

AMALAN PENGURUSAN SUMBER MANUSIA DAN BUDAYA ORGANISASI  
DI KALANGAN PEKERJA-PEKERJA BUKAN EKSEKUTIF  
SYARIKAT SIME TYRES INTERNATIONAL (M) SDN BHD

Tesis ini diserahkan kepada Sekolah Siswazah sebagai  
memenuhi sebahagian daripada keperluan  
Ijazah Sajian Sains (Pengurusan)  
Universiti Utara Malaysia

Oleh

ZAHIAH BT ISMAIL

Zahiah bt Ismail, 2000  
(c) Hak Cipta Terpelihara



**Sekolah Siswazah  
(Graduate School)  
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK  
(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa  
(I, the undersigned, certify that)

ZAHIDAH BT ISMAIL

calon untuk Ijazah  
(candidate for the degree of) SARJANA SAINS (PENGURUSAN)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk  
(has presented his/her project paper of the following title)

AMALAN PENGURUSAN SUMBER MANUSIA DAN BUDAYA ORGANISASI

DI KALANGAN PEKERJA-PEKERJA BUKAN EKSEKUTIF SYARIKAT

SIME TYRES INTERNATIONAL (II) SDN BHD

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek  
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,  
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.  
(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory  
knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia  
(Name of Supervisor): Dr. Chulida Kirana Yahya

Tandatangan  
(Signature): [Signature]

Tarikh  
(Date): 13/3/2000

## **KEBENARAN MERUJUK TESIS**

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan pengijazahan program sarjana Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan UUM mempamerkannya sebagai bahan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia tesis atau Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk salinan atau cetakan bagi tujuan-tujuan komersial dan membuat keuntungan adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penulis dan UUM perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan dibuat keatas tesis ini.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

**DEKAN SEKOLAH SISWAZAH  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
06010 SINTOK  
KEDAH DARUL AMAN**

## ABSTRAK

Kajian ini dijalankan adalah untuk melihat hubungan antara amalan pengurusan sumber manusia dengan budaya organisasi di kalangan pekerja-pekerja bukan eksekutif Syarikat Sime Tyres International (M) Sdn Bhd. Objektif utama kajian ini ialah untuk mengkaji samada wujud hubungan di antara amalan pengurusan sumber manusia iaitu gaji, kenaikan pangkat, kemudahan, penilaian prestasi, keadaan fizikal tempat kerja serta latihan dan pembangunan dengan budaya organisasi di kalangan pekerja. Kajian ini juga ingin melihat mana di antara amalan pengurusan sumber manusia tersebut mempunyai perhubungan yang paling signifikan dengan budaya organisasi. Kajian ini juga bertujuan untuk menguji samada wujud hubungan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan dimensi budaya organisasi yang terdiri dari pengurusan budaya, kecenderungan terhadap perubahan, penglibatan pekerja, kejelasan matlamat dan pengenalan bersama organisasi. Responden kajian ini terdiri dari 240 orang pekerja bukan eksekutif telah dipilih dari empat belas jabatan dalam Syarikat Sime Tyres International (M) Sdn Bhd.

Hasil kajian menunjukkan wujud hubungan yang positif di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan budaya organisasi. Juga di dapati faktor-faktor gaji, penilaian prestasi dan, latihan dan pembangunan mempunyai hubungan yang signifikan dengan budaya organisasi. Keputusan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara amalan pengurusan

sumber manusia dengan dimensi pengurusan budaya, kecenderungan terhadap perubahan, penglibatan pekerja, kejelasan matlamat dan pengenalan bersama organisasi dalam budaya organisasi.

Berdasarkan dapatan-dapatan ini, dicadangkan beberapa langkah yang boleh diambil dalam usaha memperkukuhkan lagi budaya organisasi umpamanya seperti member-i perhatian keatas pekerja , memperbaiki keadaan persekitaran tempat kerja dan menyediakan peluang yang lebih luas dari segi gaji dan kenaikan pangkat.

## **ABSTRACT**

This research is carried out in order to determine the importance of the relationship between human resource management practices and organizational culture for non-executive workers of Sime Tyres International (M) Sdn Bhd. The objectives of this research are to determine the relationship between various factors such as pay, promotion, benefits, performance appraisal, physical working condition, training and development in human resource management practices and organizational culture. It is also to determine some factors in human resource management practices, which have a significant relationship with organizational culture. Moreover this research is also carried out to determine the relationship between human resource management practices and five dimensions in organizational culture, known as cultural management, disposition towards change, employee participation, goal clarity and identification with organization. Sample of this study were 240 non-executive employees from fourteen department in Sime Tyres International (M) Sdn Bhd

The finding of this research indicate a positive relationship between human resource management practices and organizational culture. Result shows significant relationship between pay, performance appraisal and, training and development and organizational culture. The results also exhibit relationship between human resource management practices with cultural management,

disposition towards change, employee participation, goal clarity and identification with organization.

Based on these findings, few steps are being suggested to be taken to improve the organizational culture of the company. For example, to give more attention to the needs of the workers, improve working environment and to increase opportunities for promotions and salaries.

## **PENGHARGAAN**

ALHAMDULILLAH, setinggi-tinggi kesyukuran dipanjatkan kehadiran ALLAH S.W.T atas hidayah, petunjuk serta limpah kurnianya mengizinkan kajian ini disempurnakan seperti yang telah dirancangan.

Saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada Dr Khulida Kirana bt Yahya selaku penyelia, di atas segala nasihat, bimbingan dan panduan yang amat berharga sepanjang tempoh penyediaan tesis ini. Ucapan terima kasih tidak terhingga juga diucapkan kepada Dr. Ibrahim bin Ahmad Bajunid, Pengarah IAB dan Prof. Madya Dr. Ibrahim bin Abdul Hamid yang telah menjadikan program ini satu kenyataan dan seterusnya memberi saya peluang melanjutkan pelajaran.

Tidak lupa juga ucapan terima kasih kepada pihak pentadbir Sime Tyres International (M) Sdn Bhd khususnya Pengurus Sumber Manusia, penyelia-penyelia serta kalangan pekerja-pekerja terlibat yang telah bekerjasama membantu menjayakan kajian ini.

Seterusnya saya mengucapkan jutaan terima kasih kepada ibu saya Siti Aishah bt Md Saman, suami saya Mohamad Asri Bin Pazil yang sentiasa memberi galakan

kepada saya untuk menambah ilmu pengetahuan serta membantu dalam hal-hal teknikal bagi menghasilkan tesis ini. Juga diucapkan terima kasih kepada anak-anak tersayang Mohd Amir dan Nurul Alia kerana memahami situasi perjuangan saya.

Akhir sekali ucapan terima kasih di tujukan kepada rakan-rakan Kohort 8 dan semua pihak yang terlibat dalam perbincangan serta sumbangan idea-idea sehingga kajian ini berjaya disempurnakan.

Semoga usaha kecil ini diberkati Allah. Wassalam

ZAHIAH BT ISMAIL

## **KANDUNGAN**

**Muka Surat**

<b>KEBENARAN MERUJUK THESIS.....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>iv</b>
<b>PENGHARGAAN.....</b>	<b>vi</b>
<b>KANDUNGAN.....</b>	<b>viii</b>
<b>SENARAI JADUAL.....</b>	<b>xii</b>
<b>SENARAI RAJAH.....</b>	<b>xiii</b>

## **BAB SATU: PENGENALAN**

1.0 Pendahuluan.....	1
1.1 Pernyataan Masalah.....	3
1.2 Objektif Kajian.....	6
1.3 Kepentingan Kajian.....	7
1.4 Batasan Kajian.....	9
1.5 Penutup.....	10

## **BAB DUA: ULASAN KARYA**

2.0 Pendahuluan.....	11
2.1 Budaya Organisasi.....	12
2.1.1 Perkembangan Budaya Organisasi.....	14
2.2 Amalan Pengurusan Sumber Manusia.....	15
2.2.1 Perkembangan Pengurusan Sumber Manusia.....	16

2.3	Kajian Empirikal Ke Atas Pembolehubah Yang Di tetapkan	
2.3.1	Hubungan Amalan Pengurusan Sumber Manusia Dengan Budaya Organisasi.....	18
2.3.2	Hubungan di antara Amalan Pengurusan Sumber Manusia dengan Pengurusan Budaya.....	24
2.3.3	Hubungan di antara Amalan Pengurusan Sumber Manusia dengan Kecenderungan Terhadap Perubahan.....	30
2.3.4	Hubungan di antara Amalan Pengurusan Sumber Manusia dengan Penglibatan Pekerja.....	35
2.3.5	Hubungan di antara Amalan Pengurusan Sumber Manusia dengan Kejelasan Matlamat.....	38
2.3.6	Hubungan di antara Amalan Pengurusan Sumber Manusia dengan Pengenalan Bersama Organisasi.....	41
2.4	Penutup.....	44

### **BAB TIGA: METODOLOGI KAJIAN**

3.0	Pendahuluan.....	45
3.1	Populasi Kajian.....	45
3.2	Sampel Kajian.....	46
3.3	Sumber Data.....	48
3.4	Tatacara Pengumpulan Data.....	48
3.5	Soal Selidik Kajian dan Definisi Operasional.....	49
3.6	Kerangka Kajian.....	53
3.7	Pembentukan Hipotesis.....	54
3.8	Kajian Rintis.....	55
3.9	Analisa dan Interpretasi Data.....	57
3.9.1	Statistik Deskriptif.....	57
3.9.2	Statistik Inferensi.....	58

3.9 Masalah Penyelidikan.....	59
3.10 Penutup.....	60

#### **BAB EMPAT: ANALISA DAN DAPATAN KAJIAN**

4.0 Pendahuluan.....	61
4.1 Latar belakang Responden.....	61
4.1.1 Bangsa, Jantina dan Status Perkahwinan.....	63
4.1.2 Umur.....	63
4.1.3 Tempoh Perkhidmatan.....	64
4.1.4 Gaji.....	64
4.2 Analisa Deskriptif Pembolehubah Bersandar .....	65
4.3 Analisa Deskriptif Pembolehubah Bebas .....	68
4.4 Pengujian Hipotesis.....	71
4.4.1 Pengujian Hipotesis Satu.....	72
4.4.2 Pengujian Hipotesis Dua.....	73
4.4.3 Pengujian Hipotesis Tiga.....	74
4.4.4 Pengujian Hipotesis Empat.....	75
4.4.5 Pengujian Hipotesis Lima.....	76
4.4.6 Pengujian Hipotesis Enam.....	77
4.4.7 Pengujian Hipotesis Tujuh.....	78
4.5 Kesimpulan.....	79

#### **BAB LIMA: KESIMPULAN**

5.0 Pendahuluan.....	81
5.1 Perbincangan.....	81
5.2 Kesimpulan.....	90
5.3 Implikasi Kajian dan Cadangan.....	91

5.4 Cadangan Penyelidikan Di Masa Hadapan.....	93
--	----

<b>BIBLIOGRAFI</b> .....	95
--------------------------	----

**LAMPIRAN**

Lampiran 1: Surat-surat Sokongan Kajian.....	102
--	-----

Lampiran 2: Soalan Soal Selidik.....	103
--------------------------------------	-----

## SENARAI JADUAL

JADUAL	MUKA SURAT
3.1 Bilangan Populasi dan Sampel Kajian.....	47
3.2 Dimensi, Definisi dan Bilangan Item-item Amalan Pengurusan Sumber Manusia.....	50
3.3 Dimensi, Definisi dan Bilangan Item-item Budaya Organisasi.....	51
3.4 Nilai-nilai Cronbach Alpha Bagi Dimensi-dimensi Amalan Pengurusan Sumber Manusia.....	56
3.5 Nilai-nilai Cronbach Alpha Bagi Dimensi-dimensi Budaya Organisasi.....	56
4.1 Bilangan dan Peratus Mengikut Ciri Demografi.....	62
4.2 Skor-skor Deskriptif Pemboleubah Bersandar.....	66
4.3 Skor-skor Deskriptif Pemboleubah Bebas.....	68
4.4 Keputusan Ujian Anova Di Antara Pemboleubah Amalan Pengurusan Sumber Manusia dan Budaya Organisasi.....	72
4.5 Keputusan Ujian Regresi Dimensi-dimensi Pembolehubah Amalan Pengurusan Sumber Manusia.....	74
4.6 Keputusan Ujian Anova di antara Amalan Pengurusan Sumber Manusia dan Pengurusan Budaya.....	75
4.7 Keputusan Ujian Anova di antara Amalan Pengurusan Sumber Manusia dan Kecenderungan Terhadap Perubahan.....	76
4.8 Keputusan Ujian Anova di antara Amalan Pengurusan Sumber Manusia dan Penglibatan Pekerja.....	77
4.9 Keputusan Ujian Anova di antara Amalan Pengurusan Sumber Manusia dan Kejelasan Matlamat.....	78
4.10 Keputusan Ujian Anova di antara Amalan Pengurusan Sumber Manusia dan Pengenalan Organisasi.....	79

## SENARAI RAJAH

RAJAH	Muka Surat
3.1 Kerangka Kajian .....	53

# **BAB SATU**

## **Pengenalan**

### **1.0 PENDAHULUAN**

Manusia merupakan aset utama dalam organisasi. Organisasi diurus dan dikendalikan oleh mereka yang bekerja didalamnya. Oleh kerana itu kejayaan sesebuah organisasi sangat bergantung kepada keupayaan setiap individu dalam organisasi (Mohd Yusuf, 1993). Jika aset terbesar ialah manusia, maka pengurusan untuk membangun dan memajukan aset ini adalah sangat kritikal. Ini adalah kerana manusia sangat berbeza antara satu sama lain samada dalam konteks sikap, nilai, aspirasi, motivasi, jangkaan, psikologi dan matlamat hidup. (Mohd Yusuf, 1993)

Sehubungan dengan itu, pengurusan sumber manusia wujud dan diberi perhatian utama oleh para pengurus dan ia menjadi panduan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka (Ivancevich, 1992). Pengurusan sumber manusia memainkan peranan penting membantu kejayaan sesebuah organisasi. Seterusnya dalam menghadapi dunia perniagaan yang semakin mencabar, pengurusan sumber manusia perlu memainkan peranan yang lebih cekap dan bermakna. Persekitaran ekonomi yang berkembang pesat telah mewujudkan satu cabaran baru kepada pengurusan sumber manusia yang lebih profesional. Cabaran yang paling ketara

ialah kerana wujudnya persaingan global dan penekanan kearah memenuhi kehendak pelanggan (Ehrlich, 1997). Organisasi bukan sahaja memerlukan pekerja untuk memenuhi keperluan menjalankan perniagaan, tetapi memerlukan pekerja yang berkualiti. Pekerja berkualiti merupakan satu kelebihan bagi syarikat dalam menghadapi persaingan.

Selain dari itu, satu perkara lagi yang memberikan syarikat kelebihan bersaing ialah budaya organisasi. Syarikat-syarikat pesaing boleh meniru semua perkara yang terdapat dalam syarikat seperti teknologi, struktur harga, jumlah keluaran dan sebagainya tetapi mereka tidak boleh meniru budaya sesebuah organisasi. (Rinke, 1998). Sungguhpun teknologi banyak membantu organisasi bersaing dalam pasaran dan meningkatkan produktiviti, namun hakikatnya teknologi memerlukan kepakaran sumber manusia. Kumpulan pekerja dalam organisasi biasanya membentuk norma-norma tingkahlaku tersendiri yang berbeza diantara satu organisasi dengan organisasi yang lain.

Selanjutnya, Carrol (1995) pula menyatakan norma-norma tingkahlaku yang terbentuk dalam organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor khususnya amalan pengurusan yang dipraktikkan dalam organisasi seperti faktor tingkahlaku pengurus, pemilihan pekerja, situasi atau jenis perniagaan dan budaya luaran. Norma-norma tingkahlaku pekerja mempunyai kesan yang ketara terhadap

produktiviti berbanding teknologi atau keadaan sesuatu pekerjaan (Thornburg, 1994)

## **1.1 PERNYATAAN MASALAH**

Perkembangan sektor perindustrian menjadi perangsang utama kepada pertumbuhan ekonomi Malaysia. Pelaksanaan berbagai dasar oleh kerajaan sedikit sebanyak telah memesatkan lagi perkembangan sektor industri. Perkembangan sektor ini bukan sahaja mendatangkan kesan dari segi peningkatan ekonomi, tetapi juga turut membawa kepada perpindahan teknologi canggih kepada industri negara. Perpindahan dan perkembangan ini sudah tentu memerlukan tenaga pekerja mahir serta budaya organisasi yang berdaya saing dan dinamik.

Setiap organisasi atau syarikat perniagaan sudah tentu mempunyai budaya organisasi yang tersendiri tetapi apa yang menjadi persoalannya adakah budaya yang di miliki itu adalah budaya yang kukuh ataupun lemah.

Persoalan budaya organisasi ini muncul ekoran daripada wujud berbagai-bagai pendapat mengenai kesan budaya organisasi kepada pengurusan sumber manusia, samada dari segi kenaikan pangkat, gaji, kemudahan fizikal tempat kerja dan latihan.

Umpamanya, Kennedy & Deal (1982) yang menyatakan bahawa budaya organisasi memainkan peranan dan memberi kesan penting terhadap pengurusan sumber manusia seterusnya kejayaan organisasi.

Sementara itu pula, Mohd Yusof (1993) menekankan bahawa modal dan teknologi mudah dikendalikan, tetapi sumber manusia mestilah dimotivasikan secara betul dan tepat. Menurut Ehrlich (1997) keberkesanan pengurusan dan budaya organisasi adalah bergantung dan berhubung kepada sejauhmana pengurus mengendalikan pekerja mereka.

Lipkind (1999) menyatakan pada masa sekarang, adalah sangat mudah bagi pekerja-pekerja yang berkebolehan meninggalkan organisasi. Jadi untuk mengekalkan mereka, pihak pengurusan perlu memberi perhatian terhadap memenuhi kehendak pekerja lebih dari memenuhi kehendak organisasi samada dari segi pangkat, gaji dan penghargaan.

Ternyata sumber manusia menjadi satu masalah kepada kebanyakan organisasi dan ianya haruslah digembelingkan secara baik dan berkesan jika tidak pusing ganti dalam pekerjaan akan berlaku.

Sementara itu Linde & Harney (1997) menyatakan bahawa latihan kepada sumber manusia adalah penting untuk menggalakkan perkembangan syarikat

kepada produktiviti yang diinginkan. Tetapi yang menjadi persoalannya adakan wujud hubungan di antara latihan yang diberikan dengan pembentukan budaya organisasi dan seterusnya kejayaan syarikat tersebut.

Berdasarkan persoalan-persoalan yang dinyatakan diatas, wujud masalah berkaitan pengurusan sumber manusia, individu pekerja dan pembentukan budaya sesebuah organisasi. Sungguhpun pelbagai langkah telah diambil dalam menangani dan membangunkan sumber manusia, namun masih wujud amalan pengurusan sumber manusia yang tidak selari dengan matlamat dan misi organisasi. Masalah ini jika dipandang remeh akan menjejaskan prestasi organisasi kerana budaya organisasi mempunyai hubungan rapat dengan produktiviti. Satu pendekatan baru dan penilaian semula diperlukan berhubung dengan peranan pengurusan sumber manusia dalam mengendalikan pekerja. Kedua-dua komponen iaitu pengurusan sumber manusia dan budaya organisasi wajar berada pada garis matlamat yang sama dan berganding bahu menuju kepada kecemerlangan. Memandangkan kepada keadaan ini maka adalah sesuai bagi penyelidik menjalankan kajian ini bagi menjawab persoalan-persoalan berikut.

## 1.2 OBJEKTIF KAJIAN

Objektif umum kajian ini ialah untuk melihat hubungan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan budaya organisasi di kalangan pekerja-pekerja bukan eksekutif dalam organisasi swasta.

Objektif khusus kajian ini ialah:

1. Untuk mengkaji samada wujud perhubungan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan budaya organisasi dikalangan pekerja.
2. Untuk menentukan amalan pengurusan sumber manusia yang mempunyai perhubungan yang paling signifikan dengan budaya organisasi dikalangan pekerja-pekerja.
3. Untuk melihat samada wujud perhubungan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan pengurusan budaya dikalangan pekerja.
4. Untuk melihat samada wujud perhubungan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan kecenderungan terhadap perubahan dikalangan pekerja.
5. Untuk melihat samada wujud perhubungan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan penglibatan pekerja.
6. Untuk melihat samada wujud perhubungan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan kejelasan matlamat organisasi dikalangan pekerja.
7. Untuk melihat samada wujud perhubungan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan pengenalan bersama organisasi dikalangan pekerja.

### **1.3 KEPENTINGAN KAJIAN**

Kajian ini penting kerana didapati banyak kajian-kajian lepas yang telah dijalankan hanya berkaitan pengurusan sumber manusia serta melibatkan faktor-faktor tertentu sahaja dalam pengurusan sumber manusia dan dalam konteks yang terhad. Kajian-kajian oleh Galinsky & Stein (1990) dan Hong et al (1995) hanya melihat satu aspek sahaja dalam pengurusan sumber manusia iaitu berkaitan amalan kemudahan. Manakala Zakaria & Rozhan (1991) pula menjalankan kajian untuk melihat bentuk latihan (formal atau tidak formal), tujuan latihan dan bidang latihan yang dijalankan dalam organisasi swasta .

Seterusnya kajian oleh Evans (1993), Qureshi (1995), Arthur et al (1995) dan Martell & Carroll (1995) bertujuan melihat apakah jenis-jenis amalan pengurusan sumber manusia yang dipraktikkan dalam organisasi. Manakala Ichniowski dan Shaw (1997) menjalankan kajian untuk melihat kesan amalan pengurusan sumber manusia terhadap produktiviti.

Dalam pada itu sungguhpun terdapat kajian untuk melihat hubungan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan budaya organisasi tetapi hanya melibatkan faktor-faktor latihan dan pembangunan, penilaian prestasi, insentif dan jaminan kerja (Rousseau & Wade-Benzoni ,1994). Manakala kajian oleh

Morrison (1996), Zerbe et al (1998), Schneider & Bowen (1985) dan Hallowell (1996) melihat hubungan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan budaya berkhidmat terhadap pelanggan.

Jelas daripada kajian-kajian diatas menunjukkan tiada kajian yang khusus dibuat untuk melihat hubungan di antara amalan pengurusan sumber manusia yang terdiri dari faktor-faktor gaji, kenaikan pangkat, kemudahan, penilaian prestasi, keadaan fizikal tempat kerja dan, latihan dan pembangunan dengan budaya organisasi. Kekurangan kajian sebegini memberi ruang kepada pengkaji untuk menjalankan kajian ini.

Seterusnya, dari aspek sumbangannya kepada organisasi, kajian ini penting kepada pengurusan atasan dalam menentukan jenis-jenis amalan pengurusan sumber manusia yang wajar dipraktikkan dan diberi tumpuan khusus kearah membentuk budaya organisasi yang cemerlang. Dapatan kajian ini boleh digunakan untuk menyokong keputusan-keputusan yang diambil berkaitan pengurusan sumber manusia, bagi membantu pengurus menilai semula keberkesanan pembangunan yang telah dijalankan. Ia juga berguna kepada pihak pentadbir sebagai panduan dalam membentuk polisi-polisi organisasi yang dapat menyatukan kehendak individu dan kehendak organisasi berkaitan amalan pengurusan sumber manusia dan dengan itu keberkesanan program dapat ditingkatkan demi memajukan organisasi.

Selain dari itu, diharap kajian ini dapat membantu pekerja-pekerja menilai semula norma-norma tingkahlaku mereka terhadap organisasi supaya ianya dapat diselaraskan dengan kehendak dan matlamat organisasi. Akhir sekali kerjasama kedua-dua pihak dapat membantu organisasi mencapai objektif menyediakan produk dan perkhidmatan berkualiti kepada pelanggan, pengalaman bekerja yang memuaskan, meningkatkan keuntungan dan seterusnya menjadi sebuah organisasi yang kukuh dan berdaya maju.

Akhir sekali kajian ini boleh dijadikan garis panduan dan membantu penyelidikan pada masa akan datang.

#### **1.4 BATASAN KAJIAN**

Jangka masa untuk penyelidik menjalankan penyelidikan ini adalah sangat terhad. Tempoh masa yang diperuntukkan selama tiga bulan menjadi kekangan kepada pengkaji untuk membuat pencarian maklumat dalam skop yang lebih luas. Banyak lagi pembolehubah lain yang tidak termasuk dalam kajian ini yang mungkin mempunyai kaitan dan pengaruh terhadap hubungan amalan pengurusan manusia dan budaya organisasi. Kesuntukan masa dan juga sumber kewangan yang terhad turut menghalang pengkaji menggunakan populasi yang lebih besar.

## **1.5 PENUTUP**

Adalah di harapkan kajian ini akan dapat membantu Syarikat Sime Tyres International (M) Sdn Bhd membentuk budaya organisasi yang lebih mantap. Kajian dan penilaian berterusan perlu bagi menjamin keberkesanan amalan pengurusan sumber manusia.

Dalam bab berikutnya, akan dibentangkan pula ulasan-ulasan karya berkaitan topik yang dikaji.

## **BAB DUA**

### **ULASAN KARYA**

#### **2.0 PENDAHULUAN**

Bab ini memberi tumpuan terhadap dapatan kajian yang dikemukakan oleh para pengkaji berkaitan hubungan amalan pengurusan sumber manusia (gaji, kenaikan pangkat, kemudahan, penilaian prestasi, keadaan fizikal tempat kerja dan, latihan dan pembangunan) dengan budaya organisasi (pengurusan budaya, kecenderungan terhadap perubahan, penglibatan pekerja, kejelasan matlamat dan pengenalan bersama organisasi). Untuk lebih jelas lagi bab ini juga menerangkan definisi-definisi dan sejarah perkembangan berkaitan amalan pengurusan sumber manusia dan budaya organisasi. Sebagai permulaan diterangkan dahulu maksud dan definisi budaya organisasi, dimensi-dimensi dalam budaya organisasi serta sejarah perkembangan budaya organisasi dan seterusnya diikuti pula dengan penerangan maksud dan definisi amalan pengurusan sumber manusia, dimensi-dimensi serta sejarah perkembangan amalan pengurusan sumber manusia.

## 2.1 BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi adalah merujuk kepada satu sistem perkongsian makna yang dipegang oleh ahli-ahli dalam sesebuah organisasi, dan ia adalah berbeza antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Sistem perkongsian makna ini secara lebih tepat lagi adalah satu set ciri-ciri utama yang dinilai oleh organisasi. Terdapat tujuh ciri-ciri yang membentuk budaya organisasi iaitu inovasi dan pengambilan risiko, ketelitian perhatian (*attention to detail*), orientasi pencapaian, orientasi manusia, orientasi pasukan, *aggressiveness* dan kestabilan (Robbins, 1998)

Manakala Denison (1990) pula menyatakan budaya organisasi merujuk kepada nilai-nilai yang tersirat, kepercayaan, prinsip-prinsip yang bertindak sebagai asas sistem pengurusan organisasi atau boleh juga disamakan dengan set amalan-amalan pengurusan dan tingkahlaku yang kedua-duanya mempengaruhi dan meneguhkan prinsip-prinsip asas yang tersebut diatas. Denison menggunakan 21 ukuran budaya organisasi iaitu tugas-tugas dalam organisasi, bentuk komunikasi, penekanan terhadap sumber manusia, amalan membuat keputusan, pengaruh dan kawalan, kewujudan birokrasi, koordinasi, cabaran tugas, ganjaran, kejelasan tugas, sokongan pengawasan, pengawasan *team-building*, pengawasan matlamat, pengawasan kemudahan, *peer support*, *peer team building*, *peer goal emphasis*, *peer work facilitation*, fungsi kumpulan, kepuasan dan integrasi matlamat.

Tetapi mengikut Trice & Beyer (1993), budaya merupakan kumpulan fenomena yang mewujudkan tindakbalas manusia terhadap keadaan tidak menentu dan huruhara yang tidak dapat dielakkan dalam pengalaman manusia. Tindakbalas ini terdapat dalam dua kategori utama. Pertama ialah intipati budaya iaitu perkongsian secara emosional lahir dari sistem kepercayaan yang dipanggil ideologi. Kedua ialah bentuk budaya iaitu antipati-antipati yang dapat dilihat merangkumi tindakan-tindakan yang ditunjukkan oleh ahli-ahli, diiktiraf dan dikomunikasikan antara satu sama lain.

Seterusnya Van de Post et al (1997) dalam kajian mengenai “An Instrument to Measure Organizational Culture” membuat rumusan bahawa budaya organisasi ialah sistem perkongsian matlamat, pegangan yang menjadi asas kawalan tingkahlaku, sistem kepercayaan dan nilai, teknologi dan tugas organisasi serta pendekatan-pendekatan yang digunakan oleh organisasi. Kajian ini telah mengenal pasti 15 dimensi dalam budaya organisasi iaitu penyelesaian konflik, pengurusan budaya, orientasi pelanggan, kecenderungan terhadap perubahan, penglibatan pekerja, kejelasan matlamat, orientasi sumber manusia, pengenalan bersama organisasi, lokus kuasa, cara gaya pengurusan, fokus organisasi, integrasi, orientasi prestasi, orientasi ganjaran dan struktur tugas.

Seperti mana yang kita semua tahu, perubahan masa memainkan peranan penting terhadap perkembangan budaya organisasi. Penerangan seterusnya ialah berkaitan sejarah perkembangan budaya organisasi.

### **2.1.1 Perkembangan budaya organisasi**

Sejarah berkaitan budaya organisasi telah bermula dalam awal tahun 1930an apabila Elton Mayo memulakan kajian Hawthorne di Western Electric (Trice & Beyer, 1993). Mayo telah mempertikaikan kaedah antropologi yang hendak digunakan oleh pembantunya W. Lloyd Warner dalam kajian mereka. Perbincangan Mayo dan Warner telah menghasilkan satu kajian secara pemerhatian berkaitan pengaruh cahaya lampu terhadap produktiviti pekerja yang bermula pada November 1931 dan berakhir pada May 1932. Bagaimana pun sebelum ini Warner telah memulakan bidang antropologi klasik dan kajian ethnographic secara intensif terhadap satu komuniti di Newburyport, Massachusetts dalam tahun 1929. Tujuan kajian ini ialah untuk melihat bagaimana tingkahlaku, nilai dan sikap yang membentuk komuniti mempengaruhi tingkahlaku, nilai dan sikap pekerja di tempat kerja. Sungguhpun kajian ini tidak lengkap sehingga tahun 1937, tetapi ia telah diterbitkan dalam enam siri yang dikenali sebagai Yankee City Series. Tidak dapat dinafikan pengaruh kajian oleh Warner telah memulakan fasa baru kajian Hawthorne. Seterusnya kajian

Hawthorne ini telah memberi idea baru kepada ahli-ahli sosiologi dan antropologi memulakan kajian berkaitan budaya organisasi. (Trice & Beyer, 1993)

## **2.2 AMALAN PENGURUSAN SUMBER MANUSIA**

Pengurusan sumber manusia biasanya mengandungi aktiviti-aktiviti atau amalan asas seperti perancangan tenaga manusia, penilaian kerja, pengrekrutan, penilaian prestasi, perancangan peluang-peluang dalam kerjaya, latihan dan pembangunan, pampasan dan ganjaran serta perhubungan pekerja.

Ivancevich (1992) menyatakan pengurusan sumber manusia ialah fungsi yang dibentuk dalam organisasi bagi memudahkan penggunaan sumber manusia (pekerja) bagi mencapai matlamat organisasi dan individu. Pengurusan sumber manusia mengandungi aktiviti-aktiviti antaranya termasuklah peluang-peluang menjalankan pekerjaan yang sama, analisis kerja, perancangan sumber manusia, pengrekrutan, pemilihan dan orientasi pekerja, pengukuran prestasi dan pampasan, latihan dan pembangunan, hubungan pekerja, keselamatan dan kesihatan, dan *quality of work life*.

Menurut Harvey & Bowin (1996) pula, pengurusan sumber manusia ialah pengurusan aktiviti-aktiviti yang dilakukan untuk menarik minat, membangunkan, memotivasi dan mengekalkan tenaga kerja yang berprestasi tinggi dalam organisasi. Pengurusan sumber manusia melibatkan usaha-usaha memajukan

syarikat dengan menggabungkan kehendak individu untuk membangun dan berkembang dengan matlamat organisasi. Aktiviti-aktiviti dalam pengurusan sumber manusia dirancang dan sebagai satu pendekatan sistematik, digunakan untuk memperbaiki prestasi organisasi.

Sati lagi definisi yang diberikan oleh Mondy & Noe (1993), menyatakan pengurusan sumber manusia ialah penggunaan sumber-sumber manusia untuk mencapai objektif organisasi. Pengurusan sumber manusia terdiri dari perancangan sumber manusia, pengrekrutan dan pemilihan, pembangunan sumber manusia, pampasan dan kemudahan, penyelidikan, keselamatan dan kesihatan dan *employee and labor relation*.

Perbincangan berikutnya ialah berkaitan sejarah perkembangan pengurusan sumber manusia.

### **2.2.1 Perkembangan pengurusan sumber manusia.**

Menurut (Ivancevich,1992), sejarah perkembangan pengurusan sumber manusia mula dikesan di England apabila tukang batu, tukang kayu, pembuat barangan kulit dan lain-lain pengusaha kraftangan menguruskan perniagaan mereka melalui persatuan dan ia menjadi perintis kepada terbentuknya kesatuan perdagangan. (*trade union*). Kesatuan perdagangan ini kemudiannya terus berkembang

bersama-sama dengan kemunculan Revolusi Perusahaan pada akhir abad ke 18, sebagai memenuhi keperluan masyarakat perindustrian yang baru dan lebih kompleks. Perubahan teknologi yang drastik, pertumbuhan organisasi-organisasi, kemunculan kesatuan-kesatuan sekerja, perhatian dan campurtangan kerajaan berkaitan tenaga manusia telah mendorong kewujudan jabatan sumber manusia. Di sekitar tahun 1920, sebilangan besar organisasi mula memberi perhatian dan mengambil langkah-langkah terhadap konflik antara pekerja dan pihak pengurusan. Bagaimanapun pada masa tersebut, bahagian sumber manusia hanya beroperasi untuk pekerja-pekerja kolar biru atau pekerja-pekerja bahagian operasi.

Sementara itu, menurut Ehrlich (1997) perubahan kearah mementingkan pekerja oleh pihak pengurusan telah disebabkan oleh beberapa pengaruh. Pengaruh pertama ialah wujudnya kajian tingkahlaku yang dijalankan oleh syarikat contohnya seperti yang dilakukan oleh Western Electric di Syarikat Hawthorne dan oleh ahli-ahli akademik seperti Douglas McGregor (1990) dengan teori X dan teori Y dan Abraham Maslow dengan hierarki keperluan. Usaha-usaha mereka telah mencetuskan berbagai-bagai jangkaan berkaitan manusia dalam persekitaran kerja dan teori-teori motivasi manusia yang melengkapkan pihak pengurusan dengan pandangan baru bagaimana untuk menjana potensi dan mengurus manusia dengan lebih cekap. Pengaruh kedua ialah kemunculan industri berkonsepkan memberi perkhidmatan. Ini telah mengakibatkan wujudnya keperluan memahami, dan berusaha memenuhi kehendak pelanggan. Pengaruh ketiga ialah wujud

persaingan secara global yang mengakibatkan penumpuan kepada memenuhi kualiti yang dijangkakan oleh pelanggan dan peningkatan berterusan (*continuous improvement*). Keempat munculnya kepentingan terhadap pekerja berpengetahuan dan kelima perluasan undang-undang yang melindungi berbagai-bagai aspek dalam hubungan pekerjaan.

### **2.3 KAJIAN EMPIRIKAL KE ATAS PEMBOLEHUBAH YANG DITETAPKAN**

#### **2.3.1 Hubungan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan budaya organisasi.**

Mohd Nazri (1997) dalam kajian kes bertajuk 'Human Resource Management In Small - Medium Size Industry : A Case Study' mendapati pendekatan pengurusan sumber manusia yang berbeza memberi kesan terhadap budaya organisasi. Pengurusan sumber manusia secara formal membantu perjalanan organisasi lebih sistematik berbanding pengurusan sumber manusia yang dipraktikkan secara tidak formal. Kejayaan pengurusan sumber manusia juga memberi kesan secara langsung terhadap kualiti pekerja. Kajian ini hanya melihat dari aspek cara pengurusan formal dan tidak formal sahaja, tidak secara mendalam untuk menunjukkan dengan jelas apakah sumbangan setiap faktor dalam amalan pengurusan sumber manusia terhadap budaya organisasi.

Manakala Carrig (1997) menyatakan kepakaran dalam mendapatkan dan memotivasikan sumber manusia adalah satu strategi yang penting. Sumbangan daripada pengurusan sumber manusia dan perubahan dalam amalan pengurusan sumber manusia telah membantu membaik pulih Syarikat Penerbangan Continental. Pengurusan sumber manusia memainkan peranan utama membentuk dan mengimplimentasikan idea untuk mencapai objektif *making reliability a reality* dan *working together*. Penekanan diberi terhadap amalan kerja dan komunikasi secara menyeluruh dalam syarikat. Program latihan, pengurusan prestasi serta ganjaran dan kemudahan telah diwujudkan untuk membina komitmen pekerja dalam usaha membaik pulih. Polisi dan aktiviti pengurusan sumber manusia yang baru telah diarahkan untuk membina budaya organisasi yang dikehendaki. Kejayaan dalam memulihkan syarikat ini ialah dengan cara mengamalkan pengurusan sumber manusia dalam kredibiliti tertentu, dimana pekerja bertindak sebagai agen perubahan. Kejayaan pihak pengurusan membaik pulih Syarikat Penerbangan Continental ini membuktikan bahawa amalan pengurusan sumber manusia mempunyai hubungan yang signifikan dengan budaya organisasi. Perubahan nilai, tingkah laku dan sikap pekerja memberi kesan terhadap prestasi dan kemajuan syarikat.

Seterusnya menurut Carroll (1995), budaya yang kukuh mampu memberi kesan terhadap kejayaan syarikat dalam menjana keuntungan. Kajian ini juga menunjukkan semakin cepat dan pantas syarikat bertindakbalas terhadap

perubahan, memberi kelebihan kepada syarikat tersebut mendahului pesaing-pesaingnya. Kajian juga membuktikan bahawa pekerja-pekerja memainkan peranan penting terhadap kejayaan organisasi. Pendapat ini adalah selari dengan apa yang telah disaran oleh Kennedy & Deal (1982) bahawa budaya yang kukuh merupakan 'powerful lever' untuk membimbing tingkahlaku dan ia membantu pekerja melakukan tugas mereka dengan baik.

Sementara itu, Thornburg (1994) berpendapat dalam usaha memenuhi kehendak pelanggan, syarikat perlu melakukan perubahan kearah budaya yang lebih 'inclusive', iaitu dengan memberi penumpuan terhadap aspek halangan kenaikan pangkat yang wujud terhadap wanita dan golongan minoriti. Pekerja-pekerja tanpa mengira jantina, keturunan dan bangsa digalakkan berusaha memahami matlamat dan nilai-nilai yang terdapat dalam organisasi. Oleh itu majikan juga perlu memberi layanan yang adil terhadap semua pekerja. Jika pekerja dilibatkan dengan semua proses pengurusan, perekrutan, pemilihan dan latihan, jadi kenaikan pangkat juga tidak boleh diabaikan. Layanan yang adil terutamanya yang melibatkan ganjaran akan menghasilkan kepuasan kerja (Robbins,1998) Kenaikan pangkat menyediakan peluang pembangunan sendiri, lebih bertanggungjawab dan meningkatkan status sosial. Saranan Thornburg ini perlu diberi perhatian kerana di Malaysia juga masih wujud layanan yang tidak adil terhadap pekerja wanita dan golongan minoriti.

Selain dari itu, terdapat beberapa pendapat yang menarik berkaitan hubungan di antara latihan dan pembangunan dengan budaya organisasi.

Menurut Stewart (1996), latihan dan pembangunan mempunyai yang positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Stewart mengatakan untuk membina budaya kerja yang berorientasikan prestasi, pekerja perlu mengembangkan kemahiran dan pengetahuan baru secara berterusan. Kajian Hill (1994), Dahlgaard (1998) dan Leung & Cheung (1998) membuktikan latihan memberi kesan terhadap perubahan tingkahlaku, sikap dan nilai yang positif dan ini seterusnya mendorong kearah pembentukan budaya organisasi yang lebih mantap. Tetapi sebaliknya menurut Macan (1996) latihan tiada hubungan dengan perubahan tingkahlaku, sikap dan nilai. Pada pendapat pengkaji, perbezaan ini wujud disebabkan oleh faktor-faktor seperti kaedah, jenis latihan, pengelolaan latihan yang tidak selari dengan kehendak dan keperluan perkembangan kemahiran pekerja dan dengan itu akan menjejaskan keberkesanan latihan.

Manakala seorang lagi pengkaji, Salva-Ramirez (1996) juga berpendapat bahawa faktor pemilihan, latihan dan penilaian prestasi mempunyai hubungan dengan budaya organisasi. Dalam kajian kes beliau terhadap Syarikat McDonald Corp. menunjukkan nilai yang terdapat dalam visi McDonnald ( Kualiti, Perkhidmatan, Keselesaan dan Nilai) merupakan panduan, dikongsi bersama dan juga menjadi asas dalam membuat keputusan. Pada dasarnya McDonald telah berjaya menarik

perhatian *top performer*, dan untuk mengembangkan bakat dan kebolehan mereka proses latihan dan motivasi telah memainkan peranan yang berkesan. Pada pendapat pengkaji, latihan serta motivasi seperti yang dilakukan oleh McDonald mampu dilaksanakan oleh syarikat-syarikat lain, namun untuk memastikan ianya berhasil, program-program latihan dan motivasi yang dilaksanakan perlu dikendalikan dengan penuh kesungguhan dan lebih penting lagi perlu ada penilaian secara berterusan untuk menilai keberkesanan program yang dilaksanakan.

Sebaliknya Harvey & Bowin (1996) menyatakan pekerja-pekerja yang cemerlang akan terus kekal dalam organisasi dengan pengurusan prestasi yang berkesan. Ini menunjukkan pengurusan prestasi telah menyediakan peluang yang adil kepada semua pekerja serta berupaya meningkatkan kepuasan kerja. Pengurusan prestasi pekerja yang cekap tentu sekali dapat menghalang pekerja-pekerja berkebolehan berhijrah ke syarikat lain.

Van Der Post, De Coning, et al (1998) dalam kajian mereka yang bertajuk "The Relationship Between Organisational Culture And Financial Performance: Some South African Evidence" mendapati amalan pengurusan sumber manusia yang terdiri dari sistem ganjaran, penilaian prestasi, dan latihan mempunyai hubungan dengan pembentukan budaya organisasi, dan budaya organisasi adalah elemen sangat penting dalam menentukan keberkesanan dan kejayaan organisasi. Di

kalangan syarikat-syarikat swasta mahupun institusi awam di Malaysia sistem ganjaran, penilaian prestasi dan program latihan ternyata boleh meningkatkan prestasi kerja kakitangan awam atau swasta dan lebih lanjut lagi boleh meningkatkan lagi daya pengeluaran. Persepsi positif pekerja terhadap amalan pengurusan sumber yang dipraktikkan boleh memantapkan lagi budaya kerja individu dalam organisasi.

Dalam konteks yang lain pula, Ashforth (1994) menegaskan bahawa iklim organisasi adalah elemen yang dikongsi bersama oleh organisasi dengan pekerja. Jika organisasi dapat mewujudkan iklim yang meyakinkan dan menyenangkan, maka pekerja akan menunjukkan sikap yang komited terhadap organisasi. Pekerja yang komited adalah lambang budaya organisasi sesebuah syarikat. Dalam perkataan lain, budaya organisasi wujud daripada hasil intraksi antara sifat-sifat organisasi seperti keadaan fizikal di tempat kerja dan tingkahlaku pekerja di dalam organisasi. Riggio dan Porter (1990) sebelum ini telah menyatakan bahawa faktor-faktor yang dapat memberi kesan kepada tingkahlaku pekerja ialah keadaan fizikal persekitaran termasuk lampu, tahap kebisingan, pencemaran, estetik, muzik dan perhiasan. Secara ringkasnya, pengkaji berpendapat apa yang dikemukakan oleh Ashforth, Riggio dan Porter ini menunjukkan pembentukan budaya organisasi tidak hanya bergantung kepada nilai-nilai yang diterapkan melalui amalan pengurusan, tetapi keadaan fizikal tempat kerja juga turut mempengaruhi sikap pekerja terhadap organisasi. Atas alasan inilah, kebanyakan syarikat di

Malaysia kini mula memberi perhatian terhadap keceriaan persekitaran fizikal tempat kerja.

### **2.3.2 Hubungan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan pengurusan budaya.**

Pengurusan budaya melibatkan peranan pihak pengurusan dalam mengekal, membina dan membentuk tingkah laku, nilai dan kepercayaan yang diamalkan oleh individu dalam organisasi. Menurut Kennedy & Dean (1982) nilai merupakan teras budaya organisasi. Ia bertindak sebagai sistem kawalan tidak formal yang memberitahu ahli-ahli apakah yang diharapkan daripada mereka oleh organisasi dan menjadi garis panduan tingkah laku setiap masa. Jika pekerja tahu apakah tujuan organisasi, apakah tahap piawai yang dicapai, maka pekerja akan cuba membuat keputusan yang menyokong tahap piawai tersebut.

Manakala Van de Post et al (1998), mendefinisikan pengurusan budaya sebagai tahap dimana organisasi secara aktif dan memberi perhatian dalam membentuk budaya organisasi. Pengurusan budaya merangkumi kewujudan peristiwa, perayaan atau upacara yang dibentuk khusus untuk mendorong dengan cara yang berkesan terhadap nilai dan falsafah organisasi, pemahaman dan kepercayaan terhadap nilai utama dan prestasi yang piawai dan pemahaman pekerja terhadap visi dan perkongsian visi tersebut dalam menjana tenaga ahli-ahli organisasi.

Dalam pada itu, Bowen & Lawler III (1992) dalam artikel mereka “Total Quality-Oriented Human Resources Management” telah membincangkan mengenai pengurusan budaya kualiti menyeluruh dalam pengurusan sumber manusia. Mereka menyarankan pengurusan sumber manusia perlu direkabentuk semula supaya selaras dengan prinsip kualiti menyeluruh. Penekanan kepada prinsip ini perlu bermula daripada pengurusan atasan dan antara langkah-langkah permulaan kearah mencapai kualiti menyeluruh ialah *quality work the first time* dan fokus kepada pelanggan. *Quality improvement* memerlukan perubahan misi, struktur, rekabentuk tugas dan amalan pengurusan. Pendekatan yang paling penting ialah merealisasikan *continous improvement* sebagai satu cara hidup dan ianya mestilah ditanam sebagai nilai dalam budaya organisasi. Dengan lain perkataan *continous improvement* mestilah menjadi sebahagian daripada “ bagaimana kami melakukan sesuatu disini”. Pendapat Bowen & Lawler III ini menunjukkan *continous improvement* merupakan satu agenda yang penting bagi pengurusan sumber manusia dalam usaha membentuk budaya organisasi.

Selain dari itu Bowen & Lawler III telah mencadangkan pemilihan, latihan dan pembangunan, perkembangan kerjaya, pengurusan prestasi, sistem gaji dan kemudahan memerlukan satu perubahan kearah *continous improvement as a way of life*. Latihan dan pembangunan merupakan faktor utama yang menjadi tumpuan dalam program-program pengurusan kualiti menyeluruh. Pendapat ini merupakan satu idea yang penting kerana untuk membina budaya kerja yang berorientasikan

prestasi, pekerja perlu mengembangkan kemahiran dan pengetahuan secara berterusan. Melalui latihan dan pembangunan pekerja diharap dapat memahami dengan jelas apakah yang diharapkan oleh organisasi berkaitan kualiti produk atau perkhidmatan dan bagaimanakah cara untuk mencapainya (Stewart, 1996). Dalam konteks pengurusan prestasi dan sistem gaji Bowen & Lawler III berpendapat amalan ini perlu kepada perubahan kearah tanggungjawab bersama. Amalan sekarang yang hanya berfokuskan kepada pencapaian berasaskan individu tidak sesuai untuk mencapai matlamat *continuous improvement*.

Seterusnya amalan pengurusan prestasi perlu melakukan perubahan penting jika kualiti adalah sebahagian daripada budaya organisasi. Ini selaras dengan pendapat Matthes (1993) yang mengatakan bahawa penilaian prestasi bukan hanya untuk menjawab persoalan siapa yang menunjukkan prestasi baik atau tidak baik tetapi harus berfungsi sebagai perancang untuk membentuk matlamat masa hadapan. Sistem ganjaran juga perlu berorientasikan tanggungjawab bersama dan membentuk satu alasan kewangan bagi pekerja melibatkan diri dalam perniagaan dan meningkat prestasi mereka. Jelas disini menunjukkan tujuan penilaian prestasi dan sistem ganjaran ialah untuk meningkatkan mutu perkhidmatan dan keluaran, dan dengan itu akan menjurus kepada terbentuknya satu budaya organisasi yang mantap dan berdaya saing.

Dalam hal yang lain pula, kajian oleh Arthur et al (1995) terhadap organisasi di Ghana dan Nigeria mendapati, dari persepsi pengurus amalan pengurusan sumber yang memberi sumbangan terhadap organisasi ialah latihan dan pembangunan diikuti penilaian prestasi, sikap pekerja, sokongan pekerja, pemilihan dan akhir sekali ialah persekitaran organisasi. Implikasi kajian ini ialah untuk memberi garis panduan kepada syarikat-syarikat asing yang beroperasi di Afrika Selatan apakah jenis amalan, persepsi dan sikap terhadap amalan tersebut yang memberi sumbangan terhadap organisasi. Semua pertimbangan ini adalah bagi memastikan wujud persamaan objektif mencapai matlamat samada dari pihak pekerja atau dari pihak majikan. Kajian ini membuktikan dengan jelas bahawa latihan dan pembangunan serta penilaian prestasi memberi sumbangan terhadap kejayaan organisasi. Pada pendapat pengkaji secara tidak langsung ia juga menunjukkan bahawa wujud hubungan di antara latihan dan pembangunan serta penilaian prestasi dalam membentuk budaya organisasi. Ini turut disokong oleh dapatan kajian Van de Post et al (1998) yang menyatakan bahawa latihan dan pembangunan serta penilaian prestasi berupaya membentuk budaya organisasi yang mana ianya adalah faktor penting yang menentukan kejayaan sesebuah organisasi.

Selanjutnya Schneider & Bowen (1996) telah membuat kajian mengenai lima dimensi perkhidmatan terdiri dari kesopanan/kecekapan, kemudahan/keselamatan, bilangan kakitangan yang mencukupi, moral pekerja dan pentadbiran. Hasil kajian

mendapati persepsi positif pekerja terhadap kemudahan bekerja mempunyai hubungan dengan persepsi pelanggan terhadap perkhidmatan yang diberi. Seterusnya persepsi pekerja terhadap semua amalan sumber manusia memberi kesan terhadap persepsi pelanggan berkaitan moral pekerja dan pentadbiran. Manakala persepsi pekerja terhadap proses sosialisasi tidak mempunyai hubungan dengan persepsi pelanggan terhadap pentadbiran dan terdapat korelasi yang rendah (kurang dari .31;  $p > .05$ ) antara persepsi pelanggan terhadap kesopanan/kecekapan dan kakitangan yang mencukupi dengan persepsi pekerja terhadap semua dimensi amalan sumber kecuali kemudahan bekerja. Kesimpulannya kajian ini jelas menunjukkan bahawa terdapat hubungan antara amalan pengurusan sumber manusia dan prestasi pekerja dalam konteks perkhidmatan pelanggan.

Dapatan oleh Schneider & Bowen (1996) ini disokong pula oleh kajian Zerbe & Dobni et al (1998). Zerbe & Dobni et al mendapati kepuasan pekerja terhadap amalan pengurusan sumber manusia yang tertentu mempunyai hubungan yang signifikan dengan tingkah laku berkhidmat pekerja. Ujian Regresi terhadap budaya berkhidmat menunjukkan kepimpinan, peluang-peluang kerjaya dan latihan mempunyai perhubungan yang signifikan dengan budaya berkhidmat. Dapatan ini jelas menunjukkan bahawa kepuasan terhadap amalan pengurusan sumber manusia mempengaruhi sikap pekerja, manakala sikap pekerja pula mempunyai hubungan dengan tingkahlaku yang ditunjukkan oleh pekerja. Sampel

kajian ini yang terdiri dari kakitangan syarikat penerbangan North American Airlines ternyata mencerminkan dapatan sebenar kajian kerana kakitangan penerbangan adalah mereka yang secara langsung terlibat dengan perkhidmatan pelanggan. Bagaimana pun kadar maklumbalas yang rendah 23% memberi gambaran terhadap kelemahan kaedah kajian yang dijalankan.

Latihan bertujuan meningkatkan kecekapan dan kebolehan pegawai dan pekerja (Ahmad Atory,1996) . Johnson & Welsh (1999) mendapati terdapat hubungan di antara budaya dengan sistem ganjaran dan juga menunjukkan ganjaran bukan kewangan bersama latihan yang berkesan kepada penyelia mempunyai kesan yang signifikan terhadap prestasi syarikat. Kesimpulannya, dapatan kajian ini menunjukkan *positif reinforcement* (contohnya pujian dan penghargaan) merupakan satu cara dalam membentuk budaya “pekerja adalah aset utama”, tetapi latihan memainkan peranan untuk meningkatkan kebolehan penyelia dan ketua-ketua unit mengurus tenaga kerja dengan lebih baik. Latihan juga meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen pekerja terhadap organisasi. Dapatan kajian ini juga jelas menunjukkan bahawa kegagalan pengurus-pengurus mengendalikan konsep berkaitan budaya organisasi boleh menjejaskan keberkesanan fungsi pengurusan (Vielba,1995).

### **2.3.3 Hubungan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan kecenderungan terhadap perubahan.**

Van Der Post et al (1998) mendefinisikan kecenderungan terhadap perubahan sebagai tahap dimana pekerja digalakkan menjadi kreatif dan inovatif dan secara berterusan mencari cara terbaik dalam melaksanakan tugas. Oleh itu dimensi kecenderungan terhadap perubahan meliputi aspek-aspek seperti galakan terhadap pekerja melakukan percubaan dan mengambil risiko, tanggapan bahawa kesalahan dipandang sebagai sesuatu yang biasa dalam mewujudkan persekitaran inovatif, penekanan terhadap pengalaman dalam menyelesaikan masalah juga penekanan terhadap inisiatif individu. Motivasi juga merupakan aspek yang menunjukkan kecenderungan pekerja melakukan perubahan. Seperti yang didefinisikan oleh Robbins (1998), bahawa motivasi ialah kesediaan individu untuk berusaha dengan gigih kearah mencapai matlamat organisasi dan memenuhi keperluan individu. Mahmood Nazar & Sabitha (1995) pula menyatakan jika ditinjau dari aspek kerja, motivasi ialah usaha-usaha yang dilakukan oleh seseorang pekerja bagi mencapai sesuatu matlamat yang telah ditetapkan.

Sehubungan dengan itu, Linde & Harney (1997) berpendapat bahawa pemberian yang adil oleh organisasi boleh menggambarkan jenis perhubungan yang hendak dibina dengan pekerja dan menunjukkan adanya penghargaan organisasi terhadap sumbangan pekerja. Browning (1998) pula berpendapat hubungan yang positif

dan membina antara sesama pekerja dan, antara pengurusan dengan pekerja mempunyai hubungan dengan komitmen pekerja terhadap organisasi dan turut memotivasikan pekerja melakukan sesuatu yang melampau tugas mereka. Ganjaran yang merangkumi kemudahan dan gaji, penilaian prestasi dan latihan dan pembangunan merupakan satu alat yang boleh mengerakkan dan mendorong pekerja menjadi kreatif dan inovatif serta melakukan usaha memperbaiki cara kerja mereka. Aplikasi kajian-kajian oleh Schneider & Bowen (1996), Zerbe et al (1998) turut menyokong bahawa pengurus perlu jujur dan secara serius menilai gaya kepimpinan dan keupayaan mereka mendorong pekerja untuk melakukan perubahan. Federico & Goldsmith (1998) menyatakan majikan membantu pekerja mengekalkan kesanggupan bekerja melalui peluang-peluang dan alatan-alatan yang disediakan, tetapi tanggungjawab untuk menghasilkan kejayaan terletak di bahu pekerja.

Selain dari itu, Salama dan Easter-Smith (1994) mengatakan perubahan budaya adalah kompleks dan memerlukan penglibatan pengurusan atasan. Peluang kenaikan pangkat boleh menjadi penggerak kepada perubahan nilai/tingkahlaku pekerja. Kecenderungan pekerja terhadap perubahan turut dipengaruhi juga oleh banyak faktor lain, seperti mana yang dinyatakan oleh Ivancevich (1992) bahawa keupayaan pekerja, peralatan yang mencukupi, keadaan fizikal tempat kerja yang baik, kepimpinan dan pengurusan yang berkesan, kesihatan pekerja, keselamatan merupakan antara faktor yang mendorong pekerja bekerja dengan lebih kuat.

tekun dan bersungguh-sungguh. Jelas disini menunjukkan semua aspek yang dinyatakan diatas boleh bertindak sebagai faktor yang memotivasikan pekerja. Motivasi merupakan dorongan awal mengerakkan pekerja bertindakbalas dan melakukan perubahan.

Manakala, dalam konteks ganjaran kewangan, McNervey (1996) dalam kajian kes yang dibuat terhadap Southwest Airlines Co., AptarGroup Inc. dan Chick-fil-A mendapati, sungguhpun gaji menjadi satu persaingan kepada semua syarikat, dimana wujud peluang yang luas bagi pekerja menambah pendapatan melalui bonus, saham dan perkongsian keuntungan, tetapi wang bukan tumpuan utama dalam strategi memotivasikan pekerja. Pernyataan ini ada kebenarannya kerana menurut Brookes (1993), gaji tidak meningkatkan prestasi atau produktiviti pekerja. Ini kerana pekerja beranggapan perbezaan kenaikan gaji antara pekerja cemerlang dan pekerja tidak/kurang cemerlang adalah terlalu kecil. Nilai insentif yang rendah akan menyebabkan pekerja beranggapan gaji dan prestasi adalah dua perkara yang tidak berkaitan.

Dapatan kajian Hong et al (1995) membuktikan bahawa kemudahan (kewangan dan bukan kewangan) mempunyai kesan terhadap motivasi, tetapi sebaliknya kemudahan berbentuk kewangan( bonus hujung tahun, dividen, pencen dll) lebih memotivasikan pekerja. Jelas disini wujud perbezaan antara dapatan McNervey (1996) dan Brookes (1993) dengan Hong et al (1995). Pada pendapat pengkaji,

perbezaan ini sebenarnya mempunyai kaitan dengan nilai kerja individu (job value). Nilai kerja adalah berbeza samaada antara jantina, bangsa, atau jenis syarikat. Kart & Sutton (1998) membuktikan dalam kajian beliau, bahawa wujud perbezaan nilai antara sektor awam dengan sektor swasta, dimana pekerja sektor awam lebih mementingkan gaji yang tinggi tetapi pekerja sektor swasta lebih mementing aspek tugas yang menarik.

Seterusnya syarikat yang melaksanakan program perkongsian pendapatan (*gain sharing*), telah membuktikan wujudnya peningkatan kualiti dikalangan pekerja. Selain dari itu ia juga turut meningkatkan produktiviti, kos, perkhidmatan pelanggan, penghantaran menepati masa, keselamatan dan sikap pekerja terhadap pasukan kerja, komunikasi dan kerjasama. Program ini telah turut menyumbang kepada peningkatan prestasi melalui penglibatan dan penyertaan pekerja. Ganjaran berbentuk perkongsian pendapatan menggunakan pendekatan yang menekankan usaha secara berpasukan dan bukan berasaskan usaha individu. Kajian untuk membuktikan keberkesanan program ini yang telah dijalankan di BF Goodrich, Long Beach, California, menunjukkan pekerja bersikap lebih positif berkaitan pasukan kerja, penglibatan dan komunikasi. Ini kerana pekerja percaya bahawa pengurusan berminat dengan buah fikiran mereka dan menaruh kepercayaan bahawa pekerja boleh menjalankan tugas dengan baik. (Masternak, 1994)

Seterusnya Qureshi (1995) mendapati amalan perekrutan dan pemilihan mempengaruhi secara negatif terhadap pekerja, amalan sosialisasi (orientasi dan latihan) yang secara langsung membantu pekerja baru untuk memahami dan membuat penyesuaian dengan nilai dan norma organisasi tidak diberi perhatian serius dalam organisasi yang terdapat di Asia Selatan. Hasilnya pekerja tidak mempunyai budaya yang mengutamakan prestasi dan amalan pengurusan prestasi yang dipraktikkan secara tidak formal, secara negatif memberi kesan terhadap tingkahlaku dan motivasi pekerja. Hasil kajian ini menunjukkan dengan jelas bahawa amalan-amalan pengurusan sumber mempunyai hubungan dengan motivasi pekerja. Namun jika ditinjau dari aspek kaedah kajian, tiada ukuran yang jelas dinyatakan untuk mengukur perubahan tingkahlaku pekerja. Dapatan ini hanya berdasarkan persepsi pengurus dan pengukuran berasaskan tiga soalan asas secara temubual iaitu bagaimanakah pada pandangan pengurus berkaitan amalan pengurusan sumber manusia, adakah amalan pengurusan yang diamalkan memberi kesan terhadap motivasi dan keupayaan pekerja melaksanakan tugas dan bagaimanakah motivasi dan keupayaan pekerja dihubungkan dengan keberkesanan terhadap tugas.

### **2.3.4 Hubungan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan penglibatan pekerja.**

Menurut Van Der Post et al (1998) penglibatan pekerja merangkumi sejauh mana organisasi melibatkan pekerja dalam proses membuat keputusan.

Bowen & Lawler III (1992) berpendapat pengurusan sumber manusia yang berorientasikan kualiti menyeluruh perlu mewujudkan sistem ganjaran yang menyokong tanggungjawab bersama dan ia wajar menjadi satu dorongan kewangan bagi pekerja melibatkan diri dalam perniagaan dan meningkat prestasi mereka. Program *gainsharing*, *profit-sharing* dan lain-lain ganjaran boleh berjaya jika ia digabungkan dengan program komunikasi yang berkesan dan penglibatan pekerja yang lebih menyeluruh. Pendapat Bowen & Lawler III dengan jelas menunjukkan faktor ganjaran dalam pengurusan sumber manusia secara langsung memainkan peranan menggalakkan penglibatan pekerja dan penglibatan aktif pekerja menentukan keberkesanan program yang dilaksanakan.

Selanjutnya Ehrlich (1997) menyarankan perubahan kearah mementingkan pekerja memerlukan perubahan aplikasi pengurusan sumber manusia. Jika matlamat organisasi ialah menggunakan sumber kewangan dengan cara terbaik, mewujudkan produk yang menarik sebagai sumber utama menentukan kejayaan organisasi, peranan pekerja perlu diberi pertimbangan yang sewajarnya. Ini kerana

jika pekerja tidak diuruskan cekap, satu perkara paling tidak menarik terjadi dalam organisasi ialah pekerja tidak gembira, menyertai kesatuan, tidak produktif dan pusing ganti akan mencatatkan peningkatan yang tinggi. Hakikat ini bertepatan sekali dengan pendapat Nadler (1992) yang menyatakan bahawa apabila seseorang pekerja dipilih untuk bekerja dalam organisasi, pihak pengurusan wajar mengendalikan mereka dengan berbagai-bagai cara yang boleh mambantu mencapai matlamat organisasi. Apa yang jelas disini ialah dalam membuat keputusan-keputusan berkaitan amalan pengurusan sumber manusia, memerlukan penglibatan pekerja secara aktif. Gaji, kemudahan, penilaian prestasi, kenaikan pangkat, keadaan fizikal tempat kerja serta latihan dan pembangunan wajar diselaraskan dengan kehendak dan keperluan pekerja. Penglibatan pekerja memberi sumbangan penting terhadap keberkesanan program-program pengurusan yang telah dirancang.

Dalam pada itu Carroll (1995) secara bertentangan mengatakan apa yang individu lakukan dan rasai semasa mereka bekerja dalam sesebuah organisasi adalah sesuatu yang perlu dipertimbangkan. Pengkaji merumuskan bahawa jika pekerja berfikiran negatif terhadap organisasi dan matlamatnya, jika mereka rasa tidak dihargai oleh organisasi, jika mereka tidak diberi maklumbalas apabila melakukan sesuatu yang baik, jika mereka tidak dilibatkan dengan apa yang berlaku dalam organisasi dan tidak digalakkan untuk menggunakan sesuatu yang berguna untuk

aset perniagaan (fikiran kreatif) maka sikap mereka akan menjadi rahsia yang boleh menghancurkan organisasi.

Selain dari itu Hickey & Casner-Lotto (1998) berpendapat pengurusan sumber manusia memainkan peranan yang kritikal dalam memastikan kecemerlangan organisasi. Infrastruktur yang mengandungi amalan pengurusan sumber dan subsistemnya mestilah berasaskan kepada tiga syarat iaitu pekerja mesti terlibat secara aktif dalam penyelesaian masalah dan membuat keputusan, pekerja mesti secara berterusan meningkatkan tahap kemahiran, perkembangan diri dan kepuasan bekerja dan pekerja mesti menerima ganjaran, penghargaan dan jaminan kerja kerana sumbangan mereka kepada organisasi. Kerja berpasukan, usahasama pekerja-majikan (*labor-management partnership*), integrasi teknologi dan manusia merupakan subsistem yang boleh digunakan untuk meningkatkan penglibatan pekerja. Organisasi yang berkesan memerlukan penglibatan secara aktif dan strategi ini perlu menjadi sebahagian cara yang digunakan oleh pengurus untuk membentuk budaya organisasi. (Denison, 1990). Proses ini perlu disokong oleh rekabentuk tugas (*job design*), struktur organisasi, penilaian prestasi dan ganjaran, latihan dan melalui komunikasi. Cramer (1998) juga menyatakan keberkesanan latihan, kemudahan dan penghargaan mempunyai hubungan dengan penglibatan pekerja dalam organisasi. Oleh itu dapat dikatakan bahawa pasukan kerja merupakan satu cara untuk mengurus dan membahagikan tanggungjawab, kuasa dan matlamat. Apabila ahli-ahli pasukan mempunyai kuasa

membuat keputusan dan berkongsi maklumat secara langsung, mereka akan bertindakbalas dengan cepat dan bersedia memenuhi kehendak perubahan. Banyak syarikat mula memberi penekanan terhadap pengurusan kualiti menyeluruh sebagai cara meningkatkan penglibatan pekerja.

### **2.3.5 Hubungan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan kejelasan matlamat**

Van de Post (1998) mendefinisikan kejelasan matlamat sebagai tahap dimana organisasi mewujudkan objektif yang jelas dan jangkaan pencapaian yang diharapkan. Contohnya adakah pekerja diberitahu dengan jelas tindakan dan objektif agar pekerja memahami peranan mereka, adakah pekerja memahami misi, objektif dan nilai dan mempamerkannya dalam bentuk bekerja bersama-sama sebagai satu pasukan dan mengambil berat terhadap kuantiti dan kualiti pengeluaran.

Terdapat pelbagai kajian mengenai hubungan amalan pengurusan sumber manusia dengan kejelasan matlamat.

Antaranya Lawson & Ventriss (1992) menyatakan jika budaya organisasi yang mendorong prestasi cemerlang melalui matlamat yang spesifik dan mencabar, pengukuran prestasi, insentif dan mekanisma maklumbalas prestasi, ia boleh

mengarah kepada peningkatan prestasi individu. Finigan (1999) pula menyatakan penilaian prestasi adalah alat yang penting. Ia membantu majikan mengurus prestasi pekerja dan mencapai matlamat yang dikehendaki. Penilaian prestasi berguna untuk melihat prestasi terdahulu dan menentukan matlamat masa depan. Jelas disini menunjukkan bahawa penilaian prestasi adalah alat yang memajukan pekerja, menyokong keputusan kenaikan pangkat dan menentukan jenis latihan yang diperlukan. Penilaian prestasi juga sepatutnya memberi gambaran objektif strategik syarikat.

Seterusnya Evan (1993) mendapati keberkesanan latihan sangat positif dari aspek peningkatan *familiarization* dengan perniagaan syarikat, keseluruhan matlamat organisasi dan falsafah organisasi. Program latihan secara formal merangkumi semua aspek yang berkaitan dengan budaya syarikat Jepun. Di Kensha (syarikat keselamatan) sebuah syarikat Jepun yang beroperasi di London, budaya organisasinya menekankan kepentingan pasukan kerja, *mutual support* dan meletakkan syarikat sebagai tumpuan utama dalam kehidupan. Pekerja-pekerja syarikat Kensha berpendapat budaya mereka terus berkembang dan berubah mengikut perubahan sosial dan visi komersial. Ia adalah proses dua hala, individu mempengaruhi falsafah dan budaya, manakala falsafah teras syarikat juga mempengaruhi individu. Bagaimanapun keberkesanan latihan sebenarnya turut dipengaruhi oleh faktor lain seperti pemilihan pekerja. Pemilihan pekerja memainkan peranan penting agar individu mempunyai keupayaan untuk *fit*

dengan budaya organisasi. Kebolehan, kepakaran, bakat, minat dan kecenderungan merupakan antara ciri-ciri peribadi pekerja memberi kesan terhadap program-program pembangunan yang dijalankan (Mahmood Nazar & Sabitha, 1995).

Manakala dapatan kajian Murphy & Poist (1993) menunjukkan terdapat perhubungan di antara latihan dengan pusing ganti pekerja. Keputusan ini turut menggambarkan bahawa latihan membantu mengekalkan kesetiaan pekerja terhadap organisasi. Jika dilihat dari segi konteks tujuan latihan pula (orientasi pekerja baru, meningkatkan produktiviti, mengembangkan tahap kemahiran pekerja, meningkatkan kecekapan dan menyelesaikan masalah berkaitan tugas (Ivancevich, 1992)), ternyata jika objektif latihan tercapai maka turut mempengaruhi pekerja untuk terus kekal dalam organisasi. Pendapat ini juga turut disokong oleh Jackson (1995) yang menyatakan bahawa objektif latihan yang selari dengan matlamat organisasi, dan matlamat organisasi yang juga selari dengan matlamat peribadi pekerja, maka pekerja akan menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap tugas mereka. Gayeski (1997) juga berpendapat iaitu melalui latihan yang mengkomunikasikan objektif dan matlamat organisasi dengan jelas, ia membantu meningkatkan prestasi pekerja. Jelas dari pendapat pengkaji-pengkaji di atas, latihan memainkan peranan penting mengkomunikasikan matlamat dan objektif organisasi dan oleh itu organisasi awam dan swasta perlu mengadakan perancangan rapi dalam mengendalikan latihan kepada pekerja.

### **2.3.6 Hubungan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan pengenalan bersama organisasi.**

Matlamat pengenalan organisasi (*organisational identification*) boleh menjadi satu lagi faktor pemboleubah *intervening* melalui amalan pengurusan sumber manusia yang boleh memberi kesan terhadap tingkahlaku pekerja. Ini kerana kerap kali pekerja yang merasa bangga kerana bekerja dengan sesebuah organisasi akan berusaha menjaga imej dan tingkahlaku mereka dimata pelanggan. Pengenalan organisasi bercirikan perasaan kekitaan dan keberhubungan dengan nilai dan produk dan isu disekitar organisasi. Pekerja akan cukup dikenali bersama organisasi jika mereka mempunyai imej organisasi seperti berprestij, mempunyai kepuasan kerana menjadi sebahagian dari organisasi dan berkhidmat dalam jangka waktu yang lama dengan organisasi. (Elsbach & Bhattacharya, 1997 dalam Browning, 1998)

Kajian Schneider & Bowen (1996) mendapati keyakinan terhadap status dan imej pekerja dalam organisasi pada pandangan orang luar meningkatkan moral pekerja dan keseluruhan kualiti perkhidmatan pelanggan. Pengenalan organisasi adalah penting kerana kesannya terhadap kualiti perkhidmatan dan secara lebih spesifik terhadap tahap pencapaian individu. Morrison (1996) mencadangkan pada tahap amalan pengurusan sumber manusia melakukan pertukaran sosial, pengenalan

dengan objektif organisasi dan *empowerment* akan memberi kesan terhadap tahap *organisational citizenship behaviour* dan keatas tingkah laku semasa berkhidmat.

Selanjutnya Harte & Dale (1995) berpendapat pembangunan sistem pengurusan kualiti yang bersesuaian merupakan langkah permulaan dalam menghadapi konflik antara identiti pekerja kalangan professional dengan budaya organisasi. Pengrekrutan dan pemilihan pekerja yang layak sewajarnya dijadikan asas pertimbangan pengurusan kualiti. Latihan pula perlu memainkan peranan memperbaharui kemahiran sedia ada sebagai persediaan menghadapi perubahan teknologi dan permintaan pasaran. Program pembangunan yang berkesan (latihan) memastikan organisasi perkhidmatan profesional melengkapkan pekerja dengan kemahiran yang diperlukan untuk bertindakbalas dengan pelanggan. Organisasi juga perlu memperkenalkan ganjaran dan penghargaan bagi menggalakkan tingkahlaku yang memberi kepuasan kepada pelanggan. Penghargaan dan pujian turut melengkapkan dan meningkatkan komitmen pekerja terhadap pelanggan. Pendapat ini jelas menunjukkan pemilihan & pengrekrutan, latihan dan kemudahan mempunyai dengan hubungan imej perkhidmatan yang dipamerkan oleh pekerja, dan ini turut meningkatkan imej organisasi dikalangan pelanggan. Imej bukanlah apa yang organisasi percaya bagaimana ia akan dikenali, tetapi kepercayaan dan perasaan terhadap syarikat dalam pemikiran pelanggan. (Berntein,1989 dalam Hatch & Schultz,1997)

Selanjutnya jika dilihat dari konteks pendapat yang dikemukakan oleh Harte & Dale (1997) dan Bernstein (1989), kajian yang dijalankan oleh Schneider & Bowen (1996), Zerbe et al (1993) juga menunjukkan keputusan bahawa amalan sumber manusia yang terdiri dari ganjaran dan kemudahan, peluang-peluang kerjaya, penilaian prestasi dan latihan mempunyai hubungan dengan tingkahlaku berkhidmat atau lebih tepat lagi imej pekerja dalam memberi perkhidmatan. Yeoh (1999) juga menyarankan hubungan baik dengan pekerja, menyediakan perkhidmatan berkualiti, membentuk komitmen terhadap kepuasan pelanggan dan penampilan imej yang positif adalah antara langkah-langkah kearah membentuk dan memperbaiki imej organisasi. Model yang dikemukakan oleh Hatch & Schultz(1997) juga membuktikan misi pengurusan atasan dan kepimpinan merupakan faktor yang menghubungkan imej organisasi dengan identiti organisasi, manakala sumber-sumber luaran pula turut mempengaruhi identiti organisasi. Pengkaji juga berpendapat kualiti perkhidmatan bergantung kepada imej peribadi pemberi perkhidmatan iaitu dari segi etika berpakaian dan seperti mana yang diketahui kakitangan perkhidmatan penerbangan dan perbankan mempunyai budaya penampilan (pakaian) yang menarik.

Selain dari itu Browning (1998) berpendapat hubungan yang positif dan membina antara sesama pekerja dan antara pengurusan dan pekerja mempunyai pengaruh terhadap komitmen pekerja terhadap organisasi dan memotivasikan pekerja melakukan sesuatu yang melampaui tugas mereka. Dapat dikatakan disini

penerimaan positif pekerja terhadap amalan pengurusan yang diamalkan dalam sesebuah organisasi mampu meningkatkan kepuasan bekerja dan dengan itu pekerja akan gembira untuk dikenali sebagai kakitangan organisasi berkenaan.

## **2.4 PENUTUP**

Bab ini telah menyentuh aspek-aspek utama dari segi teori dan konsep-konsep budaya organisasi, amalan pengurusan sumber manusia dan pembolehubah-pembolehubah yang telah dikenal pasti. Apa yang jelas, kajian-kajian terhadap pembolehubah yang dijangkakan iaitu seperti gaji, kenaikan pangkat, kemudahan, penilaian prestasi, keadaan fizikal tempat kerja dan latihan dan pembangunan telah diutarakan dengan pelbagai pandangan dan menimbulkan pelbagai persoalan kajian.

Di samping itu ulasan karya ini telah memberikan pemahaman yang jelas mengenai pembinaan kerangka kajian dalam mengenalpasti faktor-faktor dan pembolehubah yang relevan yang mempengaruhi budaya organisasi yang akan dibincangkan dalam bab seterusnya.

## **BAB TIGA**

### **METODOLOGI KAJIAN**

#### **2.0 PENDAHULUAN**

Bab ini memperihalkan metodologi kajian yang merangkumi populasi dan sampel kajian, rekabentuk kajian, ukuran-ukuran yang digunakan, dan tatacara analisis.

#### **3.1 POPULASI KAJIAN**

Populasi kajian ini adalah terdiri daripada semua pekerja-pekerja bukan eksekutif dari Sime Tyres International Sdn. Bhd. Berdasarkan dari laporan Jabatan Sumber Manusia Sime Tyres International tahun 1999 Sdn. Bhd terdapat seramai 1,459 pekerja-pekerja bukan eksekutif.

Populasi ini dipilih kerana ianya lebih sesuai jika dilihat dari segi prestasi kerja yang memberangsangkan. Ini sudah tentu faktor-faktor amalan pengurusan manusia dapat diukur dengan tepat kerana wujud pembangunan yang ketara dalam organisasi tersebut berbanding dengan organisasi kerajaan.

### 3.2 SAMPEL KAJIAN

Persampelan merupakan pengumpulan daripada sebahagian kecil sesuatu populasi kerana langkah ini jauh lebih cekap daripada menemui setiap ahli daripada populasi. Tetapi sebelum mengambil sesuatu sampel hendaklah dipastikan bahawa sampel itu benar-benar mewakili populasi yang dikaji. Oleh yang demikian, prinsip utama dalam persampelan ialah memastikan kebolehan sampel mewakili populasi (Ahmad Mahzan, 1997). Menurut Kerlinger (1973), persampelan merupakan pengambilan sebahagian pecahan daripada sesuatu populasi atau juzuk penuh sebagai mewakili populasi atau juzuk itu.

Penyelidik menggunakan persampelan secara rawak berstrata (Stratified Random Sampling) untuk mendapatkan sampel kajian yang terdiri pekerja-pekerja bukan eksekutif. Daripada 1,459 pekerja, penyelidik telah memilih 300 orang pekerja sebagai responden kajian. Pemilihan ini berdasarkan jadual penentuan saiz sampel oleh Krejcie dan Morgan (1970) di dalam Sekaran (1992). Seterusnya jumlah responden dari setiap jabatan ditentukan berdasarkan nisbah bilangan pekerja dalam setiap jabatan berbanding jumlah keseluruhan pekerja (Jadual 3.1). Persampelan jenis ini lebih efisien daripada persampelan rawak ringkas kerana daripada saiz sampel yang sama kita mendapat lebih 'representativeness' dari setiap segmen penting dalam populasi dan mendapat maklumat yang lebih bermakna dan berbeza dengan mempertimbangkan semua kumpulan (Sekaran, 1992)

**Jadual 3.1 : Bilangan Populasi Dan Sampel Kajian**

Jabatan	Populasi	Sampel
Production	783	173
Engineering	217	48
Works Technical	29	7
Design Technical	2	0
Material Technical	16	4
Quality Audit	6	1
Human Resource	59	13
Help Safety Environment	6	1
Purchasing	17	4
Finance	28	6
Information Technology	2	0
Supplies	41	9
Terco Retrade I	140	31
Customer Service	13	3
Jumlah	1359	300

### **3.3 SUMBER DATA**

Data-data didalam kajian ini diperolehi dari dua sumber, iaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperolehi daripada maklumbalas pekerja-pekerja bukan eksekutif Sime Tyres International Sdn. Bhd melalui soal selidik yang diedarkan. Data sekunder yang telah digunakan sebagai sumber kajian ini diperolehi melalui penyelidikan yang merangkumi buku, majalah, jurnal, laporan tahunan, buletin dan teknologi internet. Data-data sekunder ini secara khususnya adalah mengenai amalan pengurusan sumber manusia iaitu gaji, kenaikan pangkat, kemudahan, penilaian prestasi, keadaan fizikal tempat kerja, latihan dan pembangunan, dan juga berkaitan budaya organisasi.

### **3.4 TATACARA PENGUMPULAN DATA**

Untuk melaksanakan rancangan ini, penyelidik telah mendapat kebenaran daripada Jabatan Sumber Manusia Sime Tyres International Sdn.Bhd.

Dalam kajian ini, pengumpulan data dilakukan melalui soal selidik yang diedarkan. Bagi satu-satu tinjauan, set soal selidik yang sama hendaklah digunakan untuk semua responden. Ini adalah untuk memastikan keseragaman dalam jawapan yang diberi dan memudahkan penganalisan data kelak (Ahmad Mahdzan, 1997). Pemilihan alat ini selaras dengan pendapat Sekaran (1992)

bahawa soal selidik melalui tinjauan adalah yang paling berkesan dalam pengumpulan data.

### **3.5 SOAL SELIDIK KAJIAN DAN DEFINISI OPERASIONAL**

Satu soal selidik yang dijawab sendiri oleh responden telah dibentuk untuk kajian ini. Ianya mengandungi 56 soalan dan dibahagikan kepada tiga bahagian utama iaitu:

#### **Bahagian A : Maklumat Umum**

Bahagian ini mengandungi ciri-ciri demografi responden seperti jantina, umur, taraf perkahwinan, lama bekerja dan jumlah gaji bulanan. Soalan-soalan bahagian ini telah diubahsuai dari instrumen yang telah dibentuk oleh Mohd Nazri (1997).

#### **Bahagian B : Amalan Pengurusan Sumber Manusia.**

Bahagian ini mengandungi 26 soalan. Soalan di bahagian ini merangkumi aspek-aspek gaji, kenaikan pangkat, kemudahan, penilaian prestasi, keadaan fizikal tempat kerja dan, latihan dan pembangunan. Kesemua soalan-soalan dari bahagian ini adalah berasaskan instrumen yang diberikan oleh penyelia.

**Jadual 3.2: Dimensi, Definisi Operasional Dan Bilangan Item-Item Dalam Amalan Pengurusan Sumber Manusia**

Dimensi	Definisi Operasional	Item-item (No soalan)
Gaji	Ganjaran kewangan (termasuk bonus) yang diterima oleh pekerja kerana perkhidmatan mereka kepada organisasi.	1 - 4
Kenaikan Pangkat	Peluang untuk kenaikan pangkat dan kemajuan kerjaya dalam organisasi.	5 - 8
Kemudahan	Kemudahan bukan kewangan yang cukup dan adil yang diterima oleh pekerja kerana berkhidmat dengan organisasi.	9 - 12
Penilaian Prestasi	Satu pengukuran prestasi pekerja dalam organisasi.	13 - 17
Keadaan Fizikal Tempat Kerja	Satu usaha mewujudkan keadaan fizikal tempat kerja dan persekitaran (selesa, sihat dan selamat)	18 - 21
Latihan dan Pembangunan	Peluang-peluang untuk belajar dan mengembangkan kemahiran dan pengetahuan baru bagi memantapkan lagi kerjaya semasa dan akan datang.	22 - 26

Sumber: Khulida Kirana Yahya (1998)

### **Bahagian C: Budaya Organisasi**

Soalan-soalan bahagian ini diubahsuai dari instrumen yang telah dibina oleh Van Der Post, De Coning, et al ( 1997). Terdapat 30 soalan dalam bahagian ini yang mengukur lima dimensi dalam budaya organisasi iaitu pengurusan budaya, kecederungan terhadap perubahan, penglibatan pekerja, kejelasan matlamat dan pengenalan organisasi.

**Jadual 3.3 : Dimensi, Definisi Operational Dan Bilangan Item-Item Dalam Budaya Organsiasi**

Dimensi	Definisi Operasional	Item-item (No. soalan)
Pengurusan Budaya	Had dimana organisasi secara aktif dan beransur-ansur terlibat dalam membentuk budaya organisasi.	27 - 31
Kecenderungan Terhadap Perubahan	Tahap dimana pekerja digalakkan menjadi kreatif dan inovatif dan secara tetap mencari cara terbaik dalam melakukan tugas.	32 - 36
Penglibatan Pekerja	Had dimana pekerja menerima diri mereka sebagai penglibatan dalam proses membuat keputusan dalam organisasi.	37 - 43
Kejelasan Matlamat	Tahap dimana organisasi mewujudkan objektif dan jangkaan prestasi yang jelas.	44- 50
Pengenalan Organisasi	Tahap dimana pekerja digalakkan untuk dikenali bersama organisasi.	51 - 56

Sumber Van Der Post, De Coning, et al ( 1997)

Menurut Van Der Post, De Coning, et al ( 1997), terdapat lima belas dimensi yang boleh digunakan untuk mengukur budaya organisasi iaitu resolusi konflik, pengurusan budaya, orientasi pelanggan, kecenderungan terhadap perubahan, penglibatan pekerja, kejelasan matlamat, orientasi sumber manusia, pengenalan organisasi, lokus kuasa, cara gaya pengurusan, fokus organisasi, penyatuan organisasi, orientasi prestasi, orientasi ganjaran dan struktur tugas. Bagaimana

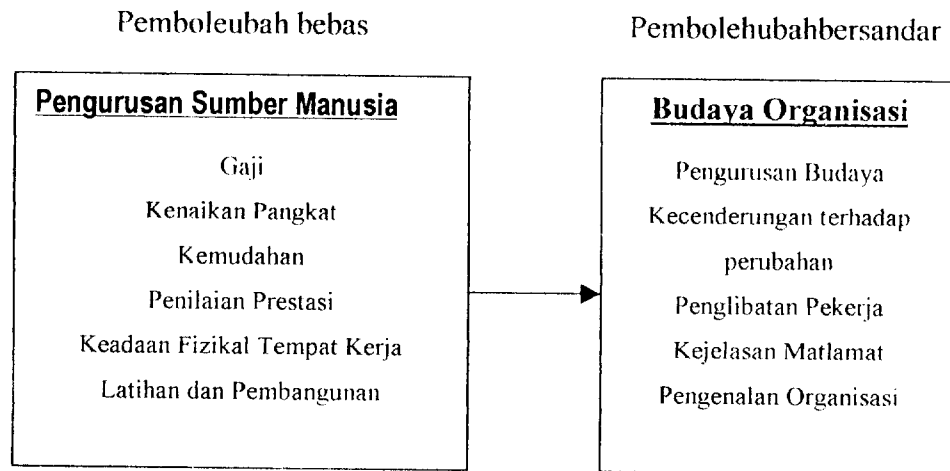
kajian ini hanya melihat lima dimensi sahaja iaitu pengurusan budaya, kecenderungan terhadap perubahan, penglibatan pekerja, kejelasan matlamat dan pengenalan organisasi. Dimensi ini di pilih kerana ianya terlebih dahulu di uji oleh penyelidik-penyelidik sebelum ini, umpamanya seperti Mohd Nazri (1997) dan Salva-Ramirez (1996). Oleh itu kesesuaian dan kebolehpercayaannya tidak di ragui lagi. Tambahan pula untuk menggunakan kesemua dimensi, ia akan melibatkan masa pengendalian instrumen yang panjang dan pengkaji tidak mampu melakukannya kerana kesuntukan masa.

Item-item budaya organisasi yang diperolehi dari jurnal Van Der Post, De Coning & et all telah diterjemahkan ke Bahasa Melayu dengan menggunakan kaedah “back-to-back translation”. Seramai 10 orang pelajar-pelajar Kohort 8 IAB/UUM telah membantu melakukan usaha penterjemahan ini. Bagaimanapun pengubahsuaian telah dilakukan dengan bantuan dan pemantauan dari penyelia.

### 3.2 KERANGKA KAJIAN

Kerangka kajian adalah seperti di tunjukkan dalam Rajah 3.1.

**Rajah 3.1: Hubungan Amalan Pengurusan Sumber Manusia Dengan Budaya Organisasi**



Berpandukan kepada teori, konsep dan prinsip dari ulasan-ulasan karya yang lepas penyelidik telah merangka kajian ini. Kajian ini cuba mengkaji faktor-faktor amalan pengurusan sumber manusia yang mempengaruhi budaya organisasi.

Pemboleh bebas terdiri dari gaji, kenaikan pangkat, kemudahan, penilaian pencapaian, keadaan fizikal tempat kerja dan latihan dan pembangunan. Manakala pemboleh bersandar terdiri dari budaya organisasi yang merangkumi dimensi-dimensi pengurusan budaya, kecenderungan terhadap perubahan, penglibatan pekerja, kejelasan matlamat dan pengenalan organisasi.

### 3.7 PEMBENTUKAN HIPOTESIS

Terdapat dua hipotesis utama dan lima hipotesis khusus yang telah dibentuk berdasarkan ulasan karya dan kerangka kajian. Pengujian hipotesis-hipotesis ini akan menjawab objektif-objektif kajian yang telah dinyatakan dalam Bab Satu. Hipotesis adalah seperti berikut:

**Ha<sub>1</sub>: Terdapat hubungan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan budaya organisasi.**

**Ha<sub>2</sub>: Dimensi-dimensi malan pengurusan sumber manusia mempengaruhi budaya organisasi.**

**Ha<sub>3</sub>: Terdapat hubungan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan pengurusan budaya.**

**Ha<sub>4</sub>: Terdapat hubungan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan kecenderungan terhadap perubahan.**

**Ha<sub>5</sub>: Terdapat hubungan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan penglibatan pekerja.**

**Ha<sub>6</sub>: Terdapat hubungan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan kejelasan matlamat.**

**Ha<sub>7</sub>: Terdapat hubungan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan pengenalan organisasi.**

### 3.8 KAJIAN RINTIS

Kajian rintis (pilot study) telah dilaksanakan untuk menentukan ketekalan dan kebolehpercayaan dalaman (internal reliability) soal selidik yang telah digunakan. Ketekalan dan kebolehpercayaan dalaman soal selidik ini diuji dengan “cronbach alpha”. Dalam hal ini, Sekaran (1992), menjelaskan bahawa cronbach alpha merupakan reliability coefficient yang menunjukkan bagaimana sesuainya hubungan item-item sebagai satu set soalan. Menurut Sekaran, semakin hampir nilai alpha kepada 1, semakin tinggi kebolehpercayaan dalamannya. Nilai alpha yang kurang daripada 0.6 dianggap lemah, 0.7 boleh diterima dan nilai melebihi 0.8 adalah dianggap baik. Nilai alpha yang ditetapkan di dalam kajian ini ialah melebihi 0.6.

Seterusnya, ujian rintis telah dilaksanakan dikalangan 15 orang pekerja-pekerja bukan eksekutif dari Modennas Sdn. Bhd pada 10 September 1999. Data-data daripada hasil ujian ini diproses dengan reliability analysis yang terdapat dalam program SPSS window release 7.5. Berdasarkan hasil ujian tersebut menunjukkan cronbach alpha bagi keseluruhan item ialah 0.9649. Sementara cronbach alpha bagi setiap pembolehubah adalah seperti yang ditunjukkan dalam jadual berikut:

**Jadual 3.4 : Nilai-Nilai Cronbach Alpha Bagi Dimensi-Dimensi Amalan Pengurusan Sumber Manusia**

Dimensi	Alpha (kajian rintis)	Alpha (kajian sebenar)
Gaji	0.6210	0.6932
Kenaikan Pangkat	0.8056	0.6435
Kemudahan	0.6938	0.7376
Penilaian Prestasi	0.7221	0.7418
Keadaan Fizikal Tempat Kerja	0.6180	0.7449
Latihan dan Pembangunan	0.9064	0.8231

**Jadual 3.5 : Nilai-Nilai Cronbach Alpha Bagi Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi**

Dimensi budaya organisasi	Alpha (dari kajian rintis)	Alpha(dari kajian sebenar)
Pengurusan Budaya	0.7546	0.7245
Kecenderungan Terhadap Perubahan	0.8568	0.8129
Penglibatan Pekerja	0.8194	0.8530
Kejelasan Matlamat	0.8360	0.8366
Pengenalan Organisasi	0.6907	0.7383

Hasil ujian ini menunjukkan bahawa soal selidik ini mempunyai kebolehpercayaan dalaman yang tinggi.

### 3.9 ANALISA DAN INTERPRETASI DATA

Pengukuran dilakukan dengan mencampurkan maklum balas responden didalam setiap pembolehubah. Setiap maklum balas kepada soalan mengikut skala Likert (1 hingga 5 ). Nilai pemarkahan yang diberikan adalah seperti berikut:

Bil	Maklumbalas	Nilai skor
1	Amat tidak bersetuju	1
2	Tidak bersetuju	2
3	Tidak pasti	3
4	Setuju	4
5	Amat setuju	5

#### 3.9.1 Statistik Deskriptif

Statistik Deskriptif digunakan di dalam kajian ini kerana data yang dihasilkan dapat dianggap sebagai ringkasan daripada keseluruhan set data. Ia juga dapat memberi maklumat secara langsung dan mudah (Walsh, 1990). Antara analisis yang akan dilakukan meliputi jumlah skor, peratus, kekerapan, min dan sisihan piawai. Analisis ini digunakan untuk menunjukkan komposisi responden serta skor-skor responden terhadap sesuatu pembolehubah..

### 3.9.2 Statistik Inferensi

Statistik inferensi digunakan untuk pengujian hipotesis alternatif. Seandainya ujian yang dijalankan mendapati bukti yang mencukupi untuk menerima hipotesis alternatif maka hipotesis alternatif akan diterima dan hipotesis null akan di tolak.. Begitu juga di sebaliknya jika ada bukti yang mencukupi untuk menolak hipotesis alternatif maka hipotesis alternatif akan ditolak dan hipotesis null akan di terima. Statistik inferensi yang digunakan dalam kajian ini ialah ujian Anova dan Regresi (Multiple Regression). Data yang diuji merupakan bilangan cerapan yang berada dalam kategori tertentu.(Ahmad Mahdzan, 1997)

Ujian Anova dijalankan untuk menentukan samada wujud hubungan yang signifikan diantara pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar. Sementara Ujian Analisis Regresi pula digunakan untuk melihat sumbangan beberapa pembolehubah bebas yang dipilih iaitu gaji, kenaikan pangkat, kemudahan, penilaian prestasi, keadaan fizikal tempat kerja, latihan dan pembangunan dengan pembolehubah bersandar iaitu budaya organisasi. Kaedah ini juga dapat mengenalpasti pengaruh pembolehubah yang paling kuat. Menurut Ahmad Mahdzan (1997), dalam analisis regresi, pembolehubah bebas boleh mengambil apa sahaja bentuk kuantitatif atau kualitatif. Jika kuantitatif, pengkaji boleh terus menggunakannya tanpa transformasi. Tetapi jika pembolehubah bebas itu

berbentuk kualitatif, suatu transformasi mungkin diperlukan sebelum kaedah regresi digunakan.

Keputusan untuk menolak atau menerima hipotesis nul adalah semata-mata bergantung kepada hasil analisis statistik yang digunakan. Aras signifikan ( $p < 0.05$ ) iaitu pada paras keyakinan 95% telah ditetapkan untuk analisis kajian ini. Ini bermakna bahawa kebarangkalian untuk membuat kesilapan adalah 5% atau kurang. Aras signifikan ini, secara umumnya diterima di dalam membuat keputusan statistik oleh kebanyakan pengkaji (Sekaran, 1992)

### **3.10 MASALAH PENYELIDIKAN**

Terdapat beberapa masalah yang dihadapi pengkaji semasa menjalankan kajian ini. Masalah pertama yang dihadapi ialah yang melibatkan responden. Responden kajian ini kebanyakannya terdiri dari pekerja-pekerja yang berkerja mengikut shif. Oleh itu pengkaji menghadapi kesukaran untuk bertemu responden bagi mengadakan penerangan yang lebih jelas berkaitan kajian ini. Dalam pada itu ada kemungkinan responden berbincang dan berkongsi jawapan sesama rakan sekerja mereka. Ini tentu sahaja akan menghasilkan jawapan-jawapan yang *bias* bagi soalan soal selidik. Masalah yang timbul disini ialah, untuk mengawal situasi seperti ini adalah diluar kemampuan pengkaji.

Dari segi ulasan karya, hampir kesemua ulasan karya adalah berasal dari barat. Oleh itu penterjemahan yang dilakukan mungkin tidak menepati maksud sebenar penulis. Selain dari itu, soalan soal selidik yang berkaitan budaya organisasi menggunakan instrumen dari barat. Dengan itu, walaupun kaedah *back-to-back translation* digunakan, ia masih mempunyai kekurangan dari segi maksud soalan yang sebenar.

Akhir sekali, data-data kajian di analisis menggunakan Ujian Anova dan Ujian Regresi sahaja. Kesuntukan masa menjadi halangan utama pengkaji mempelajari ujian-ujian lain.

### **3.11 PENUTUP**

Keseluruhannya, bab ini telah menerangkan kaedah dan prosedur yang digunakan dalam kajian. Kaedah penyelidikan yang digunakan akan memberi maklumat tentang hubungan, perbezaan, pengaruh keterlibatan di antara faktor-faktor pembolehubah tidak bersandar iaitu gaji, kenaikan pangkat, kemudahan, penilaian prestasi, keadaan fizikal tempat kerja dan latihan dan pembangunan dengan budaya organisasi.

Bab seterusnya akan membincangkan mengenai analisis dan dapatan kajian.

## **BAB EMPAT**

### **ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN**

#### **4.0 PENDAHULUAN**

Bab ini membentangkan analisis data yang diperolehi dari soalselidik. Data-data yang telah diperolehi akan dianalisis dengan menggunakan tatacara analisis data seperti yang telah dinyatakan di dalam bab sebelum ini. Pembentangan ini akan tertumpu kepada analisis latar belakang responden, analisis deskriptif pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar, dan seterusnya pengujian hipotesis.

#### **4.1 LATAR BELAKANG RESPONDEN**

Bahagian ini membentangkan analisis latarbelakang responden merangkumi bangsa, jantina, status perkahwinan, umur, tempoh perkhidmatan dan gaji.

Sebanyak 300 set soal selidik telah diedarkan kepada responden. Walau bagaimanapun, hanya 245 orang responden yang memberi maklumbalas. Seramai 5 orang responden daripada 245 orang responden ini, didapati tidak memberi maklumbalas dengan lengkap. Oleh itu, responden kajian ini terdiri dari sejumlah

240 orang pekerja kilang Sime Tyres International Sdn. Bhd. Jumlah ini merupakan 80% dari maklumbalas terhadap soal selidik yang diedarkan.

**Jadual 4.1 : Bilangan Dan Peratus Mengikut Ciri Demografi**

<b>Ciri Demografi</b>	<b>Bilangan</b>	<b>Peratus</b>
<b>Bangsa:</b> Melayu	227	94.6
Cina	8	3.3
India	1	0.4
Lain-lain	4	1.7
<b>Jantina:</b> Lelaki	219	91.3
Perempuan	21	8.8
<b>Status Perkahwinan:</b>		
Bujang	65	27.1
Berkahwin	173	72.1
Duda/Janda	2	0.8
<b>Umur:</b>		
Kurang dari 24 tahun	40	16.7
25 hingga 34 tahun	125	52.1
35 hingga 44 tahun	68	28.3
45 tahun keatas	7	2.9
<b>Tempoh perkhidmatan:</b>		
Kurang dari setahun	5	2.1
1- 2 tahun	36	15.0
3 -5 tahun	68	28.3
lebih dari 5 tahun	131	54.6
<b>Gaji:</b>		
Kurang dari RM400	4	1.7
RM401-RM550	33	13.8
RM551-RM750	85	35.4
RM751-RM1000	48	20.0
Lebih dari RM1000	70	29.2
<b>Jumlah</b>	<b>240</b>	<b>100</b>

#### **4.1.1 Bangsa, Jantina Dan Status Perkahwinan**

Dari 240 responden kajian ini, ia terdiri daripada 227 orang (94.6%) pekerja Melayu, 8 orang (3.3%) pekerja Cina, seorang (0.4%) pekerja India dan 4 orang (1.7%) lain-lain bangsa. Daripada jumlah ini juga seramai 219 orang (91.3%) adalah pekerja lelaki dan 21 orang (8.8%) adalah pekerja perempuan. Dari segi status perkahwinan, 65 orang (27.1%) responden adalah masih bujang, 173 orang (72.1%) sudah berkahwin dan 2 orang (0.8%) janda atau duda.

Di sini di dapati hampir keseluruhan pekerja bukan eksekutif di kilang ini adalah terdiri daripada mereka yang berbangsa Melayu dan lelaki. Di samping itu juga di dapati lebih 70.0% pekerja bukan eksekutif di kilang ini sudah berkahwin.

#### **4.1.2 Umur**

Berdasarkan umur, seramai 40 orang (16.7%) adalah berumur kurang dari 24 tahun, 125 orang (52.1%) berusia dalam lingkungan 25 hingga 34 tahun, 68 orang (28.3%) berusia dalam lingkungan 35 hingga 44 tahun dan 7 orang (2.9%) responden berusia lebih dari 45 tahun. Boleh dikatakan majoriti pekerja bukan eksekutif di kilang ini terdiri dari lingkungan umur kurang dari 35 tahun.

#### **4.1.3 Tempoh Perkhidmatan**

Dari segi taburan responden mengikut tempoh perkhidmatan, menunjukkan bahawa seramai 5 orang (2.1%) telah berkhidmat selama kurang dari setahun, 46 orang (15.0%) antara satu hingga 2 tahun, 68 orang (28.3%) antara tiga hingga 5 tahun dan seramai 131 orang (54.6%) responden adalah terdiri daripada pekerja yang telah berkhidmat lebih daripada 5 tahun. Di sini pula diperhatikan lebih ramai pekerja bukan eksekutif yang bekerja lebih dari tiga tahun di kilang ini.

#### **4.1.4 Gaji**

Dari segi gaji, seramai 4 orang (1.7%) responden mendapat gaji kurang dari RM400.00, 33 orang (13.8%) responden memperolehi pendapat dalam lingkungan RM401.00 hingga RM550.00, 85 orang (35.4%) responden mendapat RM551.00 hingga RM750.00, seramai 48 orang (20.0%) berpendapatan dalam lingkungan RM751.00 hingga RM1000.00 dan seramai 70 orang (29.2%) memperolehi pendapatan sebanyak lebih dari RM1000.00. Ini menunjukkan ramai pekerja bukan eksekutif berpendapatan kurang dari RM1000.00

Secara keseluruhannya kesimpulan dari analisa latar belakang responden menunjukkan bahawa kebanyakan responden adalah sudah berkeluarga, lebih separuh daripada responden adalah terdiri daripada pekerja yang agak muda (dalam lingkungan 25 hingga 34 tahun), lebih separuh daripada responden adalah

pekerja-pekerja yang telah berpengalaman bekerja dalam kilang ini dan lebih daripada separuh daripada responden memperoleh pendapatan kurang dari RM1000.00 sebulan.

#### **4.2 ANALISIS DESKRIPTIF PEMBOLEHUBAH BERSANDAR**

Analisis pembolehubah kajian dibuat berdasarkan skor pembolehubah-pembolehubah yang ditunjukkan secara deskriptif iaitu meliputi min, mod, median dan sisihan piawai. Skor-skor ini memberi gambaran tentang maklumbalas responden terhadap pembolehubah-pembolehubah yang dikaji. Skor-skor min, mod, median, sisihan piawai, maksima, maksima dan julat ditunjukkan di dalam Jadual 4.2.

**Jadual 4.2: Skor-skor Deskriptif Pembolehubah Bersandar**

Pembolehubah	Minimum	Maksimum	Julat	Min	Sisihan piawai	<u>Median</u>	Mod
<b>Budaya Organisasi</b>	<b>2.04</b>	<b>4.72</b>	<b>1-5</b>	<b>3.60</b>	<b>0.42</b>	<b>3.64</b>	<b>4.00</b>
Pengurusan Budaya	1.80	4.80	1-5	3.54	0.50	3.60	4.00
Kecenderungan terhadap perubahan	1.00	5.00	1-5	3.67	0.56	3.80	4.00
Penglibatan pekerja	1.71	5.00	1-5	3.49	0.58	3.57	4.00
Kejelasan matlamat	1.71	5.00	1-5	3.66	0.53	3.71	4.00
Pengenalan organisasi	1.50	5.00	1-5	3.64	0.49	3.66	4.00

(n = 240)

Budaya organisasi mencatatkan skor minima 2.04 dan maksima 4.32. Secara purata, skor min bagi pembolehubah budaya organisasi ialah 3.60 dengan sisihan piawai 0.42 dan skor median 3.64. Skor teramai sekali dicatat oleh skor mod iaitu 4.00. Keadaan ini menunjukkan bahawa kebanyakan skor responden berada di tahap yang sederhana tinggi (Julat 1-5; 1-rendah, 3-4- sederhana tinggi, 5-tinggi). Ini bermakna responden mempunyai persepsi yang positif terhadap budaya organisasi secara keseluruhannya.

Jadual 4.2 juga memberi penjelasan tentang persepsi responden terhadap dimensi-dimensi bagi budaya organisasi. Pembolehubah pengurusan budaya mencatatkan

skor minima 1.80 dan skor maksima 4.80. Sementara itu pembolehubah ini juga mencatatkan skor min sebanyak 3.54 dengan sisihan piawai 0.50, skor median, 3.60 dan skor mod, 4.00. Skor-skor ini berada di pertengahan julat skor. Bacaan-bacaan ini jelas menunjukkan bahawa persepsi responden terhadap pengurusan budaya adalah positif dan berada di peringkat pertengahan.

Skor minima bagi dimensi kecenderungan terhadap perubahan adalah 1.00 dan skor maksima ialah 5.00. Sementara itu skor min ialah 3.67 dengan sisihan piawai sebanyak 4.00 dan skor median ialah 3.80. Skor teramai ialah skor mod iaitu 4.00. Ini jelas menunjukkan bahawa terdapat responden yang mempunyai pandangan atau persepsi yang negatif ke atas kecenderungan terhadap perubahan. Walau bagaimanapun secara puratanya kebanyakan responden mempunyai pandangan atau persepsi yang positif ke atas kecenderungan terhadap perubahan.

Seterusnya, pandangan dan persepsi responden terhadap penglibatan pekerja turut positif. Keadaan ini digambarkan oleh skor min sebanyak 3.49 dengan sisihan piawai 0.58, skor median sebanyak 3.57. Skor teramai ialah skor mod iaitu 4.00.

Para responden juga menunjukkan pandangan dan persepsi yang baik terhadap pembolehubah kejelasan matlamat. Skor min mencatatkan 3.66 dengan sisihan piawai 0.53 dan skor media ialah 3.71. Skor mod ialah 4.00.

Dimensi terakhir bagi dimensi-dimensi budaya organisasi ialah pengenalan bersama organisasi. Pembolehubah ini mencatatkan skor minima sebanyak 1.50 dan skor maksima 5.00. Skor min mencatatkan 3.64 dengan sisihan piawai 0.49, skor median ialah 3.66, skor teramai ialah skor mod iaitu 4.00. Skor-skor ini menunjukkan bahawa kebanyakan responden mempunyai pandangan dan persepsi yang positif terhadap pengenalan bersama organisasi.

### 4.3 ANALISIS DESKRIPTIF PEMBOLEHUBAH BEBAS

**Jadual 4.3: Skor-skor Deskriptif Pembolehubah Bebas**

Pembolehubah	Minimum	Maksimum	Julat	Min	Sisihan piawai	Median	Mod
<b>Amalan Pengurusan Sumber Manusia</b>	<b>1.75</b>	<b>4.37</b>	<b>1-5</b>	<b>3.30</b>	<b>0.45</b>	<b>3.33</b>	<b>3.25</b>
Gaji	1.00	4.75	1-5	3.07	0.68	3.00	3.50
Kenaikan pangkat	1.25	4.50	1-5	3.17	0.62	3.25	3.25
Kemudahan	1.00	4.50	1-5	2.99	0.66	3.00	3.00
Keadaan fizikal tempat kerja	1.00	4.75	1-5	3.31	0.67	3.50	4.00
Latihan dan Pembangunan	1.00	5.00	1-5	3.68	0.57	3.80	4.00
Penilaian prestasi	1.80	5.00	1-5	3.58	0.58	3.60	4.00

**( n = 240)**

Pembolehubah amalan pengurusan sumber manusia mencatatkan skor min 1.75 dan skor maksima 4.37. Skor min ialah 3.30 dengan sisihan piawai 0.45 dan skor median 3.33. Skor teramai ialah skor mod iaitu 3.25. Skor-skor ini menunjukkan bahawa kebanyakan responden mempunyai pandangan yang positif terhadap amalan pengurusan sumber manusia secara keseluruhannya.

Jadual 4.3 turut memaparkan skor-skor bagi dimensi-dimensi amalan pengurusan sumber manusia. Skor bagi dimensi gaji mencatatkan skor minima sebanyak 1.00 dan skor maksima sebanyak 4.75. Skor min mencatatkan angka 3.07 dengan sisihan piawai 0.68 dan skor median ialah 3.00. Skor teramai ialah skor mod iaitu 3.50. Skor-skor ini menunjukkan bahawa terdapat responden yang menunjukkan rasa tidak puashati dengan sistem pemberian gaji pekerja. Ini kerana terdapat segelintir daripada pekerja yang kurang berpuashati dengan perolehan gaji yang dianggap tidak mencukupi. Walau bagaimanapun kebanyakan responden telah memberi maklumbalas dan mempunyai pandangan yang positif terhadap sistem pemberian gaji kepada pekerja.

Pembolehubah dimensi kenaikan pangkat mencatatkan skor min sebanyak 3.17 dengan sisihan piawai 0.62 dan skor median ialah 3.25. Skor mod mencatatkan 3.25 juga. Pembolehubah ini juga mencatatkan skor minima sebanyak 1.25 dan skor maksima ialah 4.50. Skor-skor ini menggambarkan bahawa kebanyakan responden telah berpuas hati terhadap sistem kenaikan pangkat.

Dimensi kemudahan pula mencatatkan skor minima sebanyak 1.00 dan skor maksima sebanyak 4.50. Bacaan ini menunjukkan bahawa terdapat responden yang menunjukkan maklumbalas yang negatif atau tidak berpuas hati dengan kemudahan bukan kewangan yang cukup adil yang diterima oleh pekerja kerana bekerja dengan organisasi. Ini memandangkan terdapat pekerja yang kurang berpuas hati dengan sistem pensen. Walau bagaimanapun kebanyakan responden telah memberi maklumbalas dan berpandangan yang agak positif terhadap dimensi ini. Ini jelas ditunjukkan oleh skor min iaitu 2.99 dengan sisihan piawai 0.66, skor median sebanyak 3.00 dan skor mod sebanyak 3.00 juga.

Terdapat responden yang memberikan maklumbalas yang negatif terhadap keadaan fizikal di tempat kerja di mana skor min yang dicatat ialah 1.00. Keadaan ini wujud kerana ada dari golongan pekerja yang merasa kurang yakin dengan keselamatan dan suasana di tempat kerja. Walau bagaimanapun kebanyakan responden memberikan maklumbalas yang positif dan berpuas hati dengan keadaan fizikal yang ada di tempat kerja. Situasi ini digambarkan oleh catatan skor min sebanyak 3.68 dengan sisihan piawai sebanyak 0.67, skor median 3.80 dan skor teramai iaitu skor mod sebanyak 4.00.

Kebanyakan responden juga telah memberikan maklumbalas dan pandangan yang positif terhadap dimensi latihan dan pembangunan. Dimensi ini mencatatkan skor min sebanyak 3.68 dengan sisihan piawai 0.57 dan skor median sebanyak 3.80.

Sementara skor mod ialah 4.00. Namun begitu terdapat juga responden yang tidak berpuas hati dengan peluang-peluang untuk belajar dan mengembangkan kemahiran dan pengetahuan bagi memantapkan kerjaya semasa dan akan datang. Ini ekoran daripada kurangnya peluang belajar dan latihan yang di tawarkan oleh organisasi ini. Keadaan ini ditunjukkan oleh bacaan skor minima sebanyak 1.00.

Dimensi yang terakhir ialah penilaian prestasi. Skor minima ialah 1.80 dan skor maksima ialah 4.75. skor min ialah 3.58 dengan sisihan piawai 0.58. skor median ialah 3.60 dan skor mod ialah 4.00. Bacaan-bacaan ini menggambarkan bahawa para responden telah memberikan maklumbalas yang positif terhadap dimensi ini. Secara keseluruhannya para responden agak berpuas hati dengan penilaian prestasi para pekerja di kilang ini.

#### **4.4 PENGUJIAN HIPOTESIS**

Bahagian ini membentangkan hasil ujian hipotesis-hipotesis yang telah ditetapkan sebelum ini. Hasil ujian-ujian ini akan menjawab persoalan-persoalan yang berkaitan dengan hubungan dan pengaruh pembolehubah bebas dan dimensi-dimensinya dengan pembolehubah bersandar serta dimensi-dimensinya

#### 4.4.1 Pengujian Hipotesis Satu

$H_{a1}$ : Terdapat hubungan di antara Amalan Pengurusan Sumber Manusia dengan Budaya Organisasi.

Ujian ini dilakukan dengan menggunakan ujian Anova. Keputusan ujian ini ditunjukkan oleh Jadual 4.4.

**Jadual 4.4: Keputusan Ujian Anova Di Antara Pembolehubah Amalan Pengurusan Sumber Manusia Dan Budaya Organisasi**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Budaya Organisasi	Between Groups	35.047	153	0.229	2.297	0.000
	Within Groups	8.576	86	0.09972		
	Total	43.622	239			

Keputusan ujian Anova dalam jadual 4.4 menunjukkan hipotesis alternatif diterima pada aras keyakinan 95%. Ini memandangkan kepada nilai sig. yang di perolehi adalah 0.000 dan nilai ini adalah lebih kecil dari aras keyakinan 0.05. Oleh itu penyelidik mempunyai bukti yang kukuh untuk menerima hipotesis alternatif. Dengan ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara Amalan Pengurusan Sumber Manusia dengan Budaya Organisasi.

#### 4.4.2 Pengujian Hipotesis Dua

Ha2 : Dimensi Amalan Pengurusan Sumber Manusia Mempengaruhi Budaya Organisasi

Hipotesis ini bertujuan untuk menyatakan pengaruh pembolehubah-pembolehubah bebas (amalan pengurusan sumber manusia) ke atas pembolehubah bersandar iaitu budaya organisasi.

Daripada keputusan ujian Regresi seperti di jadual 4.5 menunjukkan bahawa pembolehubah bebas yang terdiri daripada dimensi-dimensi amalan pengurusan sumber manusia mempunyai pengaruh sebanyak 39.0% ke atas pembentukan budaya organisasi. Ini menunjukkan bahawa terdapat lain-lain faktor yang memberi pengaruh yang kuat terhadap pembentukan budaya organisasi. Keputusan ujian juga menunjukkan bahawa terdapat dua dimensi amalan pengurusan sumber manusia yang mempengaruhi budaya organisasi secara signifikan, iaitu dimensi latihan dan pembangunan dan dimensi penilaian prestasi. Ini bermakna hipotesis alternatif diterima dan hipotesis nul ditolak pada aras keyakinan 95% di mana pembolehubah bebas mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas budaya organisasi. Dari segi kekuatan pengaruh di dapati latihan dan pembangunan mempunyai pengaruh yang lebih besar berbanding dengan pengaruh penilaian prestasi. Ini adalah kerana pekali regresi (beta) bagi

dimensi latihan dan pembangunan (39%) adalah lebih besar berbanding dengan pekali regresi (beta) bagi dimensi penilaian prestasi (19%). Menurut Aecker *et. al* (1995), semakin besar nilai pekali regresi (beta) maka semakin besar pengaruh sesuatu pembolehubah bebas ke atas pembolehubah bebas.

**Jadual 4.5: Keputusan Ujian Regresi Bagi Dimensi Pembolehubah Amalan Pengurusan Sumber Manusia**

Pembolehubah	b	Beta	t
Gaji	0.04	0.06	1.07
Kenaikan pangkat	0.02	0.03	0.61
Kemudahan fizikal tempat kerja	0.03	0.05	0.87
Latihan dan pembangunan	0.29	0.39*	6.09
Kemudahan	0.03	0.05	0.87
Penilaian prestasi	0.14	0.19*	3.18
(Konstan)	1.57		9.42
R = 0.63		R <sup>2</sup> = 0.39	F = 25.67

(n = 240)\*p<0.05

#### 4.4.3 Pengujian Hipotesis Tiga

Ha3 : Terdapat Hubungan Di Antara Amalan Pengurusan Sumber Manusia Dengan Dimensi Pengurusan Budaya

Keputusan ujian Anova seperti di jadual 4.6 memperolehi nilai sig. adalah 0.000. Nilai ini adalah lebih kecil dari aras keertian yang dipilih iaitu 0.05. Oleh itu penyelidik mempunyai bukti yang kukuh untuk menerima hipotesis alternatif pada

aras keyakinan 95%. Ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan pengurusan budaya. Ini bermakna amalan pengurusan yang baik turut menjadikan pengurusan budaya yang semakin baik. Ini adalah kerana pengurusan budaya melibatkan peranan pihak pengurusan dalam mengekalkan, membentuk tingkah laku pekerja. Oleh itu seandainya ia diurus dengan baik maka ia akan memberi kesan yang baik kepada pengurusan budaya.

**Jadual 4.6: Keputusan Ujian Anova Di Antara Pembolehubah Amalan Pengurusan Sumber Manusia Dan Pengurusan Budaya**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Budaya Organisasi	Between Groups	49.231	153	0.322	2.234	0.000
	Within Groups	12.388	86	0.144		
	Total	61.619	239			

#### 4.4.4 Pengujian Hipotesis Empat

Ha4: Terdapat Hubungan Di Antara Amalan Pengurusan Sumber Manusia Dengan Dimensi Kecenderungan Terhadap Perubahan.

Keputusan ujian Anova ke atas hipotesis ini (Jadual 4.7 ) menunjukkan bahawa hipotesis alternatif diterima pada aras signifikan  $p < 0.05$ . Ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara amalan pengurusan sumber

manusia dengan dimensi kecenderungan terhadap perubahan. Ini bermakna amalan pengurusan sumber manusia yang baik, turut meningkatkan kecenderungan organisasi untuk melakukan perubahan. Ini adalah kerana amalan pengurusan yang baik akan memberi peluang kepada pekerja untuk mencari dan membina kreativiti dan inovatif serta berani mengambil risiko.

**Jadual 4.7: Keputusan Ujian Anova Di Antara Pembolehubah Amalan Pengurusan Sumber Manusia Dan Kecenderungan Terhadap Perubahan**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Budaya Organisasi	Between Groups	58.471	153	0.382	1.845	0.001
	Within Groups	17.817	86	0.207		
	Total	76.287	239			

#### 4.4.5 Pengujian Hipotesis Lima

Ha5: Terdapat Hubungan Di Antara Amalan Pengurusan Sumber Manusia Dengan Dimensi Penglibatan Pekerja.

Merujuk kepada jadual 4.8, keputusan ujian Anova ke atas hipotesis ini menunjukkan bahawa hipotesis alternatif diterima pada aras signifikan  $p < 0.05$ . Ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan dimensi penglibatan pekerja. Ini bermakna amalan pengurusan sumber manusia yang baik, umpamanya memberi

kepercayaan kepada pekerja untuk memberi pendapat dan buah fikiran, turut meningkatkan dorongan pekerja untuk melibatkan diri dalam membuat keputusan.

**Jadual 4.8: Keputusan Ujian Anova Di Antara Pembolehubah Amalan Pengurusan Sumber Manusia Dan Penglibatan Pekerja**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Budaya Organisasi	Between Groups	62.454	153	0.408	1.949	0.000
	Within Groups	18.016	86	0.209		
	Total	80.471	239			

#### 4.4.6 Pengujian Hipotesis Enam

Ha6: Terdapat Hubungan Di Antara Amalan Pengurusan Sumber Manusia Dengan Dimensi Kejelasan Matlamat.

Keputusan ujian Anova (Jadual 4.9) ke atas hipotesis ini menunjukkan bahawa hipotesis alternatif diterima pada aras signifikan  $p < 0.05$ . Ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan dimensi penglibatan pekerja. Ini bermakna amalan pengurusan sumber manusia yang baik akan memudahkan pekerja untuk merapatkan diri dengan pihak pengurusan dan ini akan memberi ruang kepada mereka untuk memahami dengan lebih jelas objektif dan matlamat organisasi.

**Jadual 4.9: Keputusan Ujian Anova Di Antara Pembolehubah Amalan Pengurusan Sumber Manusia Dan Kejelasan Matlamat**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Budaya Organisasi	Between Groups	51.608	153	0.337	1.852	0.001
	Within Groups	15.663	86	0.182		
	Total	67.270	239			

#### 4.4.7 Pengujian Hipotesis Tujuh

H<sub>7</sub>: Terdapat Hubungan Di Antara Amalan Pengurusan Sumber Manusia Dengan Dimensi Pengenalan Organisasi.

Keputusan ujian Anova (Jadual 4.10) ke atas hipotesis ini menunjukkan bahawa hipotesis alternatif diterima pada aras signifikan  $p < 0.05$ . Ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan dimensi pengenalan organisasi. Ini bermakna kemudahan amalan pengurusan sumber manusia yang baik, turut meningkatkan darjah dimana pekerja digalakkan untuk dikenali bersama organisasi. Amalan pekerja untuk merapatkan diri dengan pihak pengurusan dan memahami dengan lebih jelas objektif dan matlamat organisasi akan membantu pekerja untuk mengukuhkan lagi pengenalan terhadap organisasi.

**Jadual 4.10: Keputusan Ujian Anova Di Antara Pembolehubah Amalan Pengurusan Sumber Manusia Dan Pengenalan Organisasi**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Budaya Organisasi	Between Groups	44.250	153	0.289	1.762	0.002
	Within Groups	14.117	86	0.164		
	Total	58.336	239			

Keputusan-keputusan ujian hipotesis di atas menunjukkan secara keseluruhannya hubungan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan dimensi-dimensi budaya organisasi adalah hubungan yang positif.

#### **4.5 KESIMPULAN**

Bab ini telah membentangkan analisis dan huraian deskriptif latarbelakang demografi responden dan dapatan daripada data-data yang dikumpulkan melalui soalselidik. Bab ini juga telah membentangkan keputusan-keputusan ujian-ujian statistik yang menguji hipotesis-hipotesis yang telah dibina. Secara keseluruhan hasil kajian mendapati amalan pnegurusan sumber manusia mempunyai hubungan yang signifikan dengan dimensi pengurusan budaya, kecenderungan terhadap perubahan, penglibatan pekerja, kejelasan matlamat dan pengenalan bersama organisasi. Dengan analisis dan pembentangan ini, penyelidik merasa yakin

bahawa kajian ini telah mencapai objektif-objektif yang dikemukakan. Seterusnya Analisis-analisis yang telah dibuat ini akan dibincangkan di dalam bab lima di samping membuat rumusan dan cadangan

## **BAB LIMA**

### **KESIMPULAN**

#### **5.0 PENDAHULUAN**

Bab ini akan membicarakan dapatan-dapatan kajian, implikasi dan kesimpulan kajian, serta memberi cadangan-cadangan bagi penyelidikan masa depan.

#### **5.1 PERBINCANGAN**

Bahagian ini akan membicarakan hasil analisis dapatan kajian yang telah dilakukan dalam bab-bab terdahulu. Perbincangan dilakukan dengan berpandukan objektif-objektif dan hipotesis kajian yang telah dibina sebelum ini.

Objektif satu ialah untuk melihat hubungan di antara pembolehubah amalan pengurusan sumber manusia dengan pembolehubah budaya organisasi. Hasil kajian mendapati secara keseluruhan responden memberikan pandangan yang positif terhadap amalan pengurusan sumber manusia di Kilang Sime Tyres ini. Ini bermakna secara keseluruhannya para responden berpuas hati dengan amalan-amalan pengurusan sumber manusia yang berkaitan dengan ganjaran kewangan,

peluang kenaikan pangkat, kemudahan bukan kewangan, peluang menyetai latihan dan pembangunan, kemudahan fizikal dan penilaian prestasi.

Hasil kajian juga mendapati bahawa para responden memberikan pandangan yang positif terhadap pembentukan budaya organisasi. Ini bererti para responden berpendapat bahawa secara keseluruhannya organisasi ini mempunyai budaya organisasi yang baik sama ada dari segi pengurusan budaya, kecenderungan terhadap perubahan, penglibatan pekerja, kejelasan matlamat dan pengenalan bersama organisasi.

Analisis deskriptif menggambarkan terdapat hubungan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan budaya organisasi. Hubungan ini turut dibuktikan melalui ujian hipotesis dimana terdapat hubungan signifikan di antara pembolehubah-pembolehubah tersebut. Ini menunjukkan bahawa amalan pengurusan sumber manusia yang baik seperti pengurusan gaji, kenaikan pangkat, kemudahan bukan kewangan, latihan dan pembangunan, keadaan fizikal tempat kerja dan penilaian prestasi membantu membentuk budaya organisasi yang baik. Dapatan ini selari dengan pendapat Carrig (1997), Thornburg (1994), Carroll (1995) dan Salva-Ramirez (1996) yang menyatakan bahawa melalui amalan pengurusan sumber manusia, syarikat akan dapat memberikan perhatian kepada pembentukan budaya organisasi yang progresif. Hasil kajian Mohd Nazri (1997) dan Van Der Post, De Coning et al (1998) turut menyokong dapatan kajian ini

iaitu wujud hubungan yang signifikan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan budaya organisasi. Nadler (1992) sebelum ini menyatakan bahawa apabila seseorang pekerja dipilih untuk menyertai organisasi, pihak pengurusan wajar mengendalikan mereka dalam berbagai cara yang boleh membantu mencapai matlamat organisasi. Kenyataan ini bermaksud amalan pengurusan sumber manusia iaitu pekerja perlulah dikendalikan dengan pemberian ganjaran kewangan, peluang kenaikan pangkat, kemudahan bukan kewangan seperti penganugerahan, peluang untuk belajar, menyediakan persekitaran kerja yang kondusif dan penilaian prestasi pekerja yang adil bagi membantu mencapai matlamat pembentukan budaya organisasi. Kenyataan-kenyataan ini membuktikan wujudnya hubungan yang kuat di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan budaya organisasi.

Seterusnya, secara lebih terperinci hubungan-hubungan ini diperjelaskan lagi untuk menjawab objektif kedua iaitu untuk menentukan amalan pengurusan sumber manusia yang mempunyai hubungan yang paling signifikan dengan budaya organisasi. Hasil ujian regresi menunjukkan bahawa pembolehubah bebas iaitu dimensi latihan dan pembangunan dan penilaian prestasi merupakan peramal yang mempengaruhi budaya organisasi. Walau bagaimanapun pembolehubah ini hanya mempengaruhi 39.0% ke atas budaya organisasi. Ini bermakna peluang untuk belajar, mengembangkan kemahiran dan pengetahuan baru, penilaian prestasi yang sistematik dan adil serta ganjaran kewangan seperti gaji dan bonus

yang memuaskan mempengaruhi pekerja dalam pembentukan budaya organisasi. Salva-Ramirez (1996) dan Carrig (1997) menyokong penemuan hasil kajian ini dimana menurut mereka program latihan, pengurusan prestasi dan bonus mempunyai hubungan dengan pembentukan budaya organisasi yang lebih mantap.

Latihan dan pembangunan mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap pembentukan budaya organisasi dan keputusan ini disokong oleh kajian Leung & Cheung (1998), Dahlgaard et al (1998) dan Hill (1994). Hasil kajian ini sebaliknya bertentangan dengan kajian oleh Macan (1996) dimana beliau mendapati tidak wujud hubungan antara latihan yang diberikan dengan tingkahlaku, sikap dan prestasi kerja. Pengkaji berpendapat faktor ini disebabkan lemahnya perancangan serta pengendalian latihan serta penetapan objektif latihan yang tidak selari atau tidak menepati objektif individu dalam organisasi.

Penilaian prestasi yang baik dan adil turut menyumbang kepada pembentukan budaya organisasi. Penilaian prestasi yang baik dan bersistematik dapat membantu meningkatkan motivasi pekerja. Ini disokong oleh pendapat Pratt (1991) yang menyatakan bahawa bagi menukarkan motivasi pekerja yang lemah, memerlukan penilaian prestasi yang adil. Menurut mereka lagi, bagi meningkatkan prestasi pekerja, pengurus mestilah mengenalpasti masalah spesifik mengenai prestasi pekerja dan peralatan atau latihan yang diperlukan bagi menyelesaikan masalah tersebut. Prestasi pekerja yang meningkat

melambangkan budaya organisasi sesebuah syarikat. Oleh itu kenyataan-kenyataan ini turut menyokong bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara penilaian prestasi yang bersistem dan baik turut membantu pembentukan budaya organisasi.

Sebaliknya, dimensi yang lain iaitu kenaikan pangkat, kemudahan fizikal tempat kerja, dan kemudahan tidak mempengaruhi pekerja dalam pembentukan budaya organisasi. Keputusan ini turut mendapati bahawa walaupun dimensi kemudahan, keadaan fizikal tempat kerja dan kenaikan pangkat tidak termasuk sebagai peramal dan tidak mempunyai pengaruh ke atas pembentukan budaya organisasi tetapi masih mempunyai hubungan yang signifikan dan positif dengan budaya organisasi. Dari segi kenaikan pangkat, dapatan ini disokong oleh Thornburg (1994) yang menyatakan kenaikan pangkat membantu meningkatkan kepuasan kerja, dan ini tentulah memantapkan lagi budaya organisasi. Manakala dari segi kemudahan fizikal tempat kerja, Riggio dan Porter (1990) menyokong dapatan kajian ini yang mana mereka berpendapat antara faktor-faktor yang memberi kesan terhadap tingkahlaku pekerja ialah keadaan fizikal persekitaran kerja termasuk lampu, tahap kebisingan, pencemaran, estetik, muzik dan perhiasan. Pada pendapat pengkaji, jika organisasi dapat mewujudkan iklim yang meyakinkan dan menyenangkan maka pekerja akan menunjukkan sikap yang komited terhadap organisasi. Pekerja yang komited adalah lambang budaya organisasi sesebuah syarikat. Dalam perkataan lain, budaya organisasi wujud

daripada hasil interaksi antara sifat-sifat organisasi seperti keadaan fizikal di tempat kerja dan tingkahlaku pekerja di dalam organisasi. Dapatan kajian Van de Post et al (1998) juga menyokong hasil kajian dari aspek kemudahan dimana mereka berpendapat faktor kemudahan adalah elemen penting dalam membentuk sikap pekerja terhadap organisasi dan seterusnya menentukan keberkesanan dan kejayaan organisasi.

Melihat kepada hubungan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan pengurusan budaya (objektif ketiga), hasil ujian hipotesis (Jadual 4.6 ) menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan pengurusan budaya. Ini menunjukkan amalan pengurusan sumber manusia yang berkesan mempengaruhi pengurusan budaya dalam sesebuah organisasi. Hasil kajian ini selari dengan dapatan kajian yang dijalankan oleh Bowen & Lawler III (1992), Arthur et al (1995), Schneider & Bowen (1996) dan Zerbe & Dobni et al (1998), iaitu amalan pengurusan sumber manusia berupaya membentuk sikap dan tingkahlaku pekerja serta menanamkan nilai-nilai positif, dan ini tentu sahaja memberi satu kekuatan kepada organisasi dalam menghadapi persaingan. Pengkaji berpendapat ini kerana pengurusan kualiti menyeluruh yang diamalkan oleh kebanyakan syarikat masa kini merupakan satu faktor yang menyumbang kearah pembentukan budaya organisasi yang lebih mantap.

Dari segi hubungan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan kecenderungan terhadap perubahan (objektif keempat), hasil ujian hipotesis (Jadual 4.7 ) menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan kecenderungan terhadap perubahan. Ini menunjukkan amalan pengurusan sumber manusia turut meningkatkan kecenderungan pekerja melakukan perubahan. Dapatan kajian ini disokong oleh pendapat Linde & Harney (1997) dan Browning (1998) yang menyatakan bahawa kemudahan dan gaji, penilaian prestasi dan latihan dan pembangunan merupakan alat yang boleh menggerakkan dan mendorong pekerja menjadi kreatif dan inovatif serta melakukan usaha memperbaiki cara kerja mereka. Hasil kajian ini juga turut disokong oleh hasil kajian Schneider & Bowen (1993) , Zerbe et al (1993) dan Qureshi (1995) yang menyatakan bahawa aspek pengurusan sumber manusia memainkan peranan mendorong perubahan dalam organisasi, serta disokong juga oleh kajian Hong et al iaitu kemudahan mempunyai kesan terhadap motivasi pekerja. Tetapi McNervey (1996) dan Brookes (1996) berpendapat faktor gaji tidak mempunyai hubungan dengan kecenderungan pekerja melakukan perubahan. Pengkaji berpendapat perbezaan ini disebabkan oleh nilai kerja (*job value*) kerana seperti mana yang diketahui, individu dilahirkan serta dibesarkan dalam situasi yang berbeza antara satu sama lain, dan ini tentu sahaja menyebabkan wujud perbezaan nilai dan keperluan.

Seterusnya dari segi hubungan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan penglibatan pekerja, hasil ujian hipotesis (Jadual 4.8 ) menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan penglibatan pekerja. Ini bererti amalan pengurusan sumber manusia yang berkesan akan meningkatkan penglibatan pekerja. Pendapat Carroll (1995), Ehrlich (1997), Hickey & Casner-Lotto (1998) dan kajian oleh Bowen & Lawler III (1992) menyokong hasil kajian ini, dimana pada pendapat mereka pengurusan sumber manusia perlu lebih inovatif dalam usaha menggalakkan penglibatan pekerja. Gaji, kemudahan, kenaikan pangkat, penilaian prestasi, keadaan fizikal tempat kerja serta latihan dan pembangunan wajar diselaraskan dengan kehendak dan keperluan pekerja. Oleh itu pada pendapat pengkaji, amalan pengurusan sumber manusia haruslah ditadbirkan dengan adil, supaya ia boleh mendorong pekerja terlibat dengan lebih aktif dalam memajukan organisasi.

Dari aspek hubungan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan kejelasan matlamat, hasil ujian hipotesis (Jadual 4.9 ) menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan kejelasan matlamat. Disini jelas menunjukkan bahawa amalan pengurusan sumber manusia dapat membantu mengkomunikasikan matlamat dan objektif organisasi. Dapatan kajian ini di sokong oleh pendapat Lawson & Ventriss (1992) yang menyatakan bahawa penilaian prestasi dan insentif mempunyai hubungan dengan budaya organisasi. Manakala Kathleen(1999) menyatakan penilaian prestasi

adalah alat yang penting pekerja memahami matlamat organisasi. Evan (1993) dan hasil kajian Murphy & Poist (1993) mendapati faktor latihan memberi kesan positif dari aspek peningkatan *familiarization* dengan perniagaan syarikat, keseluruhan matlamat dan falsafah organisasi. Kesimpulannya, faktor penilaian prestasi, insentif dan latihan mempunyai hubungan yang signifikan dengan kejelasan matlamat organisasi dikalangan para pekerja.

Akhir sekali, kajian ini membuktikan wujud perhubungan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan pengenalan bersama organisasi. Hasil ujian hipotesis (Jadual 4.10) menunjukkan terdapat hubungan signifikan di antara amalan pengurusan sumber manusia dengan pengenalan bersama organisasi. Ini menunjukkan bahawa amalan pengurusan sumber manusia membantu pekerja dikenali bersama organisasi. Dapatan kajian ini disokong oleh pendapat Harte & Dale (1993) bahawa program latihan yang berkesan membantu pekerja melengkapkan diri mereka dengan kemahiran-kemahiran yang diperlukan untuk bertindakbalas dengan pelanggan. Imej tingkahlaku yang terhasil semasa memberi perkhidmatan kepada pelanggan turut meningkatkan imej organisasi di mata pelanggan. Dapatan kajian oleh Schneider & Bowen (1996) dan Zerbe et al (1998) turut menyokong hasil kajian ini, iaitu ganjaran dan kemudahan, peluang-peluang kerjaya, penilaian prestasi dan latihan mempunyai hubungan dengan imej pekerja semasa memberi perkhidmatan kepada pelanggan. Oleh itu organisasi perlu mengamalkan pengurusan yang selari dan memenuhi kehendak pelanggan,

dan prinsip 'customer always right' wajar dijadikan panduan seperti mana yang telah dipraktikkan oleh kebanyakan syarikat dan jabatan awam.

## **5.2 KESIMPULAN**

Kesimpulan dari ujian-ujian menunjukkan bahawa amalan pengurusan sumber manusia mempunyai hubungan signifikan dengan budaya organisasi. Bagaimanapun hasil ujian regresi mendapati faktor penilaian prestasi serta latihan dan pembangunan merupakan faktor yang paling mempengaruhi pembentukan budaya organisasi, iaitu sebanyak 39.0%. Secara lebih terperinci, latihan dan pembangunan paling mempengaruhi pembentukan budaya organisasi (39.0%) diikuti oleh penilaian prestasi (19.0%).

Hasil kajian juga boleh dibuat kesimpulan bahawa amalan pengurusan sumber manusia dalam Syarikat Sime Tyres Sdn Bhd mempunyai hubungan positif dengan lima dimensi budaya organisasi yang dikaji, terdiri dari pengurusan budaya, kecenderungan terhadap perubahan, penglibatan pekerja, kejelasan matlamat dan pengenalan bersama organisasi. Semua hubungan yang ditunjukkan adalah hubungan yang sederhana kuat.

### **5.3 IMPLIKASI KAJIAN DAN CADANGAN**

Hasil kajian telah berjaya menjawab kesemua persoalan-persoalan dan telah mencapai objektif-objektif kajian yang telah ditetapkan. Objektif ini dicapai melalui ujian-ujian ke atas hipotesis yang telah ditetapkan. Hasil kajian juga menunjukkan bahawa pekerja-pekerja kilang Sime Tyres International(M) Sdn Bhd secara keseluruhannya menunjukkan persepsi yang positif terhadap amalan pengurusan sumber manusia. Para pekerja juga memberikan maklumbalas yang positif terhadap budaya organisasi di kilang ini.

Hasil kajian telah menunjukkan bahawa peluang untuk belajar dan mengembangkan kemahiran serta mendapatkan pengetahuan baru mempunyai pengaruh yang amat besar kepada pembentukan budaya organisasi berbanding dengan dimensi penilaian prestasi dan gaji yang diterima. Oleh itu pihak syarikat perlulah memberi perhatian yang lebih teliti dalam merancang dan mengendalikan program latihan dan pembangunan. Pihak syarikat perlu membuka peluang yang lebih luas kepada pekerja untuk belajar, mengembangkan kemahiran dan mendapat pengetahuan baru untuk meningkatkan prestasi pekerja yang akhirnya akan membentuk budaya organisasi. Ini boleh dilaksanakan dengan mewujudkan serta memperbanyakkan program-program latihan dalaman serta memberi peluang pekerja menghadiri seminar-seminar kebangsaan dan antarabangsa. Secara deskriptif, didapati terdapat sebilangan kecil pekerja yang memberikan

maklumbalas yang negatif terhadap dimensi ini. Oleh itu pihak syarikat juga perlu membuat penilaian semula terhadap program latihan dan pembangunan yang dijalankan sebelum ini. Selain dari itu perancangan rapi dan berstrategik boleh menambahkan keberkesanan sesuatu program latihan dan pembangunan yang hendak dijalankan. Latihan dan pembangunan memberi kesan jangka panjang terhadap pembentukan budaya organisasi yang mantap dan berdaya saing.

Hasil kajian ini juga menunjukkan penilaian prestasi turut mempengaruhi budaya organisasi. Ini bermakna penilaian prestasi yang dilakukan oleh pegawai penilai perlu lebih sistematik dan adil kepada semua pekerja demi mewujudkan budaya organisasi yang baik. Sungguhpun agak rumit, penilaian prestasi menggunakan kaedah *360 degree* didapati boleh mewujudkan sistem penilaian prestasi yang lebih adil dan telus. Begitu juga dengan dimensi gaji. Walaupun pengaruhnya ke atas pembentukan budaya organisasi amat kecil ini bukanlah bermakna dimensi ini kurang memberikan peranan. Oleh itu dari masa kesemasa pihak syarikat perlu sentiasa membuat semakan tentang ganjaran kewangan seperti gaji dan bonus supaya ia memenuhi keperluan sara hidup pekerja-pekerja yang semakin meningkat. Namun dalam hal ini kemampuan syarikat juga perlu dipertimbangkan. Pihak syarikat haruslah menyedari, walaupun secara keseluruhan pekerja berpuas hati dengan ganjaran kewangan yang diterima, terdapat sebilangan kecil pekerja yang menunjukkan rasa tidak puas hati terhadap ganjaran kewangan yang mereka terima.

Hubungan yang signifikan yang ditunjukkan oleh dimensi kemudahan, keadaan fizikal tempat kerja dan kenaikan pangkat dengan budaya organisasi wajar diberi perhatian oleh pihak pengurusan syarikat dalam usaha untuk membentuk budaya organisasi yang cemerlang. Dari segi kemudahan, sungguhpun terdapat banyak kemudahan bukan kewangan disediakan seperti faedah perubatan/penghospitalan, cuti sakit, cuti tahunan, cuti bersalin, cuti ehsan, pakaian seragam dan sebagainya. Namun ia perlu ditingkatkan lagi bagi memenuhi kehendak dan keperluan semua pekerja. Keadaan fizikal di tempat kerja yang kondusif juga perlu ditekankan. Contohnya memperbaiki keadaan persekitaran fizikal supaya lebih teratur dan tersusun. Ini kerana semasa lawatan pengkaji ke Syarikat Sime Tyres International (M) Sdn Bhd jelas didapati keadaan persekitaran fizikal tempat kerja (di bahagian pengeluaran) tidak memuaskan. Selain daripada itu pihak pengurusan perlulah menyediakan peluang yang lebih luas dari segi kenaikan pangkat kepada pekerja-pekerja bagi meningkatkan kepuasan kerja.

#### **5.4 CADANGAN PENYELIDIKAN DI MASA HADAPAN**

Kajian ini telah dapat memenuhi tujuan dan objektif serta menjawab persoalan kajian. Walau bagaimanapun masih terdapat banyak aspek dan ruang berkaitan dengan bidang kajian yang tidak dapat dilaksanakan oleh penyelidik disebabkan oleh kekangan masa. Kajian yang dijalankan ini merupakan satu kajian kes sahaja serta melibatkan sebilangan besar pekerja-pekerja Melayu. Ini tentu saja tidak

dapat menggambarkan ciri-ciri pekerja di Malaysia yang secara umum. Oleh itu disarankan kajian yang akan datang menggunakan populasi yang lebih besar dan melibatkan responden yang berbilang bangsa. Dapatan dari kajian yang agak meneluruk ini kemungkinan akan boleh memberi gambaran lebih meneluruk dan ia dapat membantu pihak pengurusan syarikat dalam pengurusan sumber manusia bagi membentuk budaya organisasi yang cemerlang.

Hasil kajian telah menunjukkan bahawa pengaruh pembolehubah-pembolehubah yang dikaji mempengaruhi sebanyak 39.0% sahaja ke atas pembentukan budaya organisasi. Ini bermakna terdapat pembolehubah-pembolehubah lain yang tidak dikaji dalam kajian ini seperti komunikasi, tekanan kerja, kepimpinan, peluang-peluang dalam kerjaya, kaedah pengrekrutan dan pemilihan yang berkemungkinan besar mempunyai kaitan dan pengaruh yang kuat dengan pembentukan budaya organisasi. Oleh yang demikian kajian lanjutan seharusnya melibatkan pembolehubah-pembolehubah ini. Dari aspek budaya organisasi, kajian ini hanya melihat lima dimensi sahaja sedangkan mengikut Van der Post, De Conning, et al (1997) terdapat lima belas dimensi yang boleh digunakan untuk mengukur budaya organisasi. Oleh itu disaran untuk pengkaji-pengkaji pada masa akan datang menggunakan kesemua dimensi-dimensi dalam budaya organisasi.

## BIBLIOGRAFI

- Aaker, D.A., Kumar, V. & Day, G.S. (1995). *Marketing Research*, 5<sup>th</sup> edition, New York: John Willey & Son, Inc.
- Ahmad Atory Hussain(1996). **Pengurusan Sumber Dalam Organisasi Awam dan Swasta**. Kuala Lumpur :Utusan Publication & Distributors Sdn Bhd.
- Ahmad Mahdzan Ayob (1997). **Kaedah Penyelidikan Sosioekonomi: Suatu Pengenalan**, 2<sup>nd</sup> Edition, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Arthur et al (1995). Human Resource Management In West Africa: Practices and Perceptions, **The International Journal Of Human Resource Management**, 6(2). May
- Ashforth,B.E. (1985). Climate Formation: Issue and Extensions, *Academic of Management Review*, 10, 837 – 847.
- Bassi, Laurie J. & Van Buren, Mark E. (1997). Sustaining High Performance In Bad Times, **Training & Development**, 51(1-6).
- Bowen, David.F & Lawler III, Edward E.(1992) . Total Quality-Oriented Human Resources Management, **Organizational Dynamic**, 21(4). Online. Available. <http://epnet.com/ehost>.
- Brookes, Donald (1993). Merit Pay: Does It Help or Hinder Productivity, **HR Focus**, 70(1).
- Browning, Victoria (1998). Creating Service Excellence Through Human Resource Management Practices, **South African Journal Of Business Management**, 29(4). Online. Available. <http://epnet.com/ehost>
- Carrig, Ken (1997). Reshaping Human Resources For The Next Century-Lessons From A High Flying Airline, **Human Resource Management**, 36(2), Summer.
- Carroll, Charles (1995). **Corporate Culture And The Bottom Line**, Online.Available.<http://www.imi.ie/publications/corpcul.html>.
- Cramer, G.F. (1998), Encourage Employee Involvement, **Security Management**, 42(1). Online. Available. <http://epnet.com/ehost>

- Dahlgaard J.J. et al (1998). Quality Management Practices: A Comparative Study Between East and West. **International Journal Of Quality & Reliability Management**, 15(8/9) Online. Available <http://emerald.library.com>
- Davis, J. A. (1971). Elementary Survey Analysis, New Jersey: Prentice Hall.
- Denison, D.R.(1990). **Corporate Cultures And Organizational Effectiveness**. New York: John Wiley & Sons.
- Ehrlich, Clifford J. (1997). Human Resource Management: A Changing Script For A Changing World, **Human Resource Management**, 36(1), Spring
- Evans, Carolyn L. (1993). Human Resource Management in the Japanese Financial Institution Abroad: The Case of the London Office, **British Journal of Industrial Relations**, 31(3). Sept.
- Federico, Richard F. & Goldsmith, Howard B. (1998). Linking Work/Life Benefit To Performance, **Compensation & Benefit Review**, 30(4), July/August. Online. Available. <http://emerald.library.com>
- Finigan, Kathleen (1999). Effective Performance Appraisals Will Lead To Desired Outcomes. **Capital District Business Review**, 25, 13. p35. Online. Available. <http://epnet.com/ehost>
- Galinsky, Ellen & Stein, Peter J. (1990). The Impact Of Human Resource Policies On Employees, **Journal of Family Issue**, 11(1). Online. Available. <http://epnet.com/ehost>
- Gayeski, Diane M. (1997). **How To Move From Training To Performance Improvement**, <http://www.lightlink.com/omnicom>
- Hallowell, R. (1996). Southwest Airlines: A Case Study Linking Employee Needs, Satisfaction and Organisational Capabilities To Competitive Advantage, **Human Resource Management**, 35(4):513-534.
- Harte, H.G. & Dale B.G. (1995). Improving Quality in Professional Service Organizations: A Review Of The Key Issues, **Managing Service Quality**, 5(3). Online. Available. <http://emerald.library.com>
- Harvey, Don & Bowin, R.B. (1996). **Human Resource Management: An Experiential Approach**, New Jersey: Prentice Hall.

- Hatch, M.J. & Schultz, M. (1997). Relations Between Organizational Culture, Identity and Image, **European Journal of Marketing**, 31(5). Online. Available. <http://emerald.library.com>
- Hickey, J.V. & Casner-Lotto, J. (1998). How To Get True Employee Participation, **Training & Development**, 52(2). Online. Available. <http://epnet.com/ehost>
- Hill, Frances (1994). Making Your Quality Initiative Successful: The Human Side of Quality, **CMA Magazine**, 68(4). May. Online. Available. <http://epnet.com/ehost>
- Hong et al (1995). Impact of Employee Benefits On Work Motivation and Productivity, **The International Journal of Career Management** , 7(6)
- Ichniowski, Casey & Shaw, Kathryn (1997). The Effect Of Human Resource Management Practices On Productivity: A Study Of Steel Finishing Lines, **American Economic Review**, 87(3) Online. Available. <http://epnet.com/ehost>
- Ishak Hashim (1991). **Creativity and Innovation in Human Resource Management**, Collection of Working Papers 24 UKM
- Ivancevich, John M. (1992). **Human Resource Management : Foundation Of Personnel**, 5<sup>th</sup> Edition, Boston: Irwin.
- Jackson, Paul Z. (1995). Improvisation in Training: Freedom Within Corporate Structures. **Journal of European Industrial Training**. 19(4). Online. Available. <http://epnet.com/ehost> (18.8.1999)
- Johnson, J.A. & Welsh, D.H.B. (1999). Reinforcement of Core Values: A Case Study At A Medium Sized Electronics Manufacturing Plant, **MCB Work Study**, 48(1). Online. Available. <http://emerald.library.com>
- Juechter, W. Matthew & Fisher, Caroline, et al (1998). Five Condition for High-Performance Cultures, **Training and Development** , 52(5) .Online. Available. <http://epnet.com/ehost>
- Karl, Katherine A. & Sutton, Cynthia L (1998). Job Values In Today's Workforce: A Comparison Of Public And Private Sector Employees, **Public Personnel Management**, 27(4), Winter. Online. Available. <http://epnet.com/ehost>

- Kathleen, Finigan (1999). Effective Performance Appraisal Will Lead To Desired Outcomes, **Capital District Business Review**, 25(49). Online. Available. <http://epnet.com/ehost>
- Kennedy, Allen A. & Deal, Terrence E. (1982). **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co.Inc.
- Kerlinger F.N.(1973).**Foundations of Behavioural Research**. New York:Rinehart
- Khulida K Yahya (1998). **The Effects of Privatization On HRM Practices, Organizational Commitment and Job Satisfaction**, Unpublished PhD Thesis, Strachclyde Graduate Business School, University of Strachclyde Glasgow.
- Krejeie & Morgan(1970). Determinant Sample Size For Research Activities, **Educational and Psychological Measurement**, Vol. 30 (607-610)
- Lawson, R.B. & Ventriss, C. (1992). Organizational Change: The Role Of Organizational Culture And Organizational Learning, **Psychological Record**, 42(2). Online.Available. <http://epnet.com/ehost>
- Leung, Patrick & Cheung, K.M. (1998). **The Impact Of Child Protective Service Training: A Longitudinal Study Of Worker's Job Performance, Knowledge, And Attitudes**, Research on Sosial Work Practices, 98(8), Nov. Online.Available. <http://epnet.com/ehost>
- Linde, Karen Vander & Harney, Nicholas (1997). Seven Ways To Make Your Training Department One Of The Best, **Training & Development**, 51(8)
- Lipkind, Janet (1994). Changing the Corporate Culture, **Credit World**, 83(2). Online.Available. <http://epnet.com/ehost>
- Macan, T.H. (1996). Time-Management Training: Effects On Time Behaviours, Attitudes, And Job Performance, **Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied**, 130(3), May.Online. Available. <http://epnet.com/ehost>
- Mc Nervey, Donald J. (1996). Creating A Motivated Workforce, HR Focus, 73(8), August..
- Mahmood Nazar Mohamed & Sabitha Marican (1995). **Hubungan Manusia Dalam Organisasi**, Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.

- Martell, Kathryn & Carroll, Stephen J. (1995). Which Executive Human Resource Management Practices For The Top Management Team Are Associated With Higher Firm Performance?, **Human Resource Management**, 34(4). Winter.
- Masternak, R.I. (1994). Sharing The Gains Of Improved Performance, **Personel Review**, 23(2).
- Matthes, Karen (1993). Customer Education: IIR's New Approach to Better Service, **IIR Focus**, Vol 70, March.
- Mohd. Yusof Noor (1991). **Human Resource Management Within The Context of Current Government Policies**, Collection of Working Papers 24 UKM
- Mohd Nazri Baharom(1997). **Human Resource Management In Small-Medium Size Industry: A case Study**, Thesis M.Sc Management, UUM, Sintok.
- Mondy, R.Wayne & Noe III, M. Robert(1993). **Human Resource Management**, 5<sup>th</sup> Edition, Boston: Allyn & Bacon
- Morrison, E.W (1996). Organisational Citizenship Behaviour As A Critical Link Between Human Resource Management Practices And Service Quality. **Human Resource Management**, 35(4).
- Murphy, Paul R. & Poist, Richard E (1993). In Search Of Warehouse Excellence: A Multivariate Analysis Of HRM Practices, **Journal Of Business Logistics**, 14(3). Online. Available.<http://epnet.com/ehost>
- Nadler,L. & Nadler, Z.(1992). **Every Manager's Guide To Human Resource Development**, San Francisco :Jossey Bass Publisher.
- Pratt, Henry J. (1991). Principles of Effective Performance Management, *Records Management Quarterly*, 25 (1). Online. Available.<http://epnet.com/ehost>
- Qureshi, Z.I. (1995). Impact of Management Practices On Employee Effectiveness In South Asia, *Employee Management in Developing Countries*, 3(14)
- Riggio, R. E. & Porter, I. W. (1990). *Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Illionis: Scott, Foreman & Company.
- Rinke, Wolfe J. (1998). How To Build A Positive Organizational Culture, **Manager's Intelligence Report**. Oct. Online. Available.<http://epnet.com/ehost>.

- Robbins, Stephen P. (1998). **Organizational Behaviour**, 8<sup>th</sup> Edition, New Jersey: Prentice-Hall.
- Rousseau, Denise M. & Wade-Benzoni, Kimberly A. (1994). Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts Are Created, **Human Resource Management**, 33(3), Fall.
- Salama, Alzira & Easterby-Smith, Mark (1994). Cultural Change And Managerial Careers, **Personel Review**, 23(3).
- Salva-Ramirez, Mary-Angie (1996).McDonnald's: A Prime Example Of Corporate Culture, **Public Relation Quarterly**, 40,4, p30 (Winter 95/96). Online. Available.<http://epnet.com/ehost>.
- Schneider, B., & Bowen, D.E. (1996). Employee and Customer Perceptions of Service In Banks: Replication And Extension. **Journal of Applied Psychology**, 70(3).
- Sekaran,U, (1992).**Research Methods For Business: A Skill--Building Approach**, 2rd Edition USA: John Wiley & Son.
- Sibson, R.E.(1994). **Maximizing Employee Productivity A Manager Guide**, New York:American Management Association,.
- Stewart, Douglas (1996). **Growing The Corporate Culture**. Online. Available. <http://www.smartbiz.com/sbs/arts/ste9.htm>
- Storey, John (1995). **Human Resource Management A Critical Text**, London: Routledge
- Thornburg, Linda. (1994). Journey Toward A More Inclusive Culture. **HR Magazines(Online)**,39( 2), p79. Available: <http://epnet.com/ehost>.
- Trice, Harrison M. & Beyer, Janice M. (1993). **The Cultures of Work Organization**, New Jersey: Prentice Hall
- Van Der Post, W.Z., De Coning, T.J.,et al (1997). An Instrument To Measure Organizational Culture, **South African Journal of Business Management**, 28(4) Online. Available.<http://epnet.com/ehost>.
- \_\_\_\_\_ (1998). The Relationship Between Organisational Culture And Financial Performance: Some South African Evidence, **South African Journal of Business Management**, 29(1).Online. Available.<http://epnet.com/ehost>.

Vielba, Carol A. (1995). Teaching Managers About Culture, **Journal of European Industrial**, 19(4), Online. Available: <http://epnet.com/ehost>.

Walsh, A. (1990). *Statistic for The Social Sciences*, New York: Harper & Row Pub.

Yeoh, Michael (1999). Enhancing Corporate Image, **Malaysian Business**, June.

Zakaria Ismail & Rozhan Othman (1991). **Human Resource Development Practices in the Manufacturing Sector in Malaysia: An Empirical Assessment**, Collection of Working Papers 24 UKM

Zerbe, Wilfred J., Dobni, Dawn, et al. (1998). "Promoting Employee Service Behaviour: The Role Of Perceptions Of Human Resource Management Practices And Service Culture". **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 15.2. (1998): p165.  
Online. Available: <http://gw2.epnet.com/fulltext.asp>.



## UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

06010 UUM, Sintok, Kedah Darul Aman, Malaysia. Tel : 04 - 9241801 - 8 Cable : UTAMAS Telex : MA 42052 Fax/DL : 04 - 7005767

Sekolah Siswazah

UUM/SS/T-13/1

29 Ogos 1999

Pengurus  
Jabatan Sumber Manusia  
Sime Tyres International (M) Sdn. Bhd.  
No. 1, Jalan Tunku Abdul Rahman,  
Mergong, Peti Surat 100  
05710 Alor Setar  
Kedah

Tuan/Puan,

### KEBENARAN MENGUTIP SERTA MENGUMPUL DATA

Adalah disahkan bahawa Zahiah bt. Ismail, no. matrik 80959 adalah pelajar siswazah program Sarjana Sains (Pengurusan) di Universiti ini.

Beliau perlu mengutip serta mengumpul data/maklumat daripada berbagai sumber yang telah dikenalpasti untuk membolehkan beliau memenuhi keperluan penyediaan Projek.

Sehubungan itu, kami amat berbesar hati sekiranya pihak tuan/puan dapat memberi kerjasama dan bantuan kepada beliau dalam usaha tersebut. Segala maklumat yang diperolehi daripada soal-selidik ini akan DIRAHSIAKAN.

(PADMINI PILLAI)  
b.p. Dekan

s.k. Fail Pelajar

Pn. Haniffa

Please get en. phaid to coordinate to distribute 300 questionnaires and collect back as many as possible. I support this project paper as it is related to HR mgmt and furthermore the student is the wife of AME-C. Thanks.

16/9

En. KHALED,

PLS. COORDINATE

TQ.

**SEKOLAH SISWAZAH  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**

**KAJIAN KERTAS PROJEK SARJANA SAINS (PENGURUSAN)**

Tuan/Puan,

Saya pelajar kursus Sarjana Sains (Pengurusan) IAB/UUM Sessi 1998/99 sedang menjalankan kajian bertajuk “ **Amalan Pengurusan Sumber Manusia Dan Budaya Organisasi** “. Penyelidikan ini dijalankan sebagai memenuhi syarat pengajian kursus tersebut diatas. Objektif kajian ini ialah untuk mengkaji perhubungan antara amalan pengurusan sumber manusia dengan budaya organisasi.

Saya ingin mengucapkan tahniah dan terima kasih kerana anda telah dipilih dan sudi menyertai penyelidikan ini. Maklumat yang diperolehi adalah sangat penting bagi tujuan penyelidikan ini. Ketepatan hasil kajian adalah bergantung kepada keikhlasan tuan/puan dalam memberi maklum balas. Jawapan yang jujur dan spontan adalah amat dihargai. Tiada jawapan yang betul atau salah. Semua maklumat yang diberi adalah sulit dan akan digunakan khusus untuk kajian ini sahaja.

Sumbangan dan penyertaan anda amatlah dihargai dan didahului dengan ucapan **TERIMA KASIH.**

Sekian

.....  
(ZAHIAH BT ISMAIL)  
Sekolah Siswazah  
Universiti Utara Malaysia  
Sintok, Kedah Darul Aman.

SOALAN SOALSELENDIK

--	--	--

**BAHAGIAN A: MAKLUMAT PERIBADI**

Sila beri maklumat yang berkaitan dengan meletakkan tanda (/) pada ruang yang disediakan.

**Kosongkan**

- |   |  |                          |    |
|---|--|--------------------------|----|
| 1. Jantina:                               | Lelaki ( )<br>Wanita ( )   | <input type="checkbox"/> | 01 |
| 2. Umur:                                  | kurang dari 24 tahun ( )<br>25- 34 tahun ( )<br>35 – 44 tahun ( )<br>45 tahun keatas ( )                         | <input type="checkbox"/> | 02 |
| 3. Bangsa                                 | Melayu ( )<br>Cina ( )<br>India ( )<br>Lain-lain ( )   | <input type="checkbox"/> | 03 |
| 4. Taraf Perkahwinan:                     | Bujang ( )<br>Berkahwin ( )<br>Janda/Duda ( )  | <input type="checkbox"/> | 04 |
| 5. Tempoh berkhidmat dalam organisasi ini | Kurang dari 1 tahun ( )<br>1 – 2 tahun ( )<br>3 – 5 tahun ( )<br>Lebih dari 5 tahun ( )                          | <input type="checkbox"/> | 05 |
| 6. Gaji bulanan anda Sekarang             | Kurang dari RM400 ( )<br>RM401 – RM550 ( )<br>RM551 -- RM750 ( )<br>RM751 – RM 1000 ( )<br>Lebih dari RM1000 ( ) | <input type="checkbox"/> | 06 |

## BAHAGIAN B: AMALAN PENGURUSAN SUMBER MANUSIA

Sila nyatakan persetujuan anda berhubung dengan kenyataan-kenyataan dibawah dengan **MEMBULATKAN** pilihan jawapan mengikut skala yang diberikan.

		Amat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Amat Setuju	Kosongkan
1	Gaji yang ditawarkan oleh organisasi ini adalah baik jika dibandingkan dengan organisasi lain.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
2	Gaji yang saya terima adalah sepadan dengan kerja yang saya lakukan.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
3	Sebab utama saya terus bekerja dengan organisasi ini ialah kerana gaji.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
4	Gaji yang saya terima adalah mencukupi berbanding dengan keperluan saya.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
5	Terdapat banyak peluang untuk kenaikan pangkat dalam organisasi ini .	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
6	Sistem kenaikan pangkat dalam organisasi ini memberi jaminan bahawa individu yang terbaik sahaja boleh mendapat kedudukan teratas.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
7	Terdapat banyak peluang untuk bertukar kepada kerja yang berbeza dalam organisasi ini.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
8	Saya pasti cita-cita kerjaya saya akan menjadi kenyataan jika terus berada dalam organisasi ini.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
9	Pakej kemudahan yang ditawarkan oleh organisasi ini baik dalam konteks memenuhi keperluan saya.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
10	Faedah dari kemudahan yang saya dapat dalam organisasi ini adalah lebih baik berbanding dengan organisasi lain yang menawarkan kemudahan serupa.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
11	Dengan meninggalkan organisasi ini, akan kehilangan pencen dan kemudahan lain	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
12	Pelbagai kemudahan yang saya terima melebihi apa yang saya jangkakan.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>

		Amat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Amat Setuju	Kosongkan
13	Penilaian prestasi membantu membina kefahaman yang lebih baik antara pegawai atasan dan subordinat.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
14	Penilaian prestasi memberi sumbangan yang bermakna kepada organisasi dengan mengalakkan para pekerja menjalankan tugas dengan lebih produktif.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
15	Para pekerja diberi ganjaran berdasarkan prestasi kerja mereka.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
16	Ketua menilai seseorang pekerja berdasarkan prestasi kerja mereka.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
17	Penilaian ini menjadikan saya lebih berusaha melengkapkan pengetahuan dan kemahiran yang perlu saya majukan.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
18	Persekitaran fizikal dalam organisasi ini menyenangkan.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
19	Suasana kerja dalam organisasi ini adalah selamat dan selesa.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
20	Masa bekerja dalam organisasi ini adalah baik.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
21	Saya gembira dengan suasana kerja dalam organisasi ini. (ruang, peralatan, cahaya, hawa dingin, dll)	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
22	Kerjaya saya menyediakan peluang untuk memajukan diri saya di masa hadapan.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
23	Latihan yang saya terima dalam organisasi ini meningkatkan lagi prestasi kerja saya.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
24	Kerjaya saya memberi peluang saya meningkatkan berbagai kemahiran dan pengalaman.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
25	Terdapat banyak peluang latihan disediakan oleh organisasi ini yang membantu saya berkerja dengan lebih baik.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
26	Organisasi ini banyak membantu dalam kemajuan kerjaya para pekerja.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>

### Bahagian C: BUDAYA ORGANISASI

Sila nyatakan persetujuan anda berhubung dengan kenyataan-kenyataan di bawah dengan **MEMBULATKAN** pilihan jawapan berdasarkan skala yang diberikan.

		Amat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Amat Setuju	Kosongkan
27	Organisasi ini mempunyai nilai yang teguh yang dikongsi dengan meluas oleh setiap ahli dalam organisasi.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
28	Para pekerja dalam organisasi ini memahami dengan jelas tentang nilai-nilai dan falsafah-falsafah organisasi.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
29	Terdapat sesuatu yang menjadi pegangan dalam organisasi ini dan merapatkan hubungan sesama ahli di dalamnya.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
30	Organisasi ini sentiasa membuatkan para pekerja sedar tentang cara bagaimana mereka harus bertingkhaku di tempat kerja.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
31	Pengurus-pengurus dalam organisasi ini kerap mengkomunikasikan kepada para pekerja tentang nilai-nilai dan falsafah-falsafah organisasi.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
32	Pengurus-pengurus dalam organisasi ini kerap melakukan sesuatu yang boleh menunjukkan kepada para pekerja perkara-perkara yang penting untuk kejayaan jangka panjang organisasi.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
33	Dalam organisasi ini, para pekerja selalu digalakkan mencari kaedah-kaedah yang lebih baik untuk melakukan kerja.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
34	Para pekerja dalam organisasi ini sentiasa digalakkan supaya kreatif dan inovatif.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
35	Inisiatif individu ditekankan dalam organisasi ini.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
36	Kreativiti amat digalakkan dalam organisasi ini.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>

		Amat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Amat Setuju	Kosongkan
37	Organisasi ini sangat inovatif dan idea-idea baru secara amnya digalakkan.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
38	Para pekerja dalam organisasi ini amat digalakkan untuk mengambil bahagian berkaitan polisi organisasi secara meluas.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
39	Organisasi ini mempunyai gaya pengurusan partisipatif (mengambil bahagian).	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
40	Para pekerja dalam organisasi ini akan dirujuk dalam membuat keputusan-keputusan tentang apa yang organisasi rancang untuk lakukan.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
41	Organisasi ini membenarkan para pekerja mengambil bahagian dalam proses membuat keputusan.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
42	Para pekerja dalam organisasi ini boleh bersuara berkaitan kaedah-kaedah kerja.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
43	Dalam organisasi ini, para pekerja dilibatkan dalam membuat keputusan yang mempunyai kesan langsung atas kerja mereka.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
44	Para pekerja dalam organisasi ini boleh memberi pandangan berkaitan matlamat kerja mereka.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
45	Para pekerja dalam organisasi ini mempunyai kesedaran tentang matlamat organisasi.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
46	Para pekerja dalam organisasi ini faham objektif-objektif organisasi.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
47	Para pekerja dalam organisasi ini memahami sumbangan yang diharapkan daripada mereka.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
48	Para pekerja dalam organisasi ini mengetahui apakah yang dijangkakan daripada mereka dalam kerja-kerja mereka	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
49	Dalam organisasi ini matlamat dinyatakan dengan jelas.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>

		Amat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Amat Setuju	Kosongkan
50	Semua perkara yang dilakukan oleh para pekerja dalam organisasi ini adalah bertujuan untuk mencapai matlamat organisasi.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
51	Para pekerja dalam organisasi ini cukup sedar tentang objektif-objektif organisasi.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
52	Para pekerja dalam organisasi ini berkongsi komitmen yang tinggi untuk menjayakan organisasi.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
53	Para pekerja mempunyai perasaan "dipunyai" oleh organisasi.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
54	Organisasi ini mengalakkan para pekerja mengenali antara satu sama lain dan juga organisasi .	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
55	Para pekerja dalam organisasi ini mempunyai keyakinan dan kepercayaan antara satu sama lain.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
56	Dalam organisasi ini para pekerja tekun berusaha untuk menjayakan organisasi .	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>

TERIMA KASIH