human resource strategy: enhancing organizational performance through effective HRM. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology* 20(2): 1556-1573.
- Beijer, S. 2014. *HR practices at work: Their conceptualization and measurement in HRM research*.
- Blau, P. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bordia, P., Restubog, S.L.D., Bordia, S. & Tang, R.L. 2017. Effects of resource availability on social exchange relationships: the case of employee psychological contract obligations. *Journal of Management* 43(5): 1447–1471.
- Cheng, B., Yu, X., Dong, Y. & Zhong, C. 2024. Promoting employee career growth: The benefits of sustainable human resource management. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 62(1).
- Cherif, F. 2020. The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy* 40(7–8): 529–541.

- Chillakuri, B. & Vanka, S. 2021. Examining the effects of workplace well-being and high-performance work systems on health harm: a Sustainable HRM perspective. *Society and Business Review* 16(1): 71–93.
- Coffie, R.B., Boateng, K.A. & Coffie, F. 2018. Achieving organizational commitment through HRM practices: The Ghanaian banking sector experience. *International Journal of Business and Management* 13(5): 171–184.
- Cropanzano, R., Anthony, E.L., Daniels, S.R. & Hall, A.V. 2017. Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals* 11(1): 479–516.
- Dhar, B.K., Masruki, R., Mutalib, M., Rahouma, H.M., Sobhani, F.A. & Absar, M.M.N. 2018. Mediating effect of organizational commitment between islamic human resource practices and organizational performance among islamic banks of Bangladesh. *The Journal of Muamalat and Islamic Finance Research* 15(2): 54–65.
- Dorđević, B., Ivanović-Đukić, M., Lepojević, V. & Milanović, S. 2020. The impact of employees' commitment on organizational performances. *Strategic Management* 25(3): 28–37.
- Employee Wellness Report. 2022, June 8. *New HR report: Malaysian Employees Struggle with Burnout*. Chief of Staff Asia. Retrieved from <https://www.chiefstaff.asia/post/new-hr-report-malaysian-employees-struggle-with-burnout>.
- Figueiredo, R.G., Patino, C.M. & Ferreira, J.C. 2025. Cross-sectional studies: Understanding applications, methodological issues, and valuable insights. *Jornal brasileiro de pneumologia* 51(1).
- Foo, L., Dahlia, H.G., Zawawi, D., Othman, S.F. & Mohhidin, M. 2020. A model linking HRM practices, service-oriented OCBs & organizational performance in Malaysian hotel industry. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts* 12(1): 48–68.
- Genari, D. & Macke, J. 2022. Sustainable human resource management practices and the impacts on organizational commitment. *RAE Revista De Administracao De Empresas* 62(5).
- Gould-Williams, J. & Davies, F. 2005. Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes: An analysis of public sector workers. *Public Management Review* 7(1): 1–24.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. 2019. *Multivariate Data Analysis*. Cengage.
- Hamid, R.A. 2025. Hubungan antara kepercayaan organisasi, komunikasi perubahan dan kesediaan pekerja menerima perubahan organisasi dengan komitmen afektif untuk berubah. *Jurnal Pengurusan* 73: 1–17.
- Hidayati, T., Lestari, D., Maria, S. & Zainurossalamia, S. 2019. Effect of employee loyalty and commitment on organizational performance with considering role of work stress. *Polish Journal of Management Studies* 20(2): 256–266.
- Holbeche, L. 2022. *Aligning Human Resources and Business Strategy*. Routledge.
- Imamoglu, S.Z., Ince, H., Turkan, H. & Atakay, B. 2019. The effect of organizational justice and organizational commitment on knowledge sharing and firm performance. *Procedia computer science* 158: 899–906.
- Jamaludin, N.A.F., Azman, M.A.D. & Zakaria, W.F.A.W. 2019. Matlamat Pembangunan Mapan (SDGs) dan Agenda Perbandaran Baru 2030 dalam Konteks Malaysia. *Persidangan Siswa Usuluddin, Falsafah Dan Pengajian Islam, April*, 226–236.
- Jashari, A. & Kutllovci, E. 2020. The impact of human resource management practices on organizational performance case study: Manufacturing enterprises in Kosovo. *Business: Theory and Practice* 21(1): 222–229.
- Johar, E.R., Rosli, N., Nor, N.M. & Hassan, R. 2023. Amalan sumber manusia dan komitmen pekerja: Peranan pengantaraan model AMO dalam kalangan PKS di Selangor. *Jurnal Pengurusan* 69: 1–16.
- Kadiresan, V., Selamat, M.H., Selladurai, S., Charles Ramendran, S.P.R. & Mohamed, R.K.M.H. 2015. Performance appraisal and training and development of human resource management practices (HRM) on organizational commitment and turnover intention. *Asian Social Science* 11(24): 162–176.
- Khan, A.J. & Iqbal, J. 2020. Do high performance work practices increase the organizational performance of public sector companies? An investigation of mediation mechanism. *Pakistan Journal of Social Sciences* 40(2): 1007–1021.
- Khar, G.S.M., Chapra, B., Arshad, A. & Malik, A. 2026. The impact of human resource management practices on employee performance, training effectiveness, and employee motivation in organizations. *The Critical Review of Social Sciences Studies* 4(1): 286–301.
- Kitchot, S., Siengthai, S. & Sukhotu, V. 2021. The mediating effects of HRM practices on the relationship between SCM and SMEs firm performance in Thailand. *Supply Chain Management* 26(1): 87–101.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. 1970. Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement* 30(3): 607–610.
- Lai, Y., Saridakis, G. & Johnstone, S. 2017. Human resource practices, employee attitudes and small firm performance. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship* 35(4): 470–494.
- Matlakala, K.M. 2021. *The Relationship between Human Resource Management Practices and Organisational Commitment in Small Medium Enterprises (Vol. 2, Issue 1)*. University of Limpopo.
- Mazlan, F. & Wahab, J.L.A. 2023. Hubungan antara amalan pengurusan sumber manusia dan tahap kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah kluster kecemerlangan. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan dan Teknologi Malaysia (JPPTM)* 1(3): 55–63.

- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology* 78(4): 538–551.
- Murray, W.C. & Holmes, M.R. 2021. Impacts of employee empowerment and organizational commitment on workforce sustainability. *Sustainability* 13(6).
- Musleh, N. & Cross, C. 2025. Social exchange theory. In *Theories and Concepts in Work and Employment Relations A Concise Guide*.
- Muslimat, A., Wahid, H.A., Erlangga, H., Sarwani, Purwanto, A. & Sunarsi, D. 2020. Effect of organizational commitment on the sustainability performance of Indonesian industries. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology* 17(6): 8330–8347.
- Mustaffa, M. S. 2020, July 5. *Industri Sukan perlu Berubah Selaras normal Baharu | berita harian*. Berita Harian. Retrieved November 21, 2022, from <https://www.bharian.com.my/kolumnis/2020/07/707529 /industri-sukan-perlu-berubah-selaras-normal-baharu>.
- Nassar, M.A. 2018. Human resource management practices and organizational commitment in four- and five-star hotels in Egypt. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism* 17(1): 1–21.
- Nazarudin, M.N., Ching, P.P.S., Bakar, A.Y.A. & Abdullah, M.F. 2021. The predicting factors of Malaysian state sports council's internal service quality. *International Journal of Entrepreneurship* 25: 1–10.
- Nawal, A., Shoaib, M., Rehman, A.U. & Zámečník, R. 2021. HRM practices and organizational performance of higher secondary educational institutions: Mediating role of service innovation and organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership* 10: 313–330.
- Nguyen, D.N. & Uong, T.N.L. 2022. The impact of HRM practices on organizational commitment and job satisfaction of civil servants in Hanoi. *Journal of International Economics and Management* 22(1): 61–77.
- Okorie, C.V. & de Guzman, L.I. 2025. Human resource management practices and employee commitment in public agencies: A sustainable workforce development perspective from Enugu City, Nigeria. *Journal of Management for Global Sustainability* 13(2): 1–12.
- Oliveira, H.H. & Honório, L.C. 2020. Human resources practices and organizational commitment: Connecting the constructs in a public. *Revista De Administracao Mackenzie* 21(4): 1–28.
- Othman, N., Ahmad, Z. & Mohd Hamzah, M.I. 2010. Pengaruh amalan pengurusan sumber manusia (PSM) terhadap Hasil PSM di IPTS Bukan Bertaraf Universiti. *Jurnal Pengurusan* 31: 43–53.
- Paderna, R.D., Guiveses, M.L., Ong, S.J. & Tsai, J.L. 2020. Improving employee experience in a medium-sized retail chain through quality human resource management practices: Does bifurcation bias in family firms moderate the nexus? *Review of Integrative Business and Economics Research* 9: 62–79.
- Palanisamy, S., Chelliah, S. & Muthuveloo, R. 2021. Optimization of organisational performance among Malaysian manufacturing SMEs in digital age via talent farming. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics* 9(1): 82–120.
- Pasumarti, S.S., Kumar, M. & Singh, P.K. 2022. HR practices, affective commitment and creative task performance: a review and futuristic research agenda. *International Journal of Human Resources Development and Management* 22(1-2): 56–74.
- 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.
- Rahlin, N.A., Awang, Z., Afthanorhan, A. & Aimran, N. 2019. The art of covariance based confirmatory factor analysis: Evidence from SME'S. *International Journal of Innovation, Creativity and Change* 5(2).
- Safwan, N.S.Z., Ahmad, M.F. & Abdullah, M.S. 2023. The effect of HRM practices on organizational performance: a survey of Malaysian state sports councils' employees. *Information Management and Business Review* 15(2(I): 47–53.
- Saguna, S. & Zakaria, N.S. 2026. Human resources management practices in small and medium enterprises and large firms: A comparative review. *Quantum Journal of Social Sciences and Humanities* 7(1): 178–191.
- Shayegan, S., Yavari, N. & Bazrkar, A. 2022. Human resource development practices and organizational performance: Examining the mediating role of transformational leadership style. *WPOM-Working Papers on Operations Management* 13(2): 64–85.
- Shoaib, M., Abbas, Z., Yousaf, M., Zámečník, R., Ahmed, J. & Saqib, S. 2021. The role of GHRM practices towards organizational commitment: A mediation analysis of green human capital. *Cogent Business and Management* 8(1): 1–14.
- Suifan, T.S., Abdallah, A.B. & Al Janini, M. 2018. The impact of transformational leadership on employees' creativity: The mediating role of perceived organizational support. *Management Research Review* 41(1): 113–132.
- Sumlin, C., Hough, C. & Green, K. 2021. The impact of ethics environment, organizational commitment, and job satisfaction on organizational performance. *Journal of Business and Management* 27(1): 53–78.
- Tensay, A.T. & Singh, M. 2020. The nexus between HRM, employee engagement and organizational performance of federal public service organizations in Ethiopia. *Heliyon* 6(6).
- Terng, L.C. & Ahmad, N. 2021. The relationship between human resource management practices and employee performance. *Research in Management of Technology and Business* 2(1): 123–136.

- Torlak, N.G., Kuzey, C. & Ragom, M. 2018. Human resource management, commitment and performance links in Iran and Turkey. *International Journal of Productivity and Performance Management* 67(9): 1994–2017.
- Uraon, R.S. 2018. Examining the impact of hrd practices on organizational commitment and intention to stay within selected software companies in India. In *Advances in Developing Human Resources* 20(1).
- Wojtczuk-Turek, A. 2025. How HRM practices influence the organizational commitment of knowledge workers: The role of job crafting. *Central European Management Journal* 33(2): 328-348.
- Yeneneh, A. 2021. *The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Commitment and Organizational Performance in the Public Sector, Ethiopia*. Addis Ababa University Page.
- Zainudin, A. 2014. *A Handbook on SEM For Academicians and Practitioners: The Step by Step Practical Guides for The Beginners*. MPWS Rich Publication.

Nur Syazwani Zulaikha Safwan
Fakulti Sains Sukan dan Rekreasi
Universiti Teknologi MARA
40450 Shah Alam, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: syazwanisafwan@uitm.edu.my

Mohamad Firdaus Ahmad (penulis koresponden)
Fakulti Sains Sukan dan Rekreasi
Universiti Teknologi MARA
70300 Seremban, Negeri Sembilan, MALAYSIA.
E-Mel: firdaus466@uitm.edu.my

Muhammad Syukri Abdullah
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: syukriabdullah@ukm.edu.my

LAMPIRAN A

LAMPIRAN A. Nilai muatan faktor penuh bagi setiap item konstruk

Konstruk	Item	Muatan Faktor	Kebolehpercayaan Komposit (CR)	AVE	Alpha Cronbach
Pengambilan dan Pemilihan (REC)	Amalan PSM		0.964	0.844	0.845
	REC1	0.757			
	REC2	0.769			
	REC3	0.709			
Latihan dan Pembangunan (TD)	TD1	0.719			
	TD2	0.668			
	TD3	0.632			
	TD4	0.700			
	TD5	0.770			
Ganjaran (REW)	REW1	0.763			
	REW2	0.805			
	REW3	0.717			
	REW4	0.681			
	REW5	0.658			
	REW6	0.759			
Penilaian Prestasi (PA)	PA1	0.796			
	PA2	0.825			
	PA3	0.777			
	PA4	0.789			
Penglibatan dan Komunikasi (PC)	PC1	0.818			
	PC2	0.811			
	PC3	0.782			
	PC4	0.699			
	PC5	0.772			
Komitmen Afektif (AC)	Komitmen Organisasi		0.814	0.597	0.793
	AC1	0.702			
	AC2	0.706			
	AC4	0.673			
Komitmen Berterusan (CC)	CC1	0.758			
	CC2	0.684			
	CC3	0.724			
	CC4	0.804			
Komitmen Normatif (NC)	NC1	0.624			
	NC2	0.679			
	NC3	0.775			
	NC4	0.691			
	NC5	0.627			
Prestasi Organisasi (OP)	Prestasi Organisasi		0.906	0.603	0.941
	OP1	0.719			
	OP2	0.697			
	OP3	0.649			
	OP4	0.698			
	OP5	0.670			
	OP7	0.765			
	OP9	0.748			
	OP10	0.763			
	OP11	0.763			